



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – CURSO DE MESTRADO**

---

**VANESSA DA FONSECA GUIMARÃES**

**BASES DE PODER DO SUPERVISOR,  
CONFLITOS INTRAGRUPAIS E  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
COM A EQUIPE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

UBERLÂNDIA

2007



VANESSA DA FONSECA GUIMARÃES

**BASES DE PODER DO SUPERVISOR,  
CONFLITOS INTRAGRUPAIS E  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
COM A EQUIPE: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins

Uberlândia

2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

G947b Guimarães, Vanessa da Fonseca, 1978-

Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe : um estudo exploratório / Vanessa da Fonseca Guimarães. - 2007.

143 f.

Orientadora : Maria do Carmo Fernandes Martins.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos - Teses. 2. Comportamento organizacional - Teses. I. Martins, Maria do Carmo Fernandes. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. IV. Título.

CDU: 159.944

---



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – CURSO DE MESTRADO**

---

**VANESSA DA FONSECA GUIMARÃES**

**BASES DE PODER DO SUPERVISOR, CONFLITOS  
INTRAGRUPAIS E COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL E COM A EQUIPE: UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO**

Dissertação aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior - UFU

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria das Graças Torres da Paz - UNB

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Carmo F. Martins - UFU  
(orientadora)



Dedico esta dissertação a minha família e ao Pedro.



## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, que foram importantes incentivadores deste projeto. Sempre pude contar com seus apoios, e sei que este suporte foi essencial para eu me dedicar e concluir este mestrado.

Ao meu namorado Pedro, que me acompanhou nesta trajetória sempre ao meu lado, tornando minha vida mais leve e apaixonante.

À minha querida amiga e colega de trabalho Marina Oliveira, que há quase 10 anos é uma companheira inseparável. Foi ao seu lado que planejamos e concluímos projetos importantes em nossa vida. Agradeço também à Alessandra Dela Coleta, Marina Pereira e Vanessa Coelho que, por meio da amizade e lealdade tornaram o meu trabalho mais prazeroso e gratificante.

À Prof<sup>ta</sup> Dra. Maria do Carmo F. Martins, orientadora, amiga, e companheira que há mais de cinco anos vem me acompanhando nesta jornada, fornecendo sempre que precisei apoio e orientações fundamentais para a minha formação acadêmica.

Ao Instituto de Psicologia da U.F.U. que através de seus professores, servidores e estrutura me possibilitou aprender, estudar e crescer enquanto psicóloga social. O empenho de todos em manter um ensino e ambiente de qualidade foi fundamental para eu me formar como profissional e acadêmica.

E agradeço a todos que participaram desta pesquisa, aos professores e às empresas que permitiram a aplicação de meus instrumentos, aos sujeitos que voluntariamente concordaram em participar e aos meus colegas de mestrado que com suas sugestões, críticas e debates me auxiliaram na construção e execução desta dissertação.



## RESUMO

A interação do indivíduo com seu meio, com sua organização, com seu supervisor, sua equipe e com os colegas é fundamental para que o empregado desenvolva atitudes, cognições e comportamentos que irão se refletir no tipo de comprometimento com a organização e no comprometimento afetivo com sua equipe de trabalho. Para investigar como se dão estas relações, este estudo teve como objetivo principal testar um modelo de predição de comprometimento organizacional e de comprometimento com a equipe pelos tipos de bases de poder do supervisor (recompensa, coerção, legítimo e perícia) e pelos os tipos de conflitos intragrupais na equipe de trabalho (de relacionamento e de tarefa). Para investigar estas relações um conjunto de instrumentos de medida validados e consistentes foi aplicado a 148 trabalhadores de empresas de Uberlândia e região. Foram realizadas análises descritivas, correlacionais e de regressão múltipla padrão, tendo as medidas de bases de poder do supervisor e conflitos intragrupais como variáveis dependentes. Os resultados indicaram que a base de poder de recompensa e tipo de conflito de relacionamento explicaram 30% da variância de comprometimento afetivo com a equipe. A base de poder de perícia e o tipo de conflito de relacionamento explicaram 24% do comprometimento organizacional afetivo do empregado. Os resultados foram discutidos à luz da literatura da área, tendo sido comparados com resultados de outros estudos empíricos. As conclusões deste estudo corroboram os achados da área e sugestões para novas pesquisas foram propostas.

Palavras chaves: bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais, comprometimento organizacional, comprometimento afetivo com equipe.

## ABSTRACT

The interaction among the individual and his environment, his organization, his supervisor, his team and his colleagues that the employees will probably develop attitudes, cognitions e behaviors that will reflect the level of organization e team commitment expressed by the worker in his job. Its study presents as the principal objective test a prediction model considering the types of organization and team commitments as dependent variable and the types of supervisors power bases (coercion, reward, legitimate, and expert) and the types of intragroups conflict (task and relationship) as the independents variables. In order to investigate these relations, reliable scales were applied in 148 employees in organizations from Uberlândia and region. Descriptive analysis, correlations analysis and regressions analysis were done. The results indicates that the reward power bases and the relationship conflict explain 30% of the variance of affective team commitment, and the expert power bases and the relationship conflict explain 24% of the employee's affective organization commitment. These results were analyzed e compared with others empirics studies, and the conclusions corroborate findings in the Organization Behaviors. Further researches were proposed.

Key words: Supervisor's power bases, intragroups conflicts, organizational commitment and affective team commitment.

# SUMÁRIO

1. Introdução	19
2. Poder: um histórico	21
2.1. Poder como fenômeno organizacional	25
2.2. A Teoria do poder nas e ao redor das organizações (Mintzberg, 1983)	26
3. Bases de poder	31
3.1. Bases de poder social: conceitos	34
3.1.1. A dependência de um sistema (a) em O	37
3.2. Tipos de base de poder social	40
3.3. Diferenciações entre os tipos de base de poder social	45
3.4. Medidas das bases de poder	47
3.5. Alguns estudos sobre os tipos de bases de poder	49
4. Conflitos	53
4.1. Grupos x Equipes de trabalho	54
4.2. Conflitos	57
4.3. Conflito grupal na Psicologia Social	60
4.4. Conflito intragrupal. - tipos	62
4.5. Medidas do conflito intragrupal	66
4.6. Alguns estudos sobre conflito	67
5. Comprometimento organizacional	70
5.1. A multidimensionalidade do comprometimento organizacional	73
5.2. A medida do comprometimento organizacional	79
5.3. Alguns estudos sobre o comprometimento organizacional	82
6. Comprometimento afetivo com a equipe	84
6.1. Medidas do comprometimento afetivo da equipe	85
6.2. Estudos recentes sobre o comprometimento afetivo com a equipe	85

7. Justificativa	88
8. Problema de pesquisa, modelo hipotético e objetivos	90
8.1. Modelo hipotético	90
8.2. Objetivos	91
9. Método	92
9.1. Procedimentos	92
9.1.1. <i>Procedimentos de coleta</i>	92
9.1.2. <i>Procedimentos de análise de dados</i>	94
9.2. Instrumentos	95
9.3. Participantes	98
9.4. Limpeza do banco de dados	99
9.5. Verificação dos pressupostos da regressão	100
9.5.1. <i>Honestidade das correlações</i>	100
9.5.2. <i>Valores ausentes.</i>	100
9.5.3. <i>Outliers.</i>	100
9.5.4. <i>Normalidade.</i>	100
9.5.5. <i>Singularidade e multicolinearidade entre as Vis</i>	101
9.5.6. <i>Correlações entre variáveis</i>	101
10. Resultados	105
10.1. Médias das variáveis	105
10.2. Confiabilidade dos Instrumentos	108
10.3. Análises de regressão linear padrão	109
10.3.1. <i>Modelo Principal 1: Tipos de Bases de Poder do Supervisor e Tipos de Conflitos Intragrupais x Comprometimento Afetivo com a Equipe</i>	109
10.3.2. <i>Modelo Principal 2: Tipos de Bases de Poder do Supervisor e Tipos de Conflitos Intragrupais x Comprometimento Organizacional Afetivo</i>	109
10.3.3. <i>Modelo Principal 3: Tipos de Bases de Poder do Supervisor e Conflitos Intragrupais x Comprometimento Organizacional Calculativo</i>	112
10.3.4. <i>Hipótese Secundária 1: Tipo de Bases de Poder do Supervisor x Tipos de</i>	113

## *Conflitos Intragrupais*

11. Discussão	114
11.1. Fidedignidade dos instrumentos	114
11.2. Sobre a média das variáveis de bases de poder	115
11.3. Correlações entre as variáveis	116
11.4. Resultado das regressões	118
12. Conclusão	125
13. Referências Bibliográficas	127
Anexos	
Anexo A: Escala de Tipos de Bases de Poder do Supervisor - BPS.	135
Anexo B: Escala de Conflitos Intragrupais - ECI	136
Anexo C: Escala de Comprometimento Afetivo com a Equipe - CAE	137
Anexo D: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo - ECOA	138
Anexo E: Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo - ECOC	139
Anexo F: Termo de Consentimento da Instituição	140
Anexo G: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos Sujeitos	141
Anexo H: Parecer do comitê de ética em pesquisa	143



## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Características das escalas utilizadas neste estudo	95
Tabela 02: Descrição geral dos participantes	98
Tabela 03: Tipos de cargos ocupados pelos participantes	99
Tabela 04: Correlações bivariadas entre as variáveis do modelo (Pearson)	104
Tabela 05: Médias fatoriais dos tipos de bases de poder do supervisor, dos tipos de conflitos intragrupais, do comprometimento afetivo com a equipe e com a organização e do comprometimento organizacional calculativo	106
Tabela 06: Resultados dos testes <i>t</i> entre as médias dos tipos de bases de poder do supervisor	106
Tabela 07: Resultados dos testes <i>t</i> entre as medias dos tipos de conflitos intragrupais	107
Tabela 08: Resultados dos testes <i>t</i> entre as médias dos fatores de comprometimento calculativo.	108
Tabela 09: Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa	108
Tabela 10: Sumário de regressão modelo 1 - Tipos de bases de poder do supervisor, tipos de conflito intragrupais e CAE	109
Tabela 11: Coeficientes de regressão modelo 1	109
Tabela 12: Sumário de regressão modelo 2 - Tipos de bases de poder do supervisor, tipos de conflito intragrupais e COA.	111
Tabela 13: Coeficientes de regressão modelo 2.	111
Tabela 14. Sumário de regressão do modelo 3 – Perdas Sociais no trabalho	112
Tabela 15. Sumário de regressão do modelo 3 - Perdas de investimentos feitos na organização.	112
Tabela 16. Sumário de regressão do modelo 3 - Perdas de retribuições organizacionais	112
Tabela 17. Sumário de regressão do modelo 3 – Perdas Sociais no trabalho	113
Tabela 18: Sumário de regressão – Tipos de bases de poder do supervisor e conflito intragrupal de relacionamento	113
Tabela 19: Sumário de regressão – Tipos de bases de poder do supervisor e conflito intragrupal de tarefa	113

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01: Tipos de bases de poder propostas por French e Raven (1959)	33
Quadro 02: Definições de poder, segundo Lewin e French e Raven	35
Quadro 03: Os tipos de bases de poder (adaptado de Raven, 1993)	39
Quadro 04: Avanços e diferenciações sobre o modelo de bases de poder	47
Quadro 05: Características diferenciais de grupos e equipes de trabalho (Adaptado de Albuquerque & Puente-Palacios, 2004)	55
Quadro 06: Os três componentes mais comuns do Comprometimento organizacional (Adaptado de Rego & Souto, 2004)	79

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01: Representação gráfica do modelo de influência social de French e Raven	35
Figura 02: Representação gráfica dos tipos de conflitos	60
Figura 03: Modelo hipotético deste estudo	90

# 1. INTRODUÇÃO

No mundo dinâmico das organizações em mudança (Rousseau, 1997), novos desafios são enfrentados no dia-a-dia organizacional. As organizações delegam aos seus gestores uma série de responsabilidades, levando-os a defrontar-se com objetivos aos quais devem corresponder enquanto profissionais e como responsáveis pela coordenação de equipes de trabalho. Seja através de poderes formais (autoridade, nível hierárquico) ou por meio de poderes informais (referência ou carisma) o gestor deve ser capaz de seguir e cumprir os objetivos almejados pela organização. Suas atividades de coordenação constituem prática permanente de *influência social*, definida por French e Raven (1959) como a capacidade que uma pessoa possui de influenciar a outra modificando atitudes, opiniões ou comportamentos na vida do sujeito influenciado. Ciente de que o poder e sua dinâmica são inerentes aos atos de influência social que ocorrem nos processos organizacionais (Rahim & Afza, 1993), a organização deve buscar conhecer adequadamente os componentes e os aspectos deste fenômeno, a fim de usá-los a favor do desempenho de sua equipe, do próprio trabalhador e da organização de trabalho.

Bennis e Nanus (1985 citado por Paz, Martins & Neiva, 2004) destacam que o poder é um aspecto essencial na compreensão da organização, além de se ser uma ferramenta que lhe possibilita atuar de forma mais efetiva e produtiva. Nesta perspectiva, considera-se o estudo do poder de importância fundamental para a compreensão do Comportamento Organizacional, uma vez que este fenômeno está sempre permeando as relações humanas e organizacionais (Paz, Martins & Neiva, 2004).

Vargas (1998) afirma que, embora o exercício do poder seja compreendido como algo ativo e onipresente nas organizações, o que se constata é que o seu estudo continua sendo um grande desafio para os cientistas da área. Segundo a autora, o que se observa nesta dinâmica é

que a maneira como o poder está distribuído na organização, assim como sua relação de troca, influenciam os resultados organizacionais, os relacionamentos entre os membros organizacionais e o comportamento do empregado. A autora afirma que “as relações de poder quando bem administradas, podem desempenhar importante papel como agente mediador na prevenção e na resolução de conflitos, assegurando a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional” (Vargas, 1998, p.90). Neste contexto, ressalta-se também a importância de se investigar vínculo que o empregado estabelece com o seu meio de trabalho, uma vez que o comprometimento organizacional expressado pelo indivíduo é fator relevante e antecedente a aspectos inerentes ao desempenho de empregado e da organização, tais como rotatividade, absenteísmo ou comportamentos de cidadania organizacional (Siqueira & Gomide Jr. 2004). Parece, então, interessante investigar as relações existentes entre o poder exercido pelo supervisor, os conflitos existentes na equipe de trabalho, o tipo de comprometimento organizacional apresentado pelo empregado e o comprometimento afetivo que ele possui com sua equipe de trabalho.

Para tanto, este texto faz inicialmente um levantamento sobre as principais teorias existentes sobre poder e bases de poder para, posteriormente, tratar das outros objetos deste estudo: conflitos, comprometimento organizacional afetivo, comprometimento organizacional calculativo e comprometimento afetivo com a equipe de trabalho. Decidiu-se primeiramente, apresentar os principais estudos sobre poder nas Ciências Humanas, intercalando pensamentos advindos da Filosofia, das Ciências Sociais e do Comportamento Organizacional. Explorar primeiramente o fenômeno do poder e suas diferentes formas de distribuição foi a forma escolhida para apresentar os achados dos estudos, dada a presença e a influência deste fenômeno nos relacionamentos que compõem grande parte da vida organizacional (Aguinis, Nesler, Quigley & Tedeshi, 1994; Carson, Carson & Roe, 1993; Rahim & Afza, 1993).

## 2. PODER: UM HISTÓRICO

Ao rever a literatura sobre o poder, constata-se que, embora seja possível encontrar diferentes estudos sobre o construto e seus aspectos, este é um tema que ainda causa certo desconforto no ambiente organizacional. Pagès et al (1987 in Vargas 1998) afirmam que é clara a importância de se explorar os problemas relacionados ao poder; no entanto é extremamente complicado para o pesquisador ter acesso e investigar este conteúdo em contextos organizacionais. Pfeffer (1981) concorda com esta idéia e cita algumas justificativas para este fato como a constatação que o conceito de poder se apresenta, de modo geral, associado a um caráter negativo na maior parte da literatura das Ciências Sociais. Segundo Santos Fº. (2002) as visões negativas do poder têm fundamento nas idéias de pensadores como Hobbes (1651/1988) e Marx (1966) que defendiam, respectivamente, que a tônica do desejo de poder é inerente à natureza humana, criando assim um estado de tensão permanente; e que o exercício do poder é aplicado às relações de produção, tendo o poder o objetivo de reproduzir os interesses da classe dominante. Embora estes autores abordem o tema com justificativas persuasivas sobre o lado negativo do poder, outros autores como Foucault (1979) e Weber (1991) propõem uma perspectiva mais positiva, uma vez que entendem o poder como algo que é acessível a todos podendo ser exercido por qualquer cidadão, contanto que possua um conhecimento específico como defende Weber (Santos Fº., 2002), ou que conte com uma estratégia, como afirma Foucault (1979). Para Foucault, o poder não é dado nem trocado, mas exercido pelo indivíduo. Assim, nesta perspectiva, é sempre possível modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia específica (Paz, et. al, 2004).

Historicamente, o desafio de se conhecer mais sobre o poder, seu uso, benefícios ou malefícios, instigou e ainda instiga diversos estudiosos. Para melhor compreender este fenômeno e suas interpretações contemporâneas, neste estudo se faz uma discussão inicial sobre o assunto e seus mais influentes autores. Numa primeira análise, constatou-se que os estudos sobre este fenômeno estão inicialmente, fundamentados na Filosofia, na Sociologia e nas Ciências Políticas. Paz et al. (2004) afirmam que, no início, os estudos sobre este tema se concentravam no âmbito estatal, sobre o controle do estado e do clero, como propuseram Hobbes (1988) e Maquiavel (1513/1972). Ao longo do tempo, a análise deste fenômeno foi sendo ampliada para outras entidades sociais que detêm a capacidade de modificar os resultados, as decisões e o comportamento das pessoas, incluindo as organizações. Sendo assim, de acordo com Clegg (1992) e Brito, Brito, Capelle e Borges (2001), a maior parte dos trabalhos realizados nesta área tem sua gênese nos estudos de Hobbes ou na linha de reflexão proposta nos pensamentos de Maquiavel. Com base nesta colocação de Clegg, será exposta a seguir uma síntese dos pensamentos e achados principais dos autores que produziram maior impacto na literatura sobre este tema.

Hobbes (1651/1988) buscou em *Leviatã* expor suas idéias sobre a natureza humana e sobre a necessidade de se atribuir ao Estado o controle da sociedade. A trajetória da investigação de Hobbes, apesar de ter como foco principal o Estado, parte primeiramente da compreensão sobre o ser humano. Para Hobbes, pensar sobre o Estado só poderia acontecer depois do claro entendimento sobre o indivíduo e suas relações sociais, da identificação sobre o que os move na vida, de quais são suas paixões e desejos e de quais recursos utilizam para conquistá-los. Hobbes afirma que há uma inclinação geral de todo o indivíduo para um perpétuo e incessante desejo de poder cada vez maior, que só cessa com a morte (Paz et al., 2004). Por meio desta visão do homem enquanto ser que deseja o poder como forma de viver, Hobbes infere a essência do Estado como uma entidade composta dos vários poderes

individuais dos homens em sociedade. É neste momento que se dá a passagem do *estado de natureza* no qual prevalece a liberdade de cada um para usar o seu poder, inclusive a força, para preservar a sua natureza e satisfazer os seus desejos, para o *estado de sociedade*, quando o individual é sobre-determinado pelo coletivo. Para Hobbes, os homens só podem viver em paz se concordarem em submeter-se a um poder absoluto e centralizado. Clegg (1992) considera Hobbes um pensador clássico do poder, que proporciona uma explicação racional da ordem que o poder do Estado poderia produzir.

Maquiavel foi uma importante figura italiana do Renascimento. Analisando sua obra mais importante, *O Príncipe*, escrita em 1513, pode-se considerar Maquiavel como um dos mais maiores pensadores da Ciência Política moderna (Clegg, 1992) . Em *O Príncipe*, Maquiavel (1513/1972) escreve sobre como o Estado realmente é e não como deveria ser. Diferentemente de Hobbes, Maquiavel propôs uma outra perspectiva na qual buscava entender melhor as estratégias do poder sem, contudo, ter a pretensão de fixá-lo ou torná-lo uma propriedade de um agente social. Para este pensador, o poder não é algo que se tem, mas algo que se exerce, é efêmero e passa pelas pessoas. Sendo assim, Maquiavel entende o poder como fenômeno independente, não restrito apenas à esfera estatal (Paz et al., 2004).

Foucault (1979) mantém o enfoque de Maquiavel considerando o poder como algo dinâmico que pode ser exercido em cadeia. Neste sentido, o indivíduo não só constrói a dinâmica social, mas está em posição de exercer o poder, bem como de sofrer sua ação e seus efeitos (Brito et. al., 2001). Segundo Paz et al. (2004) Foucault propõe uma visão mais construtiva deste fenômeno, uma vez que defende que o poder constrói uma prática discursiva, uma verdade que legitima as práticas sociais. Sendo assim, para Foucault, uma relação de poder não aprisiona o sujeito, havendo, portanto, sempre a possibilidade de resistência.

Autores da área de Ciências Sociais possuem uma visão mais sociológica do fenômeno poder. Entre os seus principais representantes encontram-se Marx (1966) e Weber (1991). Para Santos Fº. (2002) Marx procurava explicar os fenômenos históricos a partir de fatores materiais (econômicos e técnicos) que foi denominado *materialismo histórico*. Para ele, o poder era exercido por meio do pensamento da classe dominante sobre o Estado e sobre os aparelhos ideológicos. Nesta perspectiva, o poder seria exercido nas organizações através da luta de classes, seria mantido sempre em equilíbrio em favor dos que detêm o capital, pois é esta posse que lhes garante o poder dentro da organização, por meio da dependência dos trabalhadores. Fora dela, a posse é obtida através do controle da superestrutura, ou seja, de sistemas como os jurídicos, educacionais, e culturais. Assim sendo, para Marx, o poder nas organizações é exercido por meio da submissão do empregado à vontade do patrão para que, assim, este possa garantir a sua sobrevivência.

Weber (1991) apresenta uma visão mais otimista do poder nas organizações. Apesar de este autor entender o poder como derivado do domínio sobre a propriedade e os meios de produção, os seus pensamentos superam a perspectiva maniqueísta de Marx. Santos Fº. (2002) destaca que, segundo Weber, o trabalhador, ao ser contratado por uma empresa, possui certo grau de criatividade e conhecimento de sua atividade específica, o que lhe permite conduzir os relacionamentos sociais conforme seus interesses, mesmo sob a ordem dominante da estrutura da empresa. Nesta perspectiva, o poder se baseia então, tanto na posse da propriedade como no conhecimento sobre a atividade e sobre a organização, e constitui uma perspectiva mais abrangente da dinâmica do poder nas organizações.

## 2.1. Poder como fenômeno organizacional

Baseado na visão de Foucault, Clegg (1992) afirma que o poder pode ser compreendido como a capacidade de agir e de produzir comportamentos específicos em direção à consecução de objetivos. Estendendo-se este conceito ao contexto organizacional, o poder pode ser encarado como um fenômeno que emerge do processo de interação social provocado pelas práticas organizacionais (Brito et. al., 2001). Para Santos Fº. (2002), a análise do poder nas organizações deve ser realizada através de grupos que interagem politicamente na busca da satisfação dos seus interesses, tornando este tema complexo e multifacetado.

Quando se discute poder nas organizações, observa-se também que esta visão se divide teoricamente em duas abordagens, a primeira relacionada aos aspectos de perspectivas macro da organização, ligada aos processos e à estrutura organizacional e a segunda, relacionada a aspectos de perspectivas meso e micro organizacionais situados na dinâmica das equipes e nos relacionamentos interpessoais que permeiam os processos da organização. Esta polarização é assim caracterizada por Martins e Paz (2000):

O olhar para dentro das organizações focaliza a divisão do trabalho, com ênfase nos conflitos de interesses ou na administração das tarefas ou, ainda, nos porquês psicológicos dos comportamentos pessoais. Tal ponto de vista reúne sociólogos marxistas ou weberianos, teóricos de administração, psicólogos industriais e antropólogos culturais. Já o olhar para fora das organizações é típico de economistas e de cientistas políticos, atentos ao jogo de poder entre as organizações, assim como entre essas e os consumidores, os cidadãos, os contribuintes e os sem-organização. (p. 62).

Na intenção de acrescentar conhecimento à discussão sobre poder nas organizações, serão apresentadas a seguir as idéias propostas por Mintzberg (1983) que analisa o poder sob

o ponto de vista macro - organizacional e propõe uma tipologia de configurações de poder, para caracterizar a estrutura e o fluxo do poder na organização vivido e criado por seus influenciadores.

## 2.2. A Teoria do poder nas e ao redor das organizações (Mintzberg, 1983)

Mintzberg (1983) definiu poder organizacional como a capacidade de um indivíduo influenciar os resultados organizacionais. Em suas próprias palavras, Mintzberg define poder organizacional como sendo “a capacidade para produzir ou atuar sobre resultados organizacionais... atuando sobre resultados, ações e decisões que os precedem” (Mintzberg, 1983, p. 4). Para este autor, o que interessa ao estudo do poder nas organizações é discutir *quem* obtém poder, *quando*, *como* e *por quê?* (Paz et al. 2004).

Mintzberg parte da premissa básica de que o ambiente organizacional é constituído por um jogo de poder, composto por vários jogadores (os influenciadores), presentes fora e dentro da organização. Sob este enfoque, para compreender o poder no contexto organizacional é preciso antes entender quem e quais são os influenciadores presentes, a qual necessidade procuram atender na organização e de que modo cada um deles é hábil no exercício do poder para realizar essas necessidades (Paz, et. al., 2004).

Para Mintzberg (1983), os influenciadores - pessoas ou grupos interessados em controlar as ações organizacionais a favor de seus interesses - podem fazer parte da *Coalizão Interna* ou da *Coalizão Externa*. A Coalizão Interna é composta por todos os membros da organização, do funcionário da linha de produção ao diretor executivo da empresa. Para exercer o poder dentro da empresa, eles se utilizam de meios de influência específicos para manter o controle. Na Coalizão Externa, encontram-se os acionistas da empresa, a associação de empregados, as famílias dos membros organizacionais e os sindicatos, dentre outros.

Pode-se dizer que os influenciadores externos são aqueles que usam suas bases de influência para interferirem no comportamento dos internos.

Para Mintzberg (1983), a Coalizão Interna (CI) pode ser classificada de cinco maneiras: a CI *personalizada e burocrática*, caracterizada por um sistema de autoridade forte, a CI *ideológica*, existente quando é privilegiado o sistema ideológico, a CI *profissional*, quando o sistema mais utilizado é o dos especialistas e a CI *politizada*, com predominância do sistema político. Da mesma forma, a Coalizão Externa (CE) pode ser classificada como CE *dominadora*, possuindo, neste caso, poucos influenciadores de fora da organização exercendo o poder de forma direta e focalizada; como CE *passiva*, caracterizada por influenciadores externos que não exercem o poder e se submetem à CI e como CE *dividida*, que é composta por influenciadores externos e internos com demandas conflitantes (Paz, et al. 2004).

Para Mintzberg (1983) é o tipo de *controle* que vai determinar o tipo de Coalizão existente na organização. Assim, existem quatro tipos de sistemas de controle: o *sistema de autoridade*, o *sistema de ideologia*, o *sistema de perícia* e o *sistema de política*. Embora seja a mistura desses tipos de sistemas de controle que vai determinar o tipo de coalizão que se encontra na empresa, pode se dizer que cada sistema de controle está ligado a uma classificação de Coalizão Interna.

Assim, o sistema de controle de autoridade está relacionado ao tipo de Coalizão Interna *personalizada ou burocrática*. Na CI *personalizada* o poder formal é arbitrário e irregular, enquanto que na *burocrática*, há um maior controle burocrático, sendo o poder formal mais racionalizado e baseado nas estruturas formais da organização.

O sistema de ideologia existe quando o controle dos membros da organização é feito por meio de histórias, tradições e mitos e baseia-se, principalmente, na lealdade dos membros para com a organização.

O sistema de controle de perícia se relaciona com o tipo de Coalizão Interna *profissional*, no qual o poder é distribuído com base na capacidade e nas habilidades específicas de cada membro.

Em relação ao sistema de controle de política, ele acontece na organização *politizada*, quando os outros tipos de sistema são ineficientes, e os empregados da empresa são interdependentes.

Com base nestes sistemas de controle, nas suas influências no tipo de Coalizão e nas possíveis relações existentes entre todos esses elementos, Mintzberg propôs seis configurações básicas para caracterizar a distribuição e o fluxo do poder organizacional: *Instrumento, Sistema Fechado, Autocracia, Missionária, Meritocracia e Arena Política*.

Na configuração denominada Instrumento, a Coalizão Interna burocrática domina a Coalizão Externa. Nesta Coalizão Externa sempre um membro ou grupo externo que domina a organização e que está a serviço de seus objetivos (pessoais ou grupais).

No Sistema Fechado, encontra-se uma Coalizão Externa passiva e uma Interna burocrática. Ela caracteriza-se pela existência de administradores conservadores, que dominam a organização através de padrões burocráticos que maximizam objetivos hierarquizados.

A Autocracia é a configuração que possui uma Coalizão Externa passiva e uma Coalizão Interna personalizada. Assim, neste tipo de configuração, há um líder forte que domina a organização e dita seus objetivos. Todo poder existente está concentrado em suas mãos, sendo ele o único influenciador. Geralmente esta configuração de poder organizacional é encontrada em empresas jovens e de pequeno porte.

Na configuração tipo Missionária, a Coalizão Externa é passiva e a Interna é ideológica. Nela, o poder é igualmente distribuído entre todos os membros, sendo a ideologia

partilhada por todos. Geralmente neste tipo de configuração, a missão organizacional é clara e bem focalizada.

Na configuração tipo Meritocracia, a Coalizão Externa é passiva e a Coalizão Interna é profissional. A CI é dominada por profissionais especializados, que têm como objetivo principal sua autonomia profissional. Neste tipo de configuração, os membros possuem considerável liberdade de ação e seus objetivos são profissionais, estando voltados para a busca de excelência em suas áreas de atuação.

Na Arena Política, a Coalizão Externa é dividida e a Interna politizada. Neste tipo de configuração, a organização é caracterizada por sérios conflitos entre as Coalizões, e por membros que perseguem objetivos gerais diversos. Este tipo de configuração é característico da fase de declínio organizacional, ou de transição para outras configurações. Na arena política predominam os conflitos e há todo o tipo de jogos políticos para a obtenção e manutenção do poder.

Poder se dizer que, embora Mintzberg (1983) tenha descrito separadamente cada tipo de configuração de poder, em geral, elas são encontradas de forma híbrida na organização, podendo-se constatar, portanto, em uma empresa, mais de uma delas (Paz et al, 2004). O que vai identificar a configuração predominante será aquela que se sobrepuser à outra (ou às outras). No Brasil, estudiosos como Flauzino (1999), Martins (1999) e Paz et al. (2004) optaram por estudar a organização e seus jogos de poder através da perspectiva de Mintzberg. Flauzino (1999) elaborou e testou um modelo que possuía como preditores a satisfação com os valores percebidos, as percepções das bases de poder organizacionais e o comprometimento organizacional afetivo e, como variável-critério, as missões organizacionais percebidas. Martins (1999) utilizando a Escala de Configuração de Poder de Paz (1997) estudou relações entre configurações de poder e modelos de avaliação de duas universidades brasileiras e Paz et. al. (2004) que produziram um capítulo sobre poder

organizacional, descrevendo a teoria e relatando estudos na área (Andrade & Codo, 1999; Moreira, 1995; citado por Paz et. al., 2004)

Este capítulo teceu um breve histórico do fenômeno do poder, tendo-se apresentado os primeiros pensamentos da Filosofia, da Sociologia e das Ciências Políticas, numa tentativa de conduzir à compreensão das origens do conceito. Como se pode demonstrar, poder era até então, estudado sob uma perspectiva político-sociológica. Além disso, este capítulo apresentou brevemente a teoria do poder dentro e ao redor das organizações numa tentativa de demonstrar como os estudiosos da organização tentaram lançar mão do conceito de poder para explicá-lo enquanto fenômeno organizacional.

A seguir, o poder será tratado enquanto fenômeno social, retratando sua dinâmica em contextos de relacionamento interpessoal, destacando-se os estudos de French e Raven (1959), necessários para a compreensão e para o estudo do poder enquanto fenômeno social dentro das organizações. Literatura da área (Aguinis & Henle, 1998; Hinkin & Schriesheim, 1989; Rahim, 1993; Rodrigues & Assmar, 2003; Paz et al., 2004) considera a teoria da influência social como importante arcabouço teórico da área do Comportamento Organizacional, confirmando a relevância dessa teoria que ultrapassou os limites da Psicologia Social.

### 3. BASES DE PODER

Uma vez delineada brevemente a evolução histórica do fenômeno do poder, desde seus primórdios com Hobbes e Maquiavel, até visões mais recentes que tentaram estudar o fenômeno em âmbitos mais focais, como nas organizações, este capítulo se propõe a apresentar a teoria de poder social de French e Raven (1959). É importante destacar que a teoria de French e Raven versa sobre a dinâmica do poder nas relações sociais, fenômeno de estudo da Psicologia Social. French e Raven propuseram uma teoria para explicar o fenômeno da influência nas relações humanas, onde acontecem trocas permanentes e dinâmicas de controle ou de dominação. Este fenômeno de influência é amplo e pode ser reconhecido em diferentes contextos, inclusive no organizacional.

A teoria de French e Raven (1959) foi pioneira na área de Psicologia Social e é importante referência para os estudos das relações humanas. É clara a sua influência nas proposições teóricas de Mintzberg (1983) e em outros relatos científicos como os de Carson et al. (1993); Hinkin e Schriesheim (1984); Rahim (1988); Rahim e Afza (1993); Ward (2001).

Os estudos mais sistematizados sobre poder e sua dinâmica foram iniciados no *Research Center for Group Dynamics* por um grupo coordenado por Kurt Lewin na década de trinta (Penner, 1999). Lewin (1944, 1951, citado por Raven, 1993) definia o poder como a possibilidade de induzir forças de certa magnitude em outra pessoa. Desta forma, Lewin e seus colaboradores iniciaram seus estudos explorando a dinâmica do poder em diferentes tipos de relações sociais, tais como na díade pai-filho.

Atentos aos estudos de Lewin, Coch e French (1948) encontraram uma base coerente para trabalhar a resistência à mudança em trabalhadores do *Harwood Manufacturing Corporation* no final da década de 40. Neste estudo, Coch e French concluíram que forças

conflitantes entre a forma de gerenciar e as normas grupais podiam contribuir para uma maior frustração entre os trabalhadores. Os autores observaram ainda que a participação mútua dos operários e da gerência na tomada de decisões poderia operar como um influenciador “amigável” no processo, favorecendo a adesão dos participantes e proporcionando assim, mais vantagens para a gerência e a organização.

Em 1950 a pesquisa sobre a influência nos grupos continuou no Reserch Center for Group Dynamics, através de Festinger que examinou a pressão frente à uniformidade grupal (Festinger 1954). Antes, Lippit, Polansky, Redl e Rosen (1952) estudaram a “contaminação” de comportamento de jovens em acampamentos de verão. Neste estudo, eles exploraram os fatores que levam alguns jovens a serem mais influentes e poderosos que outros no relacionamento grupal.

Após esses estudos iniciais, poder e influência social se tornaram temas centrais nos estudos realizados pelo Research Center for Group Dynamics. Em 1959, Cartwright publicou “*Studies in social power*”, livro no qual unificou todos os estudos e achados realizados pelo grupo sobre o tema, incluído o capítulo de French e Raven denominado “*The bases of social power*”, no qual os autores apresentam a teoria da influência social.

French e Raven (1959) abordaram o poder num foco social, interpessoal, estudando como uma pessoa exerce poder sobre a outra parte, utilizando-se fontes controladas pelo influenciador, denominadas bases de poder que, supostamente, influenciariam atitudes ou comportamentos da outra.

French e Raven (1959) buscaram, inicialmente, identificar os tipos de bases de poder presentes em uma relação díadica, definindo-as sistematicamente, no intuito de analisá-las e compará-las aos efeitos e às mudanças produzidas neste processo.

De acordo com French e Raven (1959), as bases de poder são insumos que geram dependências da outra parte. Ou seja, são as fontes utilizadas por uma pessoa para influenciar a outra e para, conseqüentemente, alcançar seu(s) objetivo(s). Estas bases de poder estão definidas detalhadamente no Quadro 01.

**Quadro 01:** Tipos de bases de poder propostas por French e Raven (1959).

Tipos de bases de poder	Características
1. Coerção	Está baseada na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de puni-lo ou de retirar dele benefícios, recompensas.
2. Recompensa	Está baseada na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de recompensá-lo ou de retirar punições destinadas a ele.
3. Legítima	Está baseada na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui o legítimo direito de lhe dar ordens, às quais ele tem obrigação de cumprir.
4. Referência	Está baseada na identificação do sujeito com a agente influenciador ou ao desejo de ser associado com ele.
5. Perícia	Está baseada na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui um conhecimento especial, reconhecida por ele.

French e Raven (1959) justificaram a relevância de sua proposição, afirmando que achados da época mostraram a necessidade de diferenciar os tipos de poder no intuito de analisar os diferentes efeitos encontrados em estudos anteriores sobre influência social (Festinger, 1953; Goldhammer, 1939; Lippitt, 1952; Russell, 1938, citado por Cartwright, 1959).

Autores como Aguinis, Nesler, Quigley, e Tedeshi (1994), Gaski (1986), Podsakoff e Schriesheim (1984) e Penner (1999) afirmam que a taxonomia das bases de poder proposta por French e Raven (1959) - *poder de coerção, poder de recompensa, poder legitimo poder de perícia e poder de referência* – é representativa e a mais popular entre os estudiosos. Rahim e Afza (1993) afirmam que diferentes tipologias de bases de poder foram apresentadas

posteriormente à teoria de French e Raven (1959); no entanto, a taxionomia mais popular nos estudos da área é representada por estes autores.

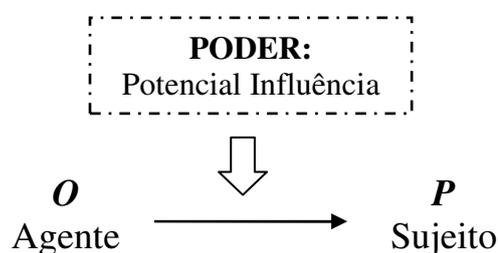
Gaski (1986) afirma que as estas tipologias apresentadas depois de 1959 representam aspectos já capturados pela teoria de French e Raven (1959). A popularidade desta taxionomia é confirmada por Posdsakoff e Schriesheim (1984) em artigo de revisão sobre o tema e por Hinkin e Schriesheim (1989) em artigo sobre a construção de instrumento para medi-las.

### 3.1. Bases de poder social: conceitos

Foi no contexto de estudos na área de psicologia social desenvolvidos no *Research Center for Group Dynamics* na década de 1950 que French e Raven começaram a discutir o desenvolvimento de uma teoria geral sobre poder social. French e Raven (1959) definiram poder como “*potencial influência*” que o agente “*O*” poderia provocar no sujeito “*P*”. Raven (1993) afirma ainda que esta definição era muito próxima à definição de poder de Lewin (1944, 1951, citado por Raven 1993) que considerava o poder como a possibilidade de induzir forças de certa magnitude em outra pessoa (ver Quadro 02 e Figura 01).

**Quadro 02:** Definições de poder, segundo Lewin, e French e Raven.

Definições de poder:	
Lewin (1944, 1951)	Possibilidade de induzir forças de certa magnitude em outra pessoa.
French e Raven (1959)	Potencial influencia que o agente O poderia causar no sujeito P.

**Figura 01:** Representação gráfica do modelo de influência social de French e Raven

French e Raven (1959), na teoria sobre o poder social, diferenciaram os tipos de bases de poder possíveis de existir em uma relação, definindo-os sistematicamente com o objetivo de tornar possível a realização de análises e associações entre elas e os efeitos produzidos. Para os autores, pode-se observar o fenômeno do poder social numa relação diádica que deve ser analisada sob duas perspectivas: (1) *o que determina o comportamento do agente que exerce o poder* e (2) *o que determina a reação do sujeito (P) que recebeu esta influência*. French e Raven (1959) focalizaram seus estudos na segunda questão, orientando sua atenção ao sujeito P, àquele sobre o qual o poder é exercido, destacando as conseqüências que a influencia social de O provoca em determinadas áreas da vida de P.

Para French e Raven (1959) o agente social O pode ser uma pessoa, uma regra, uma norma ou um grupo. Já o sujeito P será sempre um indivíduo. Nesse processo, French e Raven

(1959) defendem que a força do poder de O sobre P está relacionada com a habilidade potencial máxima de O para influenciar P em um sistema específico.

Nesta dinâmica os autores conceituaram esta influência social como *poder social*, que apresenta como resultado de seu efeito uma *mudança psicológica* em um *sistema* específico. French e Raven definem mudança psicológica como sendo modificações observadas em aspectos psicológicos do indivíduo, tais como o comportamento, as atitudes, os objetivos e os valores pessoais. A mudança psicológica é entendida como qualquer alteração ocorrida em um determinado sistema em um espaço limitado de tempo. O termo sistema adotado por French e Raven (1959) refere-se a qualquer aspecto da vida do indivíduo. Neste processo de influência social a mudança psicológica ocorrida em P só pode ser considerada como influencia social advinda de O quando os efeitos de outras possíveis forças existentes no meio forem eliminados. Esta teoria considera, então, apenas as mudanças primárias causadas em um sistema, produzidas diretamente por meio de uma influencia social.

Neste sentido, para melhor ilustrar este pensamento, French e Raven (1959) propõem que o conceito seja representado pela seguinte fórmula:

$$\text{Poder de O/P}(a) = (f_a - f'_a)^{\text{Max}}$$

Onde: a = sistema “a” (determinado aspecto da vida do indivíduo)

f = força de O em relação a mudança de um sistema de P

f' = força de resistência a esta mudança.

French e Raven (1959) propõem esta formula considerando que se deve também definir poder em relação a um sistema específico, pois o poder de O sobre P pode variar muito de um sistema para outro. Nesta perspectiva, O pode ter um considerável poder de, por exemplo, controlar o comportamento de P, mas não possui o mesmo grau de poder modificar as opiniões de P. Observando a formula proposta por French e Raven (1959), nota-se que se  $f_a$

é maior que  $f'_a$  então este se configura como uma influencia efetiva ou positiva de O/P; quando  $f'_a$  é maior  $f_a$ , não há influência efetiva.

### 3.1.1. A dependência de um sistema (a) em O:

No intuito de explorar a dependência de um sistema (a) em O, French e Raven (1959) buscaram diferenciar aspectos que influenciam o grau desta dependência. Os autores entendem que qualquer mudança de estado em um sistema específico é produzida por meio de uma modificação observada em um fator do qual este sistema é funcionalmente dependente. Aspectos como “*vigilância*” – presença ou não do agente influenciador no ambiente, “*dependência social*” – característica pessoal do agente que é atraente ao influenciado, e “*obediência ou internalização*” – de valores, regras ou normas - são atuantes na dimensão do grau de dependência do estado do sistema (a) em O.

Para melhor identificar a dependência de um sistema (a) em O, French e Raven (1959) propuseram a seguinte fórmula:

$$\text{Grau de dependência de } S_2(a) \text{ em O} = S_2(a) - S_3(a)$$

Onde:

$S_2(a)$  = Novo estado de um sistema antigo  $S_1(a)$

$S_3(a)$  = Novo estado de um sistema antigo  $S_2(a)$

Comparando esta formula com os aspectos propostos acima, pode-se perceber que ela ilustra de que forma um aspecto como, por ex., a vigilância pode ser um forte determinante do grau de dependência de um sistema (a) em O. Suponha-se que O exerceu certa influencia no

sistema  $S_1(a)$  produzindo um novo estado, o sistema  $S_2(a)$ . Então, para que esta influência tenha continuidade e o sistema atual seja mantido, é preciso que seja confirmada a presença ou vigilância de O. Uma forma eficaz de verificar a continuidade desta influência é removendo quaisquer traços da influência de O no ambiente de P e observar o comportamento do sujeito neste novo sistema  $S_3(a)$ . Se, feito isso, observa-se que  $S_3(a)$  regride completamente ao estado inicial  $S_1(a)$ , conclui-se que a manutenção de  $S_2(a)$  é completamente dependente da vigilância de O. Da mesma forma, um sistema pode ser dependente de outras dimensões, como as mencionadas anteriormente.

Entre as dimensões atuantes na determinação do grau de influência de O/P, French e Raven (1959) destacam principalmente a *dependência social* e a *importância da vigilância*, ilustradas no quadro 03. Rodrigues e Assmar (2003) exemplificam melhor esta classificação proposta por French e Raven (1959). Estes autores destacam que os tipos de poder legítimo, perícia e referência são independentes de supervisão e dependentes de características pessoais do influenciador (posição, perícia/conhecimento e modelo de identificação respectivamente).

French e Raven (1959) chegam a citar um sexto tipo de poder, chamado poder informacional, proposto por Deutsch e Gerard em 1955 (in French & Raven 1959). No entanto, French e Raven não o adotam entre os principais tipos de base de poder, uma vez que este tipo de base é considerado *independente socialmente*, pois sua eficácia deriva dos argumentos apresentados pelo agente influenciador O e não de características pessoais do mesmo, e por ser socialmente independente, estaria fora do âmbito da teoria da influência social.

**Quadro 03:** Os tipos de bases de poder (adaptado de Raven, 1993).

<b>Tipos de Bases de poder</b>	<b>Importância da vigilância</b>	<b>Dependência social para mudança</b>
Recompensa	Importante	Dependente social
Coerção	Importante	Dependente social
Legítimo	Não importante	Dependente social
Referência	Não importante	Dependente social
Perícia	Não importante	Dependente social
Informação	Não importante	Independente social

French e Raven (1959) ainda afirmam que o poder de informação depende de certa forma, do tipo de poder de referência ou de perícia para seja concretizado. Por isto, ele seria secundário a estas duas bases e não considerado como um tipo de base de poder relevante como os outros cinco citados anteriormente. Estudos como os de Aguinis e Henle (1998), Alanazi e Rodrigues (2003) e de Rodrigues e Assmar (2003) adotaram as seis bases de poder. Mas a maciça maioria dos estudos da área, como os de Hinkin e Schriesheim (1984), Rahim e Afza (1993), Pearson, Amason e Ensley (2002), Podsakoff e Schriesheim (1984), Rahim, Antonioni, Krumov e Ilienva (2000) adotam a taxionomia das cinco bases de poder, todas socialmente dependentes.

Ao longo dos anos, a teoria inicial do poder social de French e Raven foi aprimorada por meio de estudos realizados nas áreas da Psicologia Social, Cognitiva e Organizacional. Isto colaborou para a consolidação de uma teoria consistente e muito utilizada pelos pesquisadores destas áreas (Alanzi & Rodrigues 2003; Hinkin & Schriesheim, 1989; Philip & Schriesheim, 1984; Rahim & Afza 1993; Rodrigues & Assmar, 2003). A seguir serão apresentadas a tipologia de base de poder de French e Raven, sua aplicação prática na área do Comportamento Organizacional e os estudos mais relevantes sobre o tema.

### 3.2. Tipos de base de poder social

Base de poder é definida por French e Raven (1959) como fonte do poder presente em uma relação entre O e P. Os autores afirmam que possivelmente haja possibilidades de haver diversas bases de poder distintas. No entanto, eles propuseram em 1959 cinco tipos de bases de poder principais e especialmente comuns e importantes: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência.

French e Raven (1959) definem o tipo de base de *poder de recompensa* como sendo aquela baseada na habilidade de recompensar. Este tipo de base de poder só ocorre quando o sujeito P percebe que o agente O é capaz recompensá-lo ou de retirar ou diminuir punições em determinadas situações. Sendo assim, o grau de poder de recompensa do agente O sobre o sujeito P aumenta de acordo com magnitude da recompensa que P percebe que O pode mediar para ele (French & Raven, 1959). Um exemplo comum do uso do poder de recompensa é a remuneração por produção, adotada por várias empresas para incentivar aumento na produção.

*Poder de coerção* foi outro tipo de base apresentada como similar ao poder de recompensa, pois também envolve a habilidade que o agente O possui de manipular valências importantes para o sujeito P. Neste caso, o poder de coerção de O sobre P está baseado na expectativa que P possui de que será punido por O, caso falhar. O sujeito P terá então, nestas condições, valências negativas que correspondem à ameaça de punição de O. Para French e Raven (1959) o grau do poder coercitivo será coerente à importância desta valência negativa combinada com a probabilidade percebida pelo sujeito P de evitar esta punição.

Em estudos atuais, percebe-se que as definições sobre o poder de recompensa e de coerção mantêm-se fieis à teoria de French e Raven de 1959. Hinkin e Schriesheim (1989) definem o poder de recompensa como sendo a habilidade que o agente O possui de

administrar aspectos que o sujeito P deseja, e de remover ou diminuir aspectos que P não deseja, e o poder de coerção é definido como sendo o contrário, ou seja, a habilidade que o agente O possui de administrar aspectos que o sujeito P não deseja e de remover ou diminuir aspectos que P deseja. Rodrigues e Assmar (2003) também definem brevemente estes dois tipos de poder. Para eles, o poder de recompensa é a crença que o “alvo” P possui na capacidade da “fonte” O de recompensá-lo(la) e poder de coerção, a crença que o “alvo” P possui na capacidade da “fonte” O de puní-lo (a).

Relacionando estes tipos de bases de poder com as dimensões os compõem, Raven (1965, citado por Rodrigues & Assmar; 2003) afirma que os poderes de recompensa e de coerção possuem a característica de serem públicos, ou seja, eficazes apenas quando sob supervisão ou vigilância do agente influenciador e dependentes da possibilidade do agente influenciador recompensar ou punir o indivíduo.

Em 1959, French e Raven questionaram quais seriam as diferenças entre os tipos de bases de poder de recompensa e de coerção, perguntando-se se o ato de retirar uma punição seria equivalente ao ato de recompensar um sujeito. Embora estas questões pareçam, em um primeiro momento, muito similares entre si, os autores destacaram que a diferenciação entre estes dois tipos de bases de poder deve ser levantada uma vez que elas produzem diferentes efeitos. Para French e Raven (1959), enquanto o uso da base de poder de recompensa provoca, ao longo do tempo, um comportamento de atração do sujeito P em direção ao agente O, o uso da base de poder de coerção provoca em P, uma diminuição da atração em relação à O.

O tipo de *poder legítimo* é considerado por French e Raven (1959) a base de poder mais complexa devido à sua origem em normas e estruturas sociológicas. A base de poder legítimo está relacionada com o sentimento de dever e com as crenças que o indivíduo aceita e respeita. Este tipo de poder é suportado por valores e normas internalizadas pelo sujeito P

que determinam o legítimo direito do agente O influenciar P e que P, em contrapartida, tem a obrigação de aceitar esta influência. French e Raven afirmam que o poder legítimo é bem similar à noção de legitimidade de autoridade explorada por sociólogos como por Weber e por Goldhammer e Shils, que consideravam a hierárquica e normas como algo legítimo e que deve ser respeitado (Raven, 1993).

No entanto, nem sempre o poder legítimo se faz apenas através de normas ou regras internalizadas ou pré-estabelecidas. O poder legítimo também pode ser exercido em situações na qual o sujeito P aceita ser influenciado pelo agente O, porque prometeu, anteriormente, “ajudar” o agente O, e o faz, pois, acredita que uma promessa, quando feita, deve ser cumprida. Para French e Raven (1959), a noção de legitimidade está fundamentada em certo tipo de código de conduta aceito pelo indivíduo pelo qual o agente externo O afirma o seu poder.

Sendo assim, French e Raven (1959) afirmaram que a base de poder legítimo é suportada por valores culturais internalizados pelo indivíduo, (como por exemplo., respeito por pessoas mais velhas); aceitação de uma estrutura social, (como por ex., respeito às normas de seu supervisor imediato em seu trabalho) e designação de poder a um agente específico, (como por exemplo, em uma eleição para presidente da república).

O grau de dependência de P sobre O neste tipo de base de poder é geralmente equivalente ao grau de poder ou hierarquização designada ao agente O. Quanto mais a figura do agente O for percebida como autoridade, maior é o grau de influência, assim como o contrário.

Em relação ao *poder de referência*, French e Raven (1959) afirmam que este tipo de base está relacionado á identificação de P com o agente O. Se O é uma pessoa pela qual P sente altamente atraída, P busca estar estreitamente associado a O. Se O é então, um grupo atrativo para P, P demonstrará um desejo de pertencer ao grupo, ou um sentimento de ser

membro do grupo. Se P já faz parte do grupo O, ele terá o desejo de manter esta relação. Ou seja, quanto maior for a identificação de P com O, maior é o grau de influência de O sobre P (French & Raven, 1959).

A definição do poder de referência, French e Raven (1959) distinguem-no de outros tipos de poder que, de certa forma, operam de formas similares. Sendo assim, os autores destacam que, se um membro é atraído por um grupo e ele respeita suas normas apenas porque tem receio de ser ridicularizado ou expulso por não respeitá-las, deve-se identificar este poder como o de coerção. Da mesma forma, se o sujeito P se sente atraído pelo grupo devido ao conforto ou prazer que ele obtém através desta conformidade, isto é identificado como o poder de recompensa. French e Raven (1959) afirmam então que o critério básico para distinguir o poder de referência do poder de coerção e de recompensa é a constatação da mediação da punição ou da recompensas feitas por O. É interessante dizer que na base de poder de referência, French e Raven (1959) destacam que O exerce poder sobre P mesmo se P não tem consciência desta influência. Da mesma forma, P muitas vezes não tem consciência que está sendo influenciado por O. Além disso, estes autores afirmam que quanto maior for a atração da figura do agente O por P, maior será a identificação, e conseqüentemente, maior a dimensão do poder de referência.

O *poder de perícia* tem como base o conhecimento ou a perícia de O em certa área de interesse de P. French e Raven (1959) afirmam que este poder varia de acordo com o grau de conhecimento que o sujeito P atribui ao agente O em determinada área. Os autores afirmam que P, provavelmente, avalia a perícia de O em determinado assunto, de acordo com próprio conhecimento pessoal sobre este. Um exemplo comum de poder de perícia é quando se aceita conselhos de um advogado sobre uma questão ou problema legal.

Segundo French e Raven (1959), o poder de perícia, quando exercido, resulta inicialmente em influência social primária na estrutura cognitiva de P. É por meio destas

mudanças na estrutura cognitiva primária que podem modificar a direção de forças provocando mudanças sociais secundárias como, por exemplo, mudanças de comportamento.

É através deste tipo de poder social que os autores explicam um sexto tipo de base de poder, o poder informacional, citado por Deutsch e Gerard em 1955 (in French & Raven, 1959). Segundo French e Raven (1959) o poder de perícia deve ser diferenciado do poder informacional analisando-se o processo de comunicação. Para eles, o poder informacional ou a influência exercida através de conteúdos informacionais é uma influência secundária produzida posteriormente a uma influência primária, ou seja, a aceitação desta informação. Neste sentido, uma vez que o poder social é definido pelos autores em termos de mudanças primárias, a influência ou mudança de um sistema provocada por novo conteúdo é um caso de aceitação inicial da validade deste conteúdo proposto e que está, neste caso, baseado primeiramente no poder de perícia ou de referência. Através destas diferenciações French e Raven afirmam que o poder de perícia, quando exercido, produz uma nova estrutura cognitiva que é inicialmente dependente em O enquanto que o poder de informação produz uma estrutura mais independente. No entanto, em ambos os casos o grau da dependência de O não é afetado pela dimensão vigilância ou observação de O.

Relacionando poder de perícia com o poder de referência, French e Raven (1959) afirmam que abrangência do poder de perícia é menor do que a do poder de referência. Isto se dá porque o poder de perícia, além de estar restrito apenas ao sistema cognitivo, depende também de conhecimentos de O em áreas também específicas. Sendo assim o poder de perícia de O sobre P só poderá ser exercido em áreas limitadas do conhecimento, ao contrário do poder de referência, que é mais abrangente.

Em relação às pesquisas atuais constata-se que o conceito de tipos de bases de poder independentes da vigilância e dependentes sociais adotados pelos cientistas mantém-se fieis aos modelos propostos inicialmente por French e Raven (1959). Usando uma abordagem

organizacional, Rahim et al. (2000), propõem que o poder legítimo é baseado na crença dos subordinados de que o supervisor possui o direito de determinar e controlar seu comportamento. O poder de perícia está baseado na crença que subordinados possuem na experiência e, em especial, no conhecimento de seu supervisor em determinada área. Por outro lado, o poder de referência está ligado à atração e à identificação interpessoal do subordinado com seu supervisor devido à admiração ou ligação pessoal com o mesmo.

### 3.3. Diferenciações entre os tipos de base de poder social

Ainda em 1959, French e Raven propuseram distinções entre estes cinco tipos de bases de poder. Afirmaram que (1) para todos os tipos de poder, quanto mais forte for a percepção da base de poder, maior será o grau da dimensão de poder exercido, (2) o alcance dos cinco tipos de poder pode variar muito. No entanto, de modo geral, o poder de referência é o poder que apresenta o maior alcance, a maior difusão, (3) qualquer tentativa de utilizar o tipo de base de poder fora do alcance ou da área do mesmo tende a reduzir o grau deste poder, (4) um novo estado de sistema produzido através do poder de recompensa ou do poder de coerção será altamente dependente da presença ou observância de O. Em relação aos três outros tipos de poder (legítimo, perícia, e referência) um novo estado de sistema pode até ser dependente, inicialmente, da observância de O. No entanto, observa-se que ao longo do processo, o nível de observância de O pouco afeta no grau de dependência de O sob P, (5) poder de coerção resulta em diminuição da atração de O em relação à P e num aumento da resistência, enquanto que o poder de recompensa resulta em um aumento da atração e numa baixa resistência e (6) quanto mais legítima é percebida a coerção, menos este poder provocará resistência e diminuição da atração.

Em 1993 Raven aprimora os aspectos da teoria construída com French em 1959. Nos anos que se seguiram, o modelo de bases de poder foi desenvolvido substancialmente, beneficiado pela pesquisa e pelo desenvolvimento teórico de autores como Aguinis et al. (1994), Aguinis e Henle, (1998), Alanzi e Rodrigues (2003), Hinkin e Schriesheim (1989), Philip e Schriesheim (1984), Rahim (1988), Rodrigues e Assmar (2003) e Ward (2001).

Segundo Raven (1993), o poder de recompensa e o poder de coerção são considerados como uma forma pessoal de influência. Ele afirma que, além das recompensas tangíveis e das ameaças reais, deve-se reconhecer que a aprovação pessoal de alguém de quem o sujeito realmente gosta pode resultar em um importante poder de recompensa, e a rejeição e reprovação de alguém assim, pode levar a um poderoso poder de coerção.

Ao discutir o poder legítimo, Raven (1993) afirma que é preciso ir além da legitimidade que resulta de um poder formal e reconhecer outras formas de poder legítimo que pode estar na entrelinhas, tais como (a) *o poder legítimo de reciprocidade*: “Eu fiz isto para você, então você deveria se sentir na obrigação de fazer para mim”, (b) *o poder legítimo da equidade*: “Eu tenho trabalhado pesado, então eu tenho o direito de lhe pedir algo para compensar este esforço” e (c) *o poder legítimo da responsabilidade ou dependência*, uma norma social que define que as pessoas têm obrigação de ajudar aqueles que não podem se ajudar e que dependem dos outros (Raven, 1993).

Em relação ao poder de perícia e de referência, Raven (1993) discute as formas negativa e positiva destas bases. Segundo ele, um empregado pode fazer o que seu superior solicita devido à percepção de que o supervisor possui um maior conhecimento, ou porque ele é uma pessoa admirada por seu subordinado. No entanto, o autor observou que, em alguns momentos, o subordinado pode fazer exatamente o oposto do que o agente influenciador faz ou deseja que ele faça. Provavelmente isto acontece porque, embora a perícia de seu supervisor seja reconhecida pelo subordinado, este entende que aquele está usando seu

conhecimento a favor de seus próprios interesses ou de outros ou porque percebe o agente influenciador como alguém de quem ele não gosta, alguém com quem prefere não se identificar. Assim, foi incorporado ao modelo, respectivamente os conceitos de poder de perícia positivo e poder de referência negativo (Ver Quadro 04).

Finalmente, segundo Raven (1993) o poder informacional pode ser direto ou indireto, ou seja, o poder de informação ou o poder de persuasão está baseado na informação ou no argumento lógico no qual o agente influenciador O pode apresentar diretamente ao sujeito P a fim de implementar uma mudança. No entanto, o poder de informação pode ser mais eficiente quando é apresentado indiretamente (Ver Quadro 04).

**Quadro 04:** Avanços e diferenciações sobre o modelo de bases de poder (adaptado de Raven, 1993).

Bases de poder	Avanços e diferenciações
Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa impessoal</li> <li>• Recompensa pessoal</li> </ul>
Coerção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coerção impessoal</li> <li>• Coerção pessoal</li> </ul>
Legítimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidade formal</li> <li>• Legitimidade de reciprocidade</li> <li>• Legitimidade de equidade</li> <li>• Legitimidade de dependência</li> </ul>
Referência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência positiva</li> <li>• Referência negativa</li> </ul>
Perícia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perícia positiva</li> <li>• Perícia negativa</li> </ul>
Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação direta</li> <li>• Informação indireta</li> </ul>

### 3.4. Medidas das bases de poder

Ao falar de bases de poder em 1959, French e Raven apresentaram uma visão teórica de um construto da Psicologia Social, citando conceitos como influência social e bases de

poder, sem importar-se, a priori, com medidas ou com uma configuração organizacional, tal como é a perspectiva adotada neste estudo. Este estudo busca estudar os tipos de bases de poder utilizadas na relação entre supervisor e empregado, sendo assim, mais restrita, se comparada à teoria apresentada inicialmente por French e Raven.

Entre as principais medidas de bases de poder do supervisor encontram-se os escalas de Hinkin e Schriesheim (1989) e de Rahim (1988) que apresentam em seus estudos, escalas adequadas para medir este construto.

Hinkin e Schriesheim (1989) construíram e validaram uma Escala de Bases de Poder do Supervisor com base na taxionomia de French e Raven (1959). Seu instrumento conta com uma escala de 20 itens contemplando as 5 bases de poder apresentado por French e Raven, com os valores de alfa de Cronbach de: 0,78 para a base de poder de *recompensa*; 0,84 para poder de *coerção*; 0,86 para poder *legítimo*; 0,86 para poder de *perícia* e 0,87 para poder de *referência*. Esta escala é considerada adequado e fidedigna para o uso em populações americanas e européias, assim como confirmaram Aguinis e Henle (1998), Aguinis et. al. (1994) e Hinkin e Schriesheim (1994).

Rahim (1988) construiu outra escala com 35 itens para avaliar as cinco bases de poder de French e Raven (1959) no contexto organizacional. Assim como o instrumento de Hinkin e Schriesheim (1989), a medida apresentada por Rahim também foi utilizada e aprovada por outros autores como Hess e Wagner (1999) que testaram a validade de construto do instrumento para um grupo de mulheres estudantes supervisionadas por outras mulheres, Rahim et al. (2001) que utilizaram equação estrutural na análise de seus dados e Ward (2001) que utilizou análise fatorial dos eixos principais, confirmando assim a confiabilidade deste instrumento.

No Brasil, Rodrigues e Assmar (2003), avaliaram bases de poder em um grupo de estudantes através do modelo de seis bases, mas, neste estudo não houve análises

exploratórias da estrutura fatorial do construto. A medida utilizada contava com 60 frases, 10 referentes a cada uma das seis bases de poder, dentre as quais foram selecionadas, a partir do valor escalar, 12 frases mais representativas das seis bases avaliadas. Martins e Guimarães (in press) apresentaram a EBPS - Escala de Bases de Poder do Supervisor. Na construção desta escala, não foi confirmada o tipo de base de referência na população estudada. Sendo assim, reteve-se 4 fatores reunindo 16 itens com cargas  $\geq 0,30$ , denominados bases de poder de: perícia, coerção, recompensa e legítimo. Cálculos de *Alphas de Cronbach* (0,72 a 0,85) e correlações item-total médias (0,52 a 0,64) revelaram fidedignidade adequada. A EBPS foi a escala adotada neste estudo.

### 3.5. Alguns estudos sobre os tipos de bases de poder

Na literatura internacional, diversos estudos focalizaram as diferentes relações entre tipos de bases de poder do supervisor e outras variáveis do comportamento organizacional (Aguinis & Henle, 1998; Amason et al. 2002; Hinkin & Schriesheim, 1989; Philip & Schriesheim 1984; Rahim & Afza 1993; Ward 2001). Estas publicações são, em sua maioria, pesquisas consistentes e que corroboram o modelo proposto por French e Raven (1959). Na literatura nacional há escassa bibliografia sobre o tema. Em uma busca realizada, encontraram-se somente os estudos de Azevedo (2006), e Rodrigues e Assmar (2003).

Muitos estudos investigaram as correlações entre os tipos de bases de poder propostos por French e Raven (1959). Hinkin e Schriesheim (1984) destacaram que estudos sobre tema (Reitz, 1971; Collins & Raven, 1969; Yukl, 1981; Shetty, 1978 citado por Podsakoff & Schriesheim, 1984) demonstram que, em geral, as bases de poder legítimo, de perícia e de referência são altamente correlacionadas. Segundo Bass (1981), a base de poder legítimo estaria também associada aos poderes de recompensa e de coerção, pois geralmente

hierarquias formais são sustentadas por relações de legitimidade, recompensas e coerções. Bass também explicou que correlações entre os tipos de base de poder de perícia e referência ocorrem por que os tipos de bases provenientes de fontes pessoais tais como o poder de referência e poder de perícia são geralmente percebidos empiricamente juntos num mesmo influenciador, pois há uma tendência geral do indivíduo atribuir conhecimento e perícia a quem se admira.

Rahim (2004) através de um estudo multicultural também investigou as correlações existentes entre os tipos de bases de poder e encontrou que, nos EUA os dados indicavam uma correlação negativa entre o tipo de poder de coerção e o tipo de poder de perícia. O autor encontrou neste estudo a correlação positiva entre poder de recompensa e poder de perícia nos quatro países pesquisados (EUA, Grécia, Coreia do Sul e Bangladesh). A base de poder de recompensa também se mostrou positivamente correlacionada com o poder de referência na Grécia e em Bangladesh. O poder legítimo mostrou-se positivamente correlacionado com o poder de perícia nos quatro países; apenas nos EUA o poder de perícia mostrou-se positivamente correlacionado ao poder de referência.

Adotando outro caminho, Aguinis et al. (1994) também tentaram investigar as correlações entre os tipos de bases de poder. No entanto, neste estudo os autores buscaram entender de que forma o uso em alto grau, dos tipos de bases de coerção e recompensa poderia afetar a percepção dos outros tipos de bases (legítimo, perícia ou recompensa). Encontraram que o uso, em um alto grau, das bases de poder de coerção e de recompensa provoca um aumento no grau de percepção nos tipos de bases de poder legítimo e de referência no mesmo agente influenciador e um decréscimo na percepção do tipo de base de perícia. Para os autores, habilidades de inteligência, de resolução de problemas e de conhecimentos estão inversamente correlacionados com o uso da coerção.

Com base na revisão de literatura realizada, observa-se que a maior parte dos achados sobre o tema analisa este fenômeno considerando-o como variável antecedente às diferentes variáveis do Comportamento Organizacional. Carson, Carson e Pence (2002) encontraram que o uso, pelo supervisor, dos tipos de bases de recompensa, perícia e referência estava positivamente correlacionado com percepção de suporte organizacional. Rahim et. al. (2000) constataram empiricamente que o tipo de poder de referência e o estilo de gerenciamento de conflitos “integrador” estavam positivamente correlacionados com a efetividade do grupo. Rahim, Antonioni e Psenicka (2001) também encontraram que o uso poder de referência pelo supervisor influenciava positivamente a resolução de problemas no grupo o que, por sua vez, influenciava o desempenho do empregado.

Podsakoff e Schrienheim (1984) em artigo de revisão de literatura, apresentaram achados de outros estudos (Bachman, Bowers & Marcus, 1968; Busch, 1980, citado por Podsakoff & Schrienheim, 1984) que comprovam a relação entre o uso dos tipos de bases de poder do supervisor e importantes aspectos organizacionais, como a relação entre o uso do tipo de base de perícia e de referência e a satisfação com a supervisão e a relação negativa entre essa variável dependente e o tipo de base de coerção. Em relação aos tipos de base de poder recompensa e legítimo e o grau de satisfação com a supervisão, Podsakoff e Schrienheim (1984) afirmam que a literatura não é conclusiva. Os autores também identificaram estudos que comprovavam a relação entre tipos de base de poder e percepção de suporte do supervisor. Segundo eles, Thambaim e Gemmill (1974) e Dunne, Stahl e Melhart (1978, citados por Podsakoff & Schrienheim, 1984), encontraram correlação positiva entre o uso do tipo de base de poder de perícia e a percepção de suporte do supervisor pelo empregado.

Rahim e Afza (1993) citam importantes achados sobre as possíveis correlações entre tipos de bases de poder e vínculos afetivos como, por exemplo, satisfação no trabalho.

Estudos identificados na revisão de Rahim e Afza (como os de Bachman Smith & Slesinger, 1968; Bachman, 1968 citados por Rahim & Afza, 1993), comprovam que os tipos de bases de perícia e referência estão positivamente correlacionados com satisfação no trabalho; ao contrário, o tipo de base de poder de coerção está negativamente correlacionado com esta variável. Estes estudos não identificaram correlação entre os tipos de base de poder de recompensa e de poder legítimo e satisfação no trabalho. Rahim (1988) também encontrou correlações entre os tipos de bases de poder nomeadas “pessoais” (perícia e referências) e satisfação do empregado com o seu trabalho.

Os estudos relatados anteriormente, e outros como os de Amason et al. (2002), Aguinis e Henle (1998), Hinkin e Schriesheim (1989), Rahim e Afza (1993), Rahim et. al. (2000) e Ward (2001) demonstram a importância do estudo das bases de poder do supervisor para a área do Comportamento Organizacional por revelarem sua relação com aspectos importantes, tais como a percepção de suporte do supervisor e do suporte organizacional, a satisfação com a supervisão e com o emprego e o desempenho no indivíduo no trabalho. Estas conclusões revelam a existência destas correlações e incentivam uma maior discussão científica para comprovar ou refutar estes achados. A continuação da investigação das bases de poder é essencial para a consolidação desses achados e para a descoberta de outras relações. O capítulo seguinte tratará dos conflitos intragrupais.

## 4. CONFLITOS

Guetzkow e Gyr (1954) parecem ter sido os primeiros estudiosos a investigar conflito intragrupal no trabalho. Embora estes autores tenham iniciado a discussão sobre o tema na década de 50, a literatura pesquisada revelou um aumento significativo de produção a partir da década de 1990 (Sanna & Parks, 1997). Portanto, em função disto, este texto está substancialmente menor se comparado ao anterior que versou sobre bases de poder.

A investigação dos conflitos no campo do Comportamento Organizacional impôs-se diante da necessidade das organizações atenderem às novas mudanças econômicas e à crescente concorrência global que as levou a adotar novas formas de trabalho mirando à redução de custos e à uma atuação inovadora (Jenh, Northcraft & Neale, 1999). Como consequência desta tendência, as equipes de trabalho conquistaram maior autonomia e responsabilidade no âmbito organizacional. Cada vez mais atuantes no planejamento e nas ações estratégicas das organizações, a efetividade dos grupos ou equipes<sup>1</sup> de trabalho vem se tornando peça chave para sobrevivência e para o desempenho de muitas organizações, sejam elas privadas, públicas ou do terceiro setor.

Por isto, a dinâmica dos grupos ou equipes de trabalho tem despertado grande interesse por parte dos pesquisadores da área do Comportamento Organizacional e das lideranças empresariais, pois se sabe que certos objetivos na organização só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de um grupo de pessoas (Maximiano, 2006). Nesta dinâmica insere-se o papel dos supervisores de equipes. Apesar de muitos grupos buscarem em suas ações uma postura de auto-gerenciamiento, eles sempre contam com um supervisor para guiar seus objetivos e ações. É neste momento que as organizações têm estado atentas ao papel de chefes, gerentes ou supervisores, buscando instrumentalizá-los adequadamente para

---

<sup>1</sup> Adiante estes termos serão diferenciados

atuarem frente às equipes, almejando o melhor aproveitamento possível de seu trabalho, de idéias e de inovações, tanto para o trabalhador quanto para a organização, e esta preocupação tem produzido impacto nos estudos da área que parecem tentar responder a ela.

Este capítulo propõe-se, então, a descrever, nas próximas seções, aspectos relevantes sobre as equipes de trabalho para, em seguida, enfatizar o processo de conflito intragrupal frequentemente vivenciado por estas equipes e que, apesar de sempre estar associado, em um primeiro momento, a desconfortos ou problemas para o grupo (Cosier, Dalton & Taylor, 1991), pode revelar-se um momento propício para a equipe exercer e ouvir os pontos de vista de seus componentes, favorecendo a imersão de idéias e a identificação de soluções mais bem elaboradas e completas (Van de Vliert & Veenstra, 1999).

#### 4.1. Grupos x Equipes de trabalho

Ultimamente, tanto na literatura da área, quanto nas organizações, pesquisadores, supervisores e empregados têm privilegiado o termo *equipe de trabalho*, em detrimento da expressão *grupo de trabalho*. Muitas empresas não adotam mais a expressão grupo, pois entendem que a expressão “equipe de trabalho” represente melhor as características esperadas dos membros que compõem este grupo de características especiais (Martins, 2004).

Albuquerque e Puente-Palácios (2004) definem grupo como sendo um conjunto formado por duas ou mais pessoas que, para atingir determinado(s) objetivo(s), necessita de algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado. Contudo, para vários pesquisadores, “equipe” significa mais que “grupo”. Katzenbach e Smith (1993) propõem que, para um grupo se tornar uma equipe, este deve desenvolver um senso de comprometimento

compartilhado, possuir identidade própria e se esforçar para criar e manter uma sinergia entre os seus membros.

Neste sentido Albuquerque e Puente-Palacios (2004) explicam que enquanto nos grupos o trabalho depende mais do esforço do indivíduo, nas equipes ele depende do esforço conjunto; no grupo a responsabilidade pelo trabalho é do indivíduo, na equipe, é do grupo; equipes possuem objetivos de trabalho comuns e grupos, objetivos individualizados e equipes possuem mais autonomia que grupos (Ver Quadro 05).

**Quadro 05:** Características diferenciais de grupos e equipes de trabalho (Adaptado de Albuquerque & Puente-Palacios, 2004)

Grupos	Equipes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no esforço Individual</li> <li>• Unidades de trabalhos dependentes entre si.</li> <li>• O objetivo de trabalho é individual, pessoal.</li> <li>• Busca por resultados individuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no esforço coletivo</li> <li>• Unidade de trabalho semi-autônoma, ou autônoma.</li> <li>• O objetivo de trabalho é compartilhando entre todos.</li> <li>• Responsabilidades compartilhadas pelos resultados globais</li> </ul>

Assim, pode-se dizer que o termo equipe de trabalho engloba melhor os requisitos e objetivos que um conjunto de pessoas deve seguir para alcançar efetivamente uma identificação grupal, um objetivo e, conseqüentemente, o sucesso em suas decisões. Neste sentido, este estudo priorizará o termo equipe de trabalho, uma vez que o mesmo pretende explorar as relações entre conjuntos de indivíduos que buscam em seu trabalho, um objetivo em comum, e as outras variáveis propostas.

Para definir melhor os tipos de equipes de trabalho, Albuquerque e Puente-Palacios (2004) utilizam como referência um aspecto ou ponto encontrado na dinâmica do trabalho em grupo. Os autores afirmam que as classificações diferem a partir do ponto enfatizado pelo

autor. Desta forma, encontram-se classificações realizadas com base no tempo de duração, na missão ou na natureza da atividade, na organização dos seus elementos e na finalidade das tarefas da equipe.

Arrow e Mcgrath (1995) classificam as equipes de trabalho em três categorias. *Força-tarefa*, que são equipes criadas para resolver problemas, sendo dissolvidas assim que atingem o objetivo; *Equipes ou grupos autônomos*, nas quais contam com trabalhos interdependentes ou altamente relacionados, identificados como uma unidade social na organização e a quem são dadas autoridade e responsabilidade sobre muitos aspectos do trabalho e *Tripulação*, que prioriza o objetivo e utiliza tecnologia complexa.

Guzzo e Dickson (1996) acrescentaram um quarto tipo: as *equipes assistidas por computador*. Sabe-se que há um aumento expressivo na utilização de computadores no trabalho e que esta nova forma de se trabalhar vem sendo objeto de estudos cada vez mais frequentes, uma vez que há uma necessidade emergente de se estudar este tipo de interação grupal e suas conseqüências.

De acordo com Rodrigues (1998) estes e quaisquer grupos de trabalho podem ser chamados de *sócio-grupos* que atuam em uma *organização social*, uma vez que são formados por indivíduos cuja relação existe, principalmente, em função dos membros trabalharem juntos buscando alcançar algum objetivo, atuando em um sistema integrado de pessoas e grupos que é a organização em si. Sendo assim, apesar de haver diversas nomenclaturas para diferenciar os diferentes tipos de equipes de trabalho e seus objetivos, nota-se que elas sempre serão compostas por pessoas com percepções, valores e idéias diferentes que, por meio destas vivências, irão interagir com seu contexto na busca do objetivo comum. Além desta perspectiva social sobre a equipe de trabalho, Lourenço (2002) afirma que a equipe de trabalho representa um sistema social que interage com outros sistemas sociais mais amplos, como por exemplo, o relacionamento equipe-supervisor-organização. Nesta dinâmica, os

componentes do grupo constróem, através de sua atuação na organização, diversos graus de percepção que, neste texto, serão diferenciados em dois subsistemas – sistema afetivo e sistema cognitivo. Dimas, Lourenço e Miguez (2005) corroboram esta idéia defendendo que o sistema cognitivo estaria ligado ao conjunto de pessoas (membros de um grupo) que trabalham, articuladamente, visando o alcance de um determinado conjunto de objetivos. Por outro lado, o sistema afetivo estaria relacionado às necessidades sociais e afetivas deste conjunto de indivíduos.

Com base nesta perspectiva afetivo-cognitiva reforçada por Rodrigues (1998), serão discutidos a seguir os tipos de conflitos grupais, principalmente os tipos de conflitos intragrupais de relacionamento e de tarefa.

#### 4.2. Conflitos

Conflito é definido por Rahim, Antonioni, Krumov e Ilieva (2000) como um processo manifesto de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre entidades sociais como pessoas, grupos ou organizações. Para Cosier et al. (1991) o conflito pode ser interpretado como a percepção de opiniões, objetivos ou emoções incompatíveis existentes entre pessoas ou grupos. Este processo é visto por estudiosos das organizações como algo prejudicial e que deve ser, sempre que possível evitado pela equipe de trabalho. Jehn (1997) e Dimas et al. (2005) concordam que as abordagens tradicionais sobre conflito, como as de Blake e Mouton, March e Simon e Pondy (in Jehn, 1997), que sublinham o seu caráter prejudicial e afirmam equivocadamente que, evitar este processo é essencial para manter a estabilidade da equipe e o alcance dos objetivos grupais. Ainda que todos estes argumentos sejam coerentes, é certo que conflito é um processo inerente à dinâmica organizacional, que emerge através das relações entre indivíduos de um mesmo grupo ou equipe, entre grupos ou equipes, entre os

diferentes níveis organizacionais e entre organizações (Dimas et al, 2005). Há, no contexto organizacional, inúmeras atividades que requerem interação e coordenação de esforços, gerando para isto, tendências para a ação e constituindo, conseqüentemente, uma fonte potencial de conflito (Deutsch, 2003).

Por apresentar este caráter de competição, discordância ou de dissociação, supervisores e empregados não sabem lidar com este processo adequadamente percebendo-o frequentemente como um fenômeno negativo para o grupo ou equipe (Guetzkom & Gyr, 1954), que deve ser evitado ou reduzido ao máximo no ambiente de trabalho. Em muitos casos, supervisores preferem gerenciar o processo decisório na equipe de forma a evitar o conflito a fim de que uma simples discordância inicial não se desenvolva para um processo que prejudique a homogeneidade ou a coesão do grupo. Ao contrário, Bowditch e Buono (1999) defendem que a presença do conflito não deve necessariamente ser entendida como algo disfuncional ou ruim. Os autores ressaltam que uma situação de conflito pode influenciar os membros de um grupo ou equipe, levando-os a ter novas idéias sobre os processos organizacionais, a serem mais criativos ao lidar com problemas da organização e a criar uma oportunidade para pessoas colocarem em prática suas capacidades. Para Cosier et. al. (1991) a permissão para a exposição e discussão do conflito pelo grupo ou equipe, permite identificar possíveis falhas e gerar diferentes alternativas que guiarão as tarefas e decisões do grupo ou equipe. Estimular a emergência de conflitos pode representar ganhos significativos de criatividade e inovação, instrumentos fundamentais para o crescimento profissional do empregado e da organização (Dimas et al., 2005).

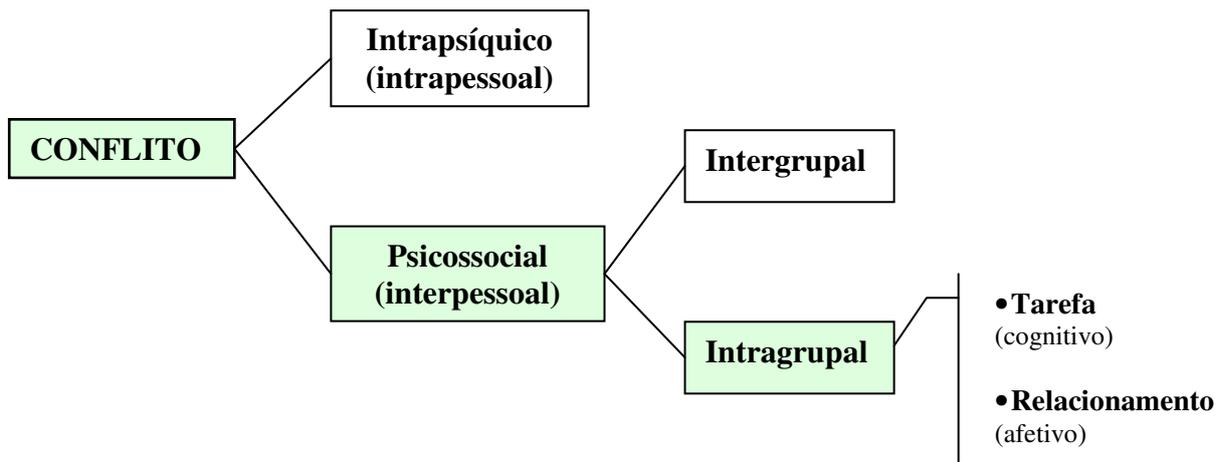
Vários estudiosos encontraram evidências que constatarem o caráter construtivo deste processo, como por exemplo, o aumento do grau de confiança dos membros em seu grupo ou equipe de trabalho (Simons & Peterson, 2000), a melhoria da efetividade do grupo ou equipe (Jehn, 1997), o aumento da aceitação afetiva e o comprometimento dos empregados com o

grupo ou equipe (Amason, 1996). Conclui-se então que os conflitos, além de serem inerentes à vida organizacional e grupal, podem impulsionar a inovação e o desempenho constituindo, assim, peça fundamental no processo decisório, na evolução profissional dos empregados, no desenvolvimento das equipes de trabalho e da organização (Dimas et al. 2005).

Na organização, o conflito pode ocorrer em diferentes dimensões. Em relação ao indivíduo, o conflito pode ser classificado em *intrapésiquico* e *psicossocial*. Em relação aos grupos ou equipes, podem-se classificar os conflitos em *intragrupais* ou *intergrupais* (Bowditch & Buono, 1999).

No âmbito do indivíduo, Maddi (1980) e Rahim (1992) classificaram dois tipos de conflitos: o *intrapésiquico* e o *interpessoal* ou *psicossocial*. O conflito *intrapésiquico* surge quando uma pessoa possui desejos opostos ou age de maneiras contraditórias ou ainda quando a pessoa tem que escolher entre duas opções igualmente agradáveis, de modo que, ao escolher uma, perderá a outra. O conflito *interpessoal* ou *psicossocial* acontece entre duas pessoas, entre uma pessoa e um grupo ou entre dois grupos, quando um indivíduo tenta realizar seus objetivos em detrimento dos objetivos do grupo ou de outras pessoas.

Em relação ao grupo, o conflito pode ser classificado como *intergrupais* ou *intragrupais*. Conflito *intergrupais*, segundo Cox (2003), refere-se a desacordos ou diferenças entre membros de dois ou mais grupos. Bowditch e Buono (1999) conceituaram o conflito *intergrupais* analisando de suas causas até suas conseqüências. Os autores propõem a presença de *condições preliminares* que podem criar potencial para o conflito, como por exemplo, a falta de recursos. Estas situações podem causar *sensações ou estados emocionais*, que por sua vez podem ser externalizadas através de diversos *comportamentos* que vão desde a resistência passiva, não verbal, até atos declaradamente agressivos. Já o conflito *intragrupais*, apesar de ser similar ao conflito *intergrupais*, se diferencia deste no sentido de que ele é vivenciado entre os membros da mesma equipe de trabalho (ver Figura 02).



**Figura 02:** Representação gráfica dos tipos de conflitos.

De acordo com Rahim (1992) o gerenciamento adequado dos conflitos está intimamente ligado à capacidade do indivíduo contribuir para o desempenho grupal e organizacional satisfazendo, simultaneamente, as necessidades sociais, morais e éticas dos membros do grupo ou equipe. Ciente da existência inerente dos conflitos nos processos organizacionais seja no âmbito intergrupual ou intragrupal, para melhor compreendê-los, serão focados, a seguir, o conflito grupal na Psicologia Social (seção 4.3.) e os tipos de conflitos intragrupais existentes em um grupo ou equipe de trabalho (seção 4.4.).

### 4.3. Conflito grupal na Psicologia Social

O crescente interesse das Ciências Organizacionais pela investigação dos conflitos justifica-se pelo papel que ele representa nos níveis de produtividade individual, grupal e organizacional e na forma como interferem nos níveis de satisfação dos membros das equipes (Dimas et al., 2005). De Dreu e Weingart (2003) afirmam que, assim como os componentes do grupo se relacionam através de inputs sociais e de tarefas, conflitos em equipes também

devem ser observados por meio de perspectivas que contemplem estes aspectos de relacionamento e de tarefas.

Apesar de haver nos ambientes organizacionais diferentes dimensões de grupos e tipos de conflitos, neste estudo optou-se por focalizar o tipo de conflito intragrupal, contrariando a lógica dominante na investigação sobre conflitos, de privilegiar o estudo dos conflitos intergrupais. Sanna e Parks (1997) confirmam esta tendência constatando em estudo sobre temas de pesquisas na Psicologia Social, que a maioria dos trabalhos publicados no período de 1975 a 1994 se concentrava na área de relações intergrupais, confirmando a popularidade deste tema entre os estudiosos. Para estes autores, os temas de pesquisa em Psicologia Social de caráter intragrupal se mostraram escassos, com poucas sistematizações e pequenas contribuições para a área. Apesar de constatarem inicialmente um baixo índice de produção científica sobre processos intragrupais, os autores destacaram um aumento expressivo de publicações na literatura da área.

Sanna e Parks (1997) constataram que os estudos sobre grupos no ambiente organizacional vêm crescendo e que temas como processos grupais (intergrupais ou intragrupais) apresentaram-se cada vez mais populares nos últimos 20 anos pesquisados por eles. Os autores apontam que os processos intergrupais estão mais associados a pesquisas na área de Psicologia Social, enquanto que as pesquisas sobre os processos intragrupais estão mais ligadas à área da Psicologia Organizacional. A justificativa para esta postura dicotômica estaria apoiada no fato de que assuntos ligados aos ambientes intergrupais estariam mais relacionados às questões sociais como, por exemplo, preconceito e estereótipo, enquanto que as pesquisas sobre processos intragrupais estariam mais ligadas a contextos organizacionais, como desempenho do grupo e processo decisório. No caso do tema conflito, os autores afirmam que, aparentemente, ele transita com mesmo peso em ambas as áreas.

Sanna e Parks (1997) concluem ainda que este aumento de produção na área de Psicologia Organizacional se deve ao fato de que, provavelmente, psicólogos sociais têm gradualmente reconhecido a importância dos grupos ou equipes de trabalho no contexto organizacional. A preocupação com o gerenciamento de equipes orientadas para tarefas provocou uma crescente necessidade de atentar para processos intragrupais, levando a literatura a revelar maior foco deste tema na área do Comportamento Organizacional.

Dimas et al. (2005) também constatam que, nos últimos anos, a pesquisa na área de processos intragrupais tem-se centrado na investigação de aspectos que influenciam a relação entre elementos internos das equipes de trabalho e desempenho do grupo, como corroboraram DeChurch e Marks (2001) que estudaram as estratégias de abordagem utilizadas na gestão do conflito no grupo, De Dreu e Weingert (2003) que pesquisaram as relações entre o grau de incerteza da tarefa e o conflito intragrupal, Jehn (1999) que estudou a relação entre conflito intragrupal e a heterogeneidade dos valores da equipe e Simons e Peterson (2000) que investigaram a relação entre conflito intragrupal e o grau de confiança existente entre os membros do grupo.

#### 4.4. Conflito intragrupal - tipos

O conflito no contexto organizacional pode ser caracterizado de diferentes formas. No caso do conflito intragrupal, ele é evidenciado por acontecer internamente em um grupo, entre os seus componentes. Guetzkow e Gyr (1954) foram os primeiros estudiosos da área de relações humanas identificados na literatura a descrever e classificar este assunto. Ao falar sobre equipes e processos decisórios, os autores destacaram dois tipos de conflitos possíveis de emergir durante um processo decisório em um grupo ou equipe de trabalho, nomeando-os como conflitos substantivo e conflito afetivo.

Segundo Guetzkow e Gyr (1954), o conflito substantivo era caracterizado como uma oposição intelectual entre membros de um grupo e estaria relacionado ao conteúdo da decisão ou pauta. O conflito afetivo foi considerado como tensão gerada por abalos emocionais surgidos entre debates relacionados a decisões ou pautas. Para estes autores, o conflito substantivo era mais provavelmente constatado em equipes de trabalhos orientadas para tarefa, ou seja, naqueles grupos que focalizam em seu processo decisório a discussão das tarefas e demonstravam empenho para executá-las adequadamente. O conflito afetivo estaria presente naqueles grupos que contam com membros que aproveitam os processos grupais para satisfazer suas necessidades pessoais, como por exemplo, o desejo por dominação ou status. Ao analisar estudos mais recentes sobre o tema, constata-se o papel fundamental do trabalho de Guetzkow e Gyr (1954) para a continuidade dos estudos sobre o fenômeno, pois a maioria dos autores que posteriormente investigaram conflito intragrupal embasou-se teoricamente neles (De Dreu & Weingart, 2003; Dimas et al, 2005; Jenh, 1994, 1997; Simons & Peterson, 2000).

Entre as definições mais atuais dos tipos de conflitos intragrupais, Simons e Peterson (2000) consideram que:

Conflito de tarefa ou conflito cognitivo é a percepção de desacordos entre membros de um grupo sobre o conteúdo de suas decisões e envolvem diferenças entre pontos de vista, idéias e opiniões. Conflito de relacionamento ou conflito emocional é a percepção de incompatibilidade interpessoal e geralmente inclui tensão, irritação e raiva entre os membros do grupo. (p. 103).

Nota-se que nestas e em outras definições apresentadas por pesquisadores da área há uma variação de nomenclaturas direcionadas aos tipos de conflitos. Guetzkow e Gyr (1954) iniciaram os estudos no tema diferenciando inicialmente os conflitos intragrupais em conflito substantivo e conflito afetivo. Cosier et al. (1991) referem-se a estes processos como conflito cognitivo e conflito afetivo, assim como faz Amason (1996). Este último autor também

propõe outras denominações para estes dois tipos de conflitos, referindo-se ao conflito cognitivo como funcional e ao conflito afetivo como disfuncional, de acordo com seus efeitos esperados nas equipes de trabalho. Jehn (1994, 1997) adota os termos conflito de tarefa e conflito de relacionamento. Esta nomenclatura também é adotada por Simons e Peterson (2000) e De Dreu e Weingart (2003). Por ser a mais utilizada recentemente pelos estudiosos da área, esta última nomenclatura também será adotada neste texto.

De Dreu e Weingart (2003) esclarecem melhor o perfil dicotômico desta variável exemplificando que o conflito de tarefa estaria ligado a distribuições de recursos, procedimentos e políticas, a julgamentos e interpretações dos fatos. O conflito de relacionamento teria sua base em diferenças de preferências pessoais ou políticas, de valores e de estilos interpessoais. Nesta mesma perspectiva, Jehn (1994, 1997) destaca que conflito de relacionamento inclui componentes emocionais e afetivos como atritos, tensão ou raiva entre os membros do grupo, enquanto que o conflito de tarefa envolve diferentes pontos de vistas e opiniões relacionados à execução da tarefa.

Simons e Peterson (2000) destacam que apesar de algumas exceções, (Friedman, Tidd, Curall & Tasi 1998; O'Reilly 1998, citado por Simons & Peterson, 2000) a distinção entre conflitos intragrupais de tarefa e de relacionamento tem sobrevivido durante todos esses anos de pesquisas. O mais importante é destacar que além de ser possível distinguir estes dois fenômenos tão evidentes no contexto grupal, é possível constatar também que ambos acarretam diferentes resultados para os grupos que os vivenciam (Jehn, 1997).

Amason (1996) defende que conflitos intragrupais de tarefa contribuem para a qualidade da decisão, pois a síntese que emerge da discussão demonstra a diversidade de perspectiva grupal que geralmente é superior à perspectiva individual. Este autor afirma que o conflito de tarefa pode ser considerado como algo funcional, uma vez que pode enriquecer a compreensão e o comprometimento entre os colegas da equipe. À medida que os membros do

grupo debatem suas idéias e perspectivas, eles participam ativamente do processo grupal e, como resultado, eles se tornam mais comprometidos com a decisão final.

Quando o conflito é disfuncional, ele tende a ter uma base emocional e a focalizar nas incompatibilidades ou disputas individuais. Contudo, um paradoxo se torna evidente, uma vez que o conflito afetivo emerge aparentemente em equipes quando o conflito cognitivo é percebido como uma crítica pessoal ou algo assim (Cosier et. al., 1991). Neste sentido a má interpretação pode transformar o conflito de tarefa em conflito de relacionamento. Cosier et al. (1991) exemplificam a convivência paradoxal entre os dois tipos de conflitos:

O fenômeno do pensamento grupal mostra que conflito cognitivo pode levar ao conflito afetivo que envolve emoções e sentimentos ruins. Conflito cognitivo desafia idéias e o status quo e posições pessoais são solicitadas nestas questões ou decisões referentes ao grupo. Isto pode facilmente resultar em alguns gerentes se sentindo ameaçados pelo conflito cognitivo, causando neles uma negação da discordância e da oportunidade de falar sobre a questão. Conflito afetivo emerge quando esta situação provoca sentimentos negativos ou raiva. (Cosier et al., 1991, p.9).

Indo além nas descrições sobre conflitos funcionais ou disfuncionais, nota-se a boa imagem que pesquisadores da área têm pelo conflito de tarefa. Este conflito é chamado funcional pois proporciona à equipe de trabalho conseqüências positivas ao grupo (Cosier et al., 1991). Simons e Peterson (2000) citam que este conflito está geralmente relacionado a dois efeitos benéficos e inter-relacionados: a qualidade da decisão grupal e a aceitação afetiva do grupo. Jehn (1997) chega a afirmar que a ausência deste tipo de conflito pode impedir que formas de enriquecimento do desempenho do grupo ou equipes sejam praticadas. Mas, assim como Simons e Peterson (2000) evidenciam o perfil funcional do tipo de conflito de tarefas, eles também alertam para um possível caráter negativo do mesmo. Estes autores afirmam que altos níveis de conflito de tarefa percebidos no grupo de trabalho podem levar a uma redução na satisfação e no comprometimento da equipe (Amason, 1996). Jehn (1997) concorda com

estes autores e destaca que altos níveis do conflito de tarefa podem gerar interferências na conclusão das tarefas. Simons (1993) também encontrou evidências de que o conflito de tarefa estaria associado a um bom desempenho nas equipes que lidam com problemas que requerem soluções rápidas, mas para decisões que necessitavam de mais tempo, conflito de tarefa estaria associado com um baixo desempenho. Os estudos de De Dreu e Weingart (2003) e Jehn (1997) revelaram evidências da possibilidade de uma influência negativa do conflito de tarefa, deixando os assuntos abertos a novas pesquisas e achados.

O conflito disfuncional, afetivo ou de relacionamento alicerça-se na percepção de animosidade e incompatibilidade entre indivíduos de um mesmo grupo e é referido por Simons e Peterson (2000) como “a sombra do conflito de tarefa”. Para estes autores, este tipo de conflito é prejudicial à qualidade da decisão e ao comprometimento afetivo do grupo. Para De Dreu e Weingart (2003) o caráter disfuncional do conflito de relacionamento é evidente pois sua ocorrência limita a habilidade do grupo em processar corretamente a informação, já que os membros dos grupos ou equipe preferem, neste caso, focalizar o seu tempo e energia em questões sobre os componentes do grupo, ao invés de dedicar-se aos problemas relacionados às suas tarefas.

#### 4.5. Medidas do conflito intragrupal

Para medir este construto, foram encontradas internacionalmente duas escalas referentes ao conflito intragrupal. Jehn (1994) apresentou uma escala capaz de medir as duas dimensões do conflito intragrupal propostas teoricamente, nomeado-a como *Intragroup Conflict Scale (ICS)*. No entanto, assim como afirmam Amason et. al (2002), evidências mostravam que o ICS proposto por Jehn apresentava propriedades psicométricas frágeis. Por isto mesmo, Amason et. al. aprimoraram a escala proposta por esta autora, publicando uma

nova versão do ICS, formado pelo fator conflito de relacionamento com 5 itens de respostas do tipo Likert, e alfa de 0,72; e o fator conflito de tarefa, composto por 4 itens com respostas do tipo Likert e alfa igual a 0,86.

No Brasil, Martins, Guimarães e Oliveira (2006) construíram e validaram a Escala de Conflito Intragrupal (ECI) que avaliam também as duas dimensões ligadas ao conflito intragrupal. O primeiro fator, conflito de relacionamento conta com cinco questões com respostas tipo Likert e alfa igual a 0,81 e o segundo fator avalia o conflito de tarefa através de quatro itens, com alfa igual 0,77. Neste estudo será utilizada esta escala construída e publicada por Martins et. al. (2006).

#### 4.6. Alguns estudos sobre conflito

Jehn (1997) encontrou que o conflito de relacionamento prejudica o desempenho e satisfação dos membros do grupo, enquanto que os efeitos que o conflito de tarefa provoca no grupo podem ser positivos ou negativos. Por isto, o resultado desta interação vai depender dos graus de suas dimensões, que neste caso a autora define como “Importância” (*importance*), “Emocionalidade” (*emotionality*) e “Aceitação” (*acceptability*). De Dreu e Weingart (2003) pesquisaram sobre os tipos de conflitos intragrupais e o desempenho da equipe e encontraram correlações negativas entre conflito de relacionamento, desempenho da equipe e satisfação dos membros do grupo.

Pearson et al. (2002) utilizaram a Escala de Conflitos Intragrupais (*Intragroup Conflict Scale - ICS*) de Jehn (1994) para medir estas duas dimensões distintas do conflito intragrupal. Os autores constataram que quanto maior a presença de conflito de tarefa, melhor a aceitação afetiva e o comprometimento dos empregados com o grupo e com a decisão tomada. Simons e Peterson (2000) demonstraram que a confiança que o indivíduo possui no grupo também

influencia a interação existente entre o conflito de tarefa e de relacionamento. Os autores identificaram correlação positiva entre conflito de tarefa e conflito de relacionamento, ou seja, quando há um conflito voltado para execução ou decisão sobre a tarefa (conflito de tarefa), este também pode ser percebido como sendo de natureza pessoal, podendo assim distorcer o foco do conflito, fazendo surgir o conflito de relacionamento. Amason et al. (2002) constatam que ambos os conflitos são coexistentes, ou seja, acontecem simultaneamente em graus distintos.

Jehn, (1997) chega a citar um terceiro tipo de conflito nomeado conflito *intragrupal de processo*. Segundo sua definição, este tipo de conflito estaria relacionado a incompatibilidades de perspectivas ou de idéias sobre a forma de execução da tarefa, gerando divergências quanto à distribuição das atividades e das funções. Este terceiro tipo de conflito intragrupal não será considerado neste trabalho, pois assim como propõem Jehn (1997) e Dimas et al. (2005) este tipo de conflito (intragrupal de processo) parece estar contido no tipo de conflito funcional (ou de tarefa) uma vez que está ligado à tarefa. Por isto, neste estudo, será adotado o modelo bidimensional que possui maior suporte empírico e conceitual.

Constatou-se na literatura investigada a influência do conflito intragrupal como antecedente de diferentes variáveis do Comportamento Organizacional. Os autores citados nesta seção encontraram dados que confirmam relações funcionais ou disfuncionais entre os tipos de conflitos intragrupais presentes na equipe e variáveis importantes desta área como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, qualidade da decisão do grupo, aceitação afetiva do grupo (Amason, 1996; Jehn, 1997; Simons & Peterson, 2000); desempenho e satisfação na equipe (De Dre & Weingart, 2003) e confiança que o indivíduo possui no grupo (Simons & Peterson 2000). Confirma-se, então, o papel que os conflitos intragrupais podem desempenhar como motores de mudança individual e organizacional através da estimulação do debate de idéias na busca de soluções novas e ou criativas para os

problemas enfrentados pela equipe de trabalho. Estimular a emergência de conflitos de tarefa nos grupos de trabalho pode melhorar a qualidade das decisões, evitar a perda de eficácia provocada pela convergência de perspectivas e facilitar o encontro de soluções que integrem os vários interesses das partes envolvidas (Dimas et al., 2005). No entanto, a linha que separa o caráter funcional do disfuncional deste fenômeno é tênue. Para Jehn (1997) embora seja essencial resolver formas negativas de conflito, como por exemplo, o conflito de relacionamento, outras formas de conflitos produtivos como, o conflito de tarefa pode levar a efeitos vantajosos, como o enriquecimento do processo decisório.

Como se pode constatar neste texto, o papel representado por ambas as formas de conflitos nos resultados individuais ou organizacionais ainda estão inconclusos. Estudos que focalizam esta variável podem colaborar muito para a área.

O próximo capítulo tratará de uma das variáveis conseqüentes deste estudo: o comprometimento organizacional.

## 5. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para os estudiosos da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, conhecer bem os aspectos antecedentes e conseqüentes do vínculo que o indivíduo estabelece em seu meio de trabalho é um desafio constante e recompensador. Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que o indivíduo desenvolve, ao longo de sua vida, diferentes vínculos com pessoas, grupos e instituições. Compreender a rede de cognições e afetos do indivíduo acerca do papel que as organizações têm nas permutas que envolvem as relações de trabalho, torna-se essencial para na qualidade da discussão sobre o tema comprometimento organizacional. Este vínculo, quando relacionado ao meio organizacional foi nomeado como *Comprometimento Organizacional* (Allen & Meyer 1990; Becker, 1960; Mowday, Steers & Porter, 1979). Comprometimento Organizacional seria então, de acordo com Mowday et al. (1979) “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos” (p.225).

Em uma perspectiva macro-organizacional, conhecer melhor este fenômeno social seria estratégico para a gestão de pessoas e políticas no meio organizacional, uma vez que atualmente as organizações atuam em ambientes instáveis, enfrentando problemas inéditos que requerem soluções inovadoras. Neste contexto turbulento, as organizações necessitam contar com colaboradores comprometidos com o seu trabalho e empenhados em alcançar objetivos organizacionais. Em uma perspectiva micro-organizacional, compreender os vínculos que o empregado estabelece em seu meio de trabalho possibilitaria aos estudiosos uma melhor instrumentalização na análise do indivíduo e sua trajetória profissional, uma vez que é através de seu trabalho que os indivíduos esperam receber de sua organização retorno de seus atos e investimentos pessoais, ou seja, receber recursos capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais (Siqueira & Gomide Jr., 2004). Para o

empregado, o comprometimento organizacional também é benéfico, uma vez que está ligado a aspectos relevantes para o seu bem-estar no trabalho, tais como a satisfação e o envolvimento no trabalho (Ferraz & Siqueira, 2006). É através da acumulação deste conhecimento estratégico que os gestores tentam desenvolver ações e políticas visando manter a competitividade organizacional (Rego & Souto, 2004).

Comprometimento organizacional está relacionado às bases psicológicas do vínculo entre o empregado e a sua organização. Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que este fenômeno é um preditor confiável de comportamentos relevantes para o desempenho do empregado e da organização como, por exemplo, absenteísmo, rotatividade e desempenho. No entanto, como ressalta Muller, Rauski, Eyng e Moreira (2005), o comprometimento organizacional sozinho não garante o sucesso e o alcance dos objetivos da empresa, mas é certo que um alto grau de comprometimento, associados com outros fatores, contribui para um maior esforço por parte do empregado em fazer o que for preciso para atingi-los. Mais que simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo no qual os empregados expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização à qual pertencem (Siqueira, 1995). Para a Psicologia Organizacional e do Trabalho, compreender este vínculo auxiliaria na compreensão dos motivos que levam o indivíduo a encontrar objetivos na vida e a apresentarem diferentes atitudes e comportamentos diante dos eventos de natureza social (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Dias (2005) afirma que na área do Comportamento Organizacional, são raros os conceitos que se apresentam com tamanha relevância na literatura científica. Assim como afirmam Tao, Takagi, Ishido e Masuda (1998) compreender o conceito de comprometimento organizacional torna-se essencial no estudo de variáveis conseqüentes no nível do indivíduo e da organização. Diferentes estudos da área (Dias 2005; Pearson et. al., 2002; Rahim & Afza, 1993; Siqueira & Gomide Jr., 2004; Tamayo, Souza, Ramos et al., 2001), encontraram

correlação entre o tipo de comprometimento do empregado e aspectos favoráveis ao desempenho organizacional tais como absenteísmo e rotatividade, fatores decisivos no desempenho do empregado e da organização.

Bastos (1998) e Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que embora haja concordância quanto à definição geral do conceito de comprometimento organizacional na literatura da área, há diferenciações quanto à natureza do vínculo. Foi por meio destes aspectos que o conceito de comprometimento foi se diferenciando. Como estes mesmos autores colocam, é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra cognitiva. Para Siqueira e Gomide Jr. (2004):

A base afetiva assenta-se nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes, refletindo o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. A base cognitiva de comprometimento inseriu-se em concepções sociológicas de permuta e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por indivíduos trabalhadores acerca de suas relações com a organização. (p. 314).

Rego e Souto (2004) concordam com estes autores e afirmam que a interpretação das conseqüências e dos antecedentes do comprometimento só pode ser proficiente após a clara compreensão deste caráter multidimensional do comprometimento. Para estes autores, os estudos têm revelado que diferentes dimensões são explicadas por diferentes antecedentes e explicam conseqüências distintas. Tamayo et. al (2001) corroboram a afirmação de Rego e Souto afirmam que o vínculo que o indivíduo desenvolve em seu trabalho é complexo e multidimensional, compreendendo não somente a relação com o trabalho em si, mas também com outros empregados, com a equipe de trabalho, com a carreira, com o sindicato e com a organização na qual trabalha. De acordo com Bastos (1994) as diferentes definições disponíveis sobre os tipos de comprometimento organizacional, podem ser diferenciadas em cinco enfoques essenciais: (1) afetivo relacionado à identificação e envolvimento com a

organização; (2) calculativo ou instrumental, que se baseia na avaliação de investimento e de recompensas; (3) normativo, sustentado pela internalização de pressões normativas de comportamento; (4) sociológico, relacionado à aspectos de autoridade e de subordinação e o (5) comportamental, relacionado à manutenção de determinadas condutas e de consistência entre elas e certas crenças. Rego e Souto afirmam que entre estas diferentes classificações de comprometimento, a mais amplamente estudada e aceita é a estrutura tri-dimensional proposta por Allen e Meyer (1990) que contempla os tipos de comprometimento organizacional afetivo, calculativo/instrumental e normativo. Para Rego e Souto, este modelo tri-fatorial foi constatado empiricamente em amostras portuguesas e brasileiras (Medeiros, 1997; Rocha & Bastos, 2000; Siqueira, 2001), demonstrando sua eficácia nas diferenciações desta variável. Estes autores propõem ainda que assim como cada faceta conta suas características próprias, aspectos antecedentes e conseqüentes de cada uma também se mostram distintas. Martins e Paz (2000) afirmam que apesar da literatura contar com variadas diferenciações dos tipos de comprometimento organizacional, os tipos de comprometimentos organizacionais afetivo e calculativo têm prevalecido nos estudos mais recentes. Respeitando esta tendência, este trabalho buscou focalizar parte do estudo das variáveis do comprometimento organizacional nas perspectivas organizacionais afetiva e calculativa, adotando parte do modelo de Allen e Meyer. Assim, segue-se na próxima seção a discussão sobre as origens, as características e as variáveis antecedentes e conseqüentes destes dois tipos de comprometimento.

### 5.1. A multidimensionalidade do comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é um fenômeno multidimensional muito estudado. As diversas teorias e vertentes tentam explicar como se dá este vínculo com a organização. O que se observa é que muitas teorias buscaram e ainda buscam explicar a dinâmica do

comprometimento organizacional por meio de confirmações empíricas que foram se estabelecendo como importantes arcabouços teóricos para explicá-lo (MecGee & Ford, 1978; Meyer & Allen, 1984; Porter, Mowday, & Steers, 1982; Reichers, 1985; citados por Meyer, Allen & Gellathly 1990).

Entre as teorias propostas, há duas correntes de pensamentos que se destacam entre as demais. A primeira é proposta por Mowday, Porter e Steers (1982) e descreve o tipo de comprometimento organizacional afetivo e a segunda é a visão de Becker (1960) que descreve o comprometimento organizacional calculativo, englobando questões de ganhos e perdas em pertencer ou não à organização. Melhor diferenciando as posturas destes autores, Mowday et al. (1982) definiram o comprometimento como sendo o grau de identificação pessoal e de envolvimento com uma organização em particular, associando este tipo de comprometimento a um vínculo mais afetivo para com a organização. Becker (1960) por outro lado, descrevem comprometimento organizacional como sendo a tendência do empregado a se engajar em linhas consistentes de atividades. Melhor explicando, Becker defendia que o vínculo do indivíduo para com a organização se firmava através de ponderações entre perdas e ganhos referentes a continuar na empresa ou a deixá-la. Melhor diferenciando estes conceitos, Allen e Meyer (1990) afirmam que empregados com alto grau de comprometimento organizacional afetivo permanecem na organização porque desejam, enquanto empregados com forte comprometimento organizacional calculativo permanecem na organização porque precisam. Os autores afirmam ainda que os antecedentes e conseqüentes destas duas formas de comprometimento seriam, provavelmente, diferentes também.

Sendo assim, a primeira grande corrente teórica sobre os tipos de comprometimento organizacional a repercutir no campo do Comprometimento Organizacional surgiu através dos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), que investigaram os vínculos entre os empregados e suas organizações de trabalho. Considerados pioneiros na investigação deste

fenômeno na abordagem afetiva, estes autores definiram comprometimento organizacional afetivo como sendo "um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos, desejando-se se manter afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos" (p.225). Definições atuais sobre a abordagem afetiva mantêm-se fieis às definições de Mowday et al. (Dias, 2005; Martins & Paz, 2000; Rahim & Afza, 1993; Siqueira, 1995; Tamayo et al., 2001), confirmando a consistência teórica deste construto apresentado no final da década de 70.

Mowday et al. (1982), afirmam ainda que este vínculo afetivo com os objetivos e os valores da organização geralmente é identificado através dos seguintes aspectos: (a) aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, (b) forte desejo de manter o vínculo com a organização e (c) a disposição de investir esforços em favor da organização. Acredita-se que este comportamento de internalização e identificação do empregado com os valores e objetivos da organização seja fator importante para uma execução adequada de sua função e para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo assim, fundamental para a efetividade organizacional (Martins & Guimarães, 2001).

Para Hall (1979), as variáveis envolvidas na definição deste tipo de comprometimento podem ser divididas em dois grupos de fatores, que representam os componentes *atitudinais* e as intenções *comportamentais*. Os aspectos morais ligados às *atitudes* incluem a identificação com a organização, o que representa as bases de ligação com a mesma e o envolvimento com os papéis organizacionais do cargo que representam a força da ligação e a relação afetiva (lealdade) para com a organização, o que possibilita avaliar o vínculo estabelecido. As variáveis relacionadas às intenções *comportamentais* são agrupadas em dois conjuntos: (a) boa vontade, espontaneidade ou prontidão para se esforçar e (b) desejo espontâneo de permanecer na organização. Mowday et al. (1982) explicam que há uma relação cíclica entre estes dois fatores uma vez que comprometimento leva o empregado a atuar em seu ambiente de

trabalho apresentando comportamentos adequados que irão por sua vez, reforçar o próprio comprometimento.

Para Dias (2005) o comprometimento organizacional afetivo é, sem dúvida, uma variável que têm atraído muito a atenção dos pesquisadores e profissionais da área. Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), confirmam empiricamente esta idéia identificando, em revisão da literatura, 144 estudos que utilizaram o questionário ACS (*Affective Commitment Scale*, proposto por Allen & Meyer, 1990), que formavam uma base de dados total de 47.073 sujeitos. Os dados obtidos corroboram a estrutura conceitual proposta por autores como Mowday et al. (1982) e Hall (1979), baseada no tripé crença e aceitação dos valores organizacionais, forte desejo de manter o vínculo com a organização e vontade de despender esforços a favor da organização.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004) podem ser considerados antecedentes do comprometimento organizacional afetivo, características pessoais, tais como escolaridade ou idade, e percepção de suporte e cultura organizacional. Aspectos consequentes para a organização estariam representados por aspectos como melhor desempenho do empregado, maior esforço no trabalho, menor rotatividade e menos faltas ou atrasos.

A abordagem calculativa (também chamada comprometimento instrumental ou *side-bets*), é sustentada pela análise das possíveis recompensas e custos de ser integrante da organização (Siqueira, 1995) e foi primeiramente apresentada por Becker (1960). Para este autor, o comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, em nível comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente) que seria consequência de percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (*side-bets*), decorrentes do possível rompimento com o sistema e trabalho. Becker utiliza o termo “side-bets” para se referir algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) investido pelo empregado

durante sua relação com outro objeto social e que seria percebido como algo perdido ou como um custo, caso esta interação se encerrasse (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Assim sendo, este tipo de comprometimento organizacional calculativo (também denominado instrumental) seria decorrente de uma avaliação positiva dos resultados dos investimentos do empregado, bem como da possibilidade percebida de perder ou de não ter como repor vantagens decorrentes dos investimentos que ele fez na organização, caso se desligasse dela. Bastos (1994) acrescenta que este tipo de comprometimento é fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, baseado no processo individual de ajustamento e posições sociais. Nota-se nestas definições que existe um processo cognitivo-avaliativo, no qual o indivíduo faz um balanço entre perdas e ganhos, que será decisivo na escolha entre continuar ou não ligado à organização e que desencadeia uma linha consistente de ação, como foi defendido por Becker (1960).

São considerados antecedentes do comprometimento organizacional calculativo fatores como inexistência de ofertas atrativas de novo emprego, tempo de trabalho na empresa, esforços investidos no trabalho e vantagens econômicas no atual emprego (Siqueira & Gomide Jr, 2004). De acordo Siqueira e Gomide Jr., entre as variáveis conseqüentes deste tipo de comprometimento organizacional, observam-se aspectos prejudiciais aos resultados organizacionais tais como baixa motivação e baixo desempenho e aspectos que podem auxiliar no desempenho da organização tais como menor rotatividade, moderada satisfação no trabalho, moderado envolvimento com o trabalho, moderado comprometimento organizacional afetivo e moderado comprometimento organizacional normativo. Outros estudos (Dias, 2005; Rego & Souto, 2004) alertam para o fato de que muito ainda tem que ser investigado no âmbito do comprometimento organizacional calculativo no sentido de melhor explorar sua influência no âmbito organizacional.

A terceira dimensão do modelo tridimensional de comprometimento organizacional proposto por Allen e Meyer (1990) é a abordagem normativa, representada por estudiosos da organização como Etzioni (1975) e da área de psicologia social como Ajzen & Fishben (1980). Este tipo de comprometimento pode ser analisado sob duas diferentes perspectivas: a organizacional, destacando o conceito de cultura, e a individual, considerando questões relacionadas à motivação e ao comportamento. Neste enfoque normativo, acredita-se que a cultura organizacional possua uma conseqüência direta no comprometimento de seus membros com ela, exercendo uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho. Assim, indivíduos comprometidos normativamente comportam-se desta maneira porque acreditam que é certo fazê-lo. Resumindo, para Medeiros e Enders (1998), este tipo de comprometimento é "resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o comportamento na organização" (p. 71).

Siqueira e Gomide Jr. (2004) apontam como antecedentes do comprometimento organizacional normativo, fatores como socialização cultural e socialização organizacional e como conseqüências para organização, aspectos como maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional afetivo, mais comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de sair da empresa.

Allen e Meyer (1990), ao propor este modelo tri-dimensional, fornecem uma distinção conceitual bem clara entre os tipos de comprometimentos organizacionais afetivo, calculativo e normativo. Sendo assim, primeiramente o comprometimento organizacional afetivo poderia ser diferenciado pelo vínculo, pelo envolvimento e pela identificação afetiva com a organização; o comprometimento organizacional calculativo estaria ligado aos custos percebidos pelo empregado no caso de deixar a organização, ou seja, uma derivação da teoria dos "side-bets" ou ganhos secundários, e o comprometimento organizacional normativo se traduziria no sentimento de "dever" para com a organização, que se refletiria numa obrigação

em permanecer na organização. Rego e Souto (2004) confirmam a consistência teórica deste modelo tri-fatorial, citando fontes que fornecem suporte empírico para ele (Allen & Meyer, 1996; Allen & Smith, 1993; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; Pavuls, 2000, citados por Rego & Souto, 2004). Estes mesmos autores propõem um quadro diferenciando estas três abordagens e suas características (ver Quadro 06):

**Quadro 06:** Os três componentes mais comuns do Comprometimento Organizacional (Adaptado de Rego & Souto, 2004).

<b>Tipos de comprometimento organizacional</b>	<b>Caracterização</b>	<b>O empregado permanece na organização porque...</b>	<b>Estado psicológico</b>
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	...sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
Instrumental ou Calculativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerando pela saída serão elevados.	...sente que <b>tem a necessidade</b> de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentimento da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigação

## 5.2. A medida do comprometimento organizacional

Desde o início dos estudos sobre o comprometimento organizacional, os pesquisadores da área atentaram para a medida deste construto. Mowday et al (1979) apresentaram um questionário com 15 itens, intitulado Questionário de Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment Questionnaire - OCQ*) composto de uma combinação de

aspectos afetivos frente à organização e intenções comportamentais. Internacionalmente, autores como Bishop e Scott (2000), Rahim e Afza (1993) utilizaram o OCQ como medida em suas pesquisas. No Brasil, Martins e Paz (2000) e Tamayo et. al (2001) optaram pelo uso da versão deste instrumento adaptada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff & Silva (1989), validada por Bastos (1992).

Allen e Meyer (1990) também construíram escalas para medir o comprometimento organizacional com um caráter multidimensional. Os autores desenvolveram e validaram três escalas diferentes para medir separadamente os três diferentes tipos de comprometimento organizacional, sendo estas escalas nomeadas “*Affective Commitment Scale – ACS*,” “*Calculative Commitment Scale – CCS*” e “*Commitment Scale Normative – NCS*”. Esta escala também é bastante utilizada em estudos da área (Allen & Meyer, 1996; Ellemers & Heuvel, 1998; e Meyer et al., 1989).

No Brasil, Bastos (1994), Medeiros e Albuquerque (2003), e Siqueira (1995) têm se destacado no estudo do comprometimento organizacional. Bastos baseou-se no OCQ (Mowday et. al. 1979) e nos estudos de Borges-Andrade et al. (1989) para construir e validar instrumentos para a medida de comprometimento. As medidas construídas por Bastos, foram utilizadas em outros estudos do mesmo autor (Bastos, 1998) e por Borges-Andrade e Pilati (1999).

Medeiros e Albuquerque (2003) construíram uma escala para a medida do comprometimento organizacional composta por quatro fatores. Os três primeiros corroboram os tipos de comprometimento propostos por Allen e Meyer (1990) - comprometimento afetivo, calculativo e normativo, e o quarto (e novo) fator identificado por Medeiros e Albuquerque, foi nomeado de comprometimento organizacional “afiliativo”.

Siqueira também construiu e validou em 1995 escalas fidedignas para a avaliação dos três tipos de comprometimento organizacional. A primeira, *Escala de Comprometimento*

*Organizacional Afetivo - ECOA*, possui em sua versão completa 18 itens que descrevem afetos do sujeito para com a organização. A maioria dos itens é de conteúdo positivo (15) e apenas três itens de conteúdo inverso. Siqueira apresenta ainda uma versão reduzida da ECOA, com cinco itens (positivos), e que, assim como a forma completa, apresenta índices de precisão superiores a 0,90. Para medir a variável comprometimento organizacional calculativo, Siqueira construiu e validou a *Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC*, que contém 15 itens que descrevem perdas ou custos relacionados à interrupção das relações de trabalho com a organização. Estes itens estão distribuídos em quatro diferentes fatores, que avaliam as perdas que o empregado teria caso deixasse a organização: perdas ‘sociais’, ‘profissionais’, ‘de investimentos feitos na empresa’ e de ‘retribuições organizacionais’. A análise de fidedignidade da ECOC revelou índices de precisão que variaram de 0,71 a 0,78. Assim, sua utilização se presta como instrumento de pesquisa, mas não para diagnóstico (Pasquali, 2004). O comprometimento organizacional normativo é avaliado através da *ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo*, também desenvolvida e validada por Siqueira (1995), composta por sete itens sobre as crenças que os empregados possuem sobre seus deveres e obrigações morais frente à empresa. O instrumento é unifatorial e possui alfa de Cronbach (índice de precisão) de 0,86, demonstrando-se bastante confiável para a utilização tanto em pesquisas quanto no diagnóstico organizacional (Dias, 2005). Esta escala também tem sido bastante utilizada no meio científico nacional (Dias, 2005; Martins & Guimarães, 2004; Pinto Jr., 2005; Oliveira, 2006; Siqueira, 2005).

### 5.3. Alguns estudos sobre o comprometimento organizacional

Consultando referências científicas, nota-se que no Brasil, alguns autores constataram correlações positivas entre o comprometimento organizacional afetivo e desempenho no trabalho como Medeiros e Enders (1988) que identificaram os tipos de comprometimento organizacional como importantes antecedentes do desempenho no trabalho. Reichers (1985) em seu artigo de revisão cita várias pesquisas (Larson & Fukami, 1984; Van Masnen, 1975; Stumpf & Hartman, 1984, citados por Reichers, 1985) que comprovaram a relação entre os tipos de comprometimento organizacional expressos pelo empregado e seu desempenho no trabalho. Pinto Jr. (2005), também buscou identificar um modelo de predição de desempenho do indivíduo no trabalho através de características pessoais (personalidade e absenteísmo), comprometimento e clima organizacional. O autor encontrou que comprometimento organizacional afetivo estava correlacionado com indicadores de produtividade tais como notas de desempenho, qualidade, avaliação comportamental e número de vendas. Entretanto, ao entrar como preditor no modelo de regressão juntamente com as outras variáveis apontadas anteriormente, os tipos de comprometimentos organizacionais afetivo e calculativo não se revelaram preditores significantes de desempenho, papel este que ficou com absenteísmo e alguns fatores do clima organizacional.

Ainda considerando os tipos de comprometimento organizacional como variáveis antecedentes, Jamal (1990), Meyer et al. (1989) e Rahim e Afza (1993), encontraram relações positivas de predição entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Indicadores importantes como absenteísmo e rotatividade também se mostraram conseqüentes do comprometimento organizacional do empregado Angle e Perry (1981), Dias (2005), Larson e Fukami (1984) e Siqueira, Souza e Reis (2006). Meyer et, al. (1989), encontraram relações preditivas positivas entre comprometimento organizacional afetivo e desempenho no

trabalho, e relações preditivas negativas entre comprometimento organizacional calculativo e esta mesma variável.

Siqueira (2001) encontrou relações de predição entre os comprometimentos organizacionais e variáveis comportamentais como cidadania organizacional e intenção de rotatividade, tendo destacado a relevância do comprometimento organizacional na predição de comportamentos na organização.

Investigando os antecedentes de comprometimento organizacional, Borges-Andrade e Pilati (1999) confirmaram que a percepção de suporte do empregado pode ser considerada significativa variável preditora do comprometimento, achado corroborado por Oliveira (2006) e Siqueira (2005). Tao e Takagi (1998) demonstraram que clima organizacional, comportamento do supervisor e clareza nos papéis também são importantes preditores deste constructo. Borges-Andrade e Pilati (1999) encontraram ainda correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambigüidade, conflito e sobrecarga de papel.

Estudos da área comprovam ainda a relevância desta variável, seja em relação ao bem estar do empregado no trabalho (Ferraz & Siqueira, 2006), em relação ao seu desempenho (Medeiros & Enders, 1998), ou em relação a comportamentos favoráveis ao ambiente de trabalho como cidadania organizacional (Siqueira, 2001). Apesar de se constatar um número considerável de pesquisa nesta área no Brasil, Medeiros e Albuquerque (2003) destacam que há um problema de validade do construto, pois diversos trabalhos não se ajustam aos modelos teóricos estabelecidos. Este estudo propôs-se a investigar o comprometimento organizacional como variável conseqüente (dependente), no sentido de contribuir para a consolidação dos achados e para a evolução teórica deste construto. O capítulo 6 tratará de um outro foco do comprometimento: o afetivo com a equipe de trabalho.

## **6. COMPROMETIMENTO AFETIVO COM A EQUIPE**

Apesar dos estudos sobre o comprometimento se apresentarem com um foco maior no comprometimento organizacional, Bastos (1994) e Tamayo et al. (2001) afirmam ser possível encontrar na literatura da área mais cinco focos diferentes de comprometimento: (1) com o trabalho; (2) com o emprego; (3) com a carreira; (4) com o sindicato e (5) com a equipe. Reichers (1985) já havia destacado estas diferenciações do comprometimento e explicado que o indivíduo poderia vivenciar diferentes tipos de vínculos com diferentes entidades existentes na sua organização, incluindo a equipe de trabalho. Bishop, Scott, Goldby e Cronpanzano (2005) também estudaram este foco do comprometimento e destacaram a importância de discriminar o comprometimento com foco na equipe do comprometimento com foco na organização, pois, aparentemente, o indivíduo estabelece vínculos diferentes com estes dois aspectos de sua atuação profissional.

Para Pearce e Herbig (2004) o comprometimento afetivo com a equipe (CAE) é análogo ao comprometimento afetivo organizacional (COA), exceto que, no primeiro, o alvo do vínculo é a equipe à qual o indivíduo pertence. Outras pesquisas (Ellemers & Van den Heuvel, 1998; Bishop, Scott & Burroughs, 2000) também confirmam estas similaridades, considerando que ambos os construtos enfatizam a identificação do indivíduo com objetivos e valores daquilo que constitui o foco do fenômeno. No CAE o foco é a equipe de trabalho mais próxima do empregado, e ele se estabelece a partir da identificação e do envolvimento do sujeito com seu grupo, e se caracteriza por: (1) crença e aceitação dos objetivos e valores da equipe; (2) esforço para o sucesso dela e (3) vontade de permanecer nela (Puente-Palacios, Caixeta-Brasil, Juras et al., 2005). Apesar de certa semelhança, autores da área comprovaram empiricamente a discriminação entre ambos os construtos (Bishop et al, 2000; Ellemers & Van den Heuvel, 1998). Ellemers e Van den Heuvel citam que aparentemente, o grau de

comprometimento orientado para a equipe pode variar diferentemente do grau de comprometimento orientado para a organização em um mesmo indivíduo.

### 6.1. Medidas do comprometimento afetivo com a equipe

Para medir o comprometimento afetivo com a equipe, Ellemers e Van den Heuvel utilizaram a escala unifatorial construída e validada por Van den Heuvel, Ellemers e Seghers (1995) composta por 7 itens. Já Bishop et al (2000) e Pearce e Herbik (2004) utilizaram uma versão adaptada do Organization Commitment Questionnaire de Mowday et al. (1979), sendo esta uma escala unifatorial e também composto por 7 itens. No Brasil, Puente-Palácios et al. (2005) construíram e validaram uma escala de comprometimento afetivo com a equipe, unifatorial, composta por nove itens e com bons índices psicométricos.

### 6.2. Estudos recentes sobre comprometimento afetivo com a equipe

Pode-se constatar na revisão sobre este tema, a notável predominância de estudos do comprometimento organizacional, principalmente do tipo afetivo (Borges-Andrade & Pilati, 1999). Poucos estudos sobre o comprometimento com foco na equipe foram encontrados. Apesar deste tipo de comprometimento já ter sido referenciado por Reichers (1985), nota-se que este é um assunto ainda muito recente no meio científico. No levantamento bibliográfico realizado neste estudo, todas as pesquisas empíricas sobre o tema se concentravam a partir dos anos 2000, o que justifica a necessidade de mais pesquisas sobre ele a fim de acrescentar novos achados sobre o mesmo.

Apesar de ser tema novo no estudo do Comportamento Organizacional, autores como Bishop et al, (2000); Bishop et al. (2005); Ellemers e Heuvel; (1998); e Pearce e Herbik

(2004) (como se citou anteriormente neste texto); conseguiram demonstrar empiricamente a discriminação entre CAE, COA e outras variáveis como comportamentos de cidadania organizacional, suporte organizacional, e suporte da equipe, confirmando a existência deste tipo de foco do comprometimento no ambiente organizacional.

Entre as pesquisas identificadas, Bishop et al. (2000) relacionaram percepção de suporte organizacional e da equipe, desempenho no trabalho, intenção de deixar a organização, cidadania organizacional e o grau de COA e CAE do empregado, e identificaram que o que desempenho do indivíduo em seu trabalho correlacionava-se positivamente com CAE, enquanto que intenção de deixar a organização estava positivamente correlacionada com COA. Bishop et al. (2005) também encontraram resultados bem similares, identificando correlações entre percepção de suporte organizacional e COA, percepção de suporte na equipe e CAE. Pearce e Herbig (2004) também identificaram relações significantes entre percepção de suporte da equipe e CAE. Estes autores também encontraram relações entre CAE, e comportamentos de cidadania organizacional.

Ellemers e Heuvel (1998) também encontraram evidências de relações significantes entre desempenho dos supervisores e CAE. Drach-Zahavy e Freund (2006) encontraram relações entre estresse no trabalho, CAE e efetividade do grupo. Bishop e Scott (2000), Ellemers e Heuvel (1998) e Drach-Zahavy e Freund (2006) identificaram relações entre desempenho, efetividade do empregado e do grupo e CAE.

Os achados dos estudos relativos a COA e CAE incitaram curiosidade científica no sentido de buscar mais informações sobre estes dois construtos porque, como se pode perceber a partir dos estudos relatados anteriormente (como em Rahim & Afza, 1993, que estudaram relação entre poder, comprometimento, satisfação e desejo do empregado de deixar a organização) algumas variáveis do Comportamento Organizacional anteriormente explicadas por COA, na verdade, depois da identificação de CAE, pareciam ser mais

fortemente explicadas por esta variável como revelaram os estudos de Bishop et al. (2000), de Ellemers e Heuvel (1998) e Pearce e Herbig (2004).

A diferenciação dos focos de comprometimento parece teórica e empiricamente útil (Bastos, 1994) porque essa classificação torna possível analisar melhor as diferentes dimensões deste fenômeno no meio organizacional. As recentes pesquisas sobre o tema comprometimento afetivo com a equipe demonstram que, apesar deste assunto ainda ser recente na literatura, ele é importante na explicação de outras variáveis como se demonstrou anteriormente. Neste momento da revisão, optou-se por ampliar o objetivo deste estudo para abranger CAE como uma segunda variável consequente, como se demonstrará no modelo apresentado no capítulo 8, o que pode enriquecer os achados da área.

## 7. JUSTIFICATIVA

De acordo com French e Raven (1959) e outros autores (Afza & Rodrigues, 2003; Hinkin & Schriesheim, 1989; Philip & Schriesheim, 1984; Rahim & Afza 1993; Amason et al., 2002), há diferentes formas de uma pessoa ou de um grupo influenciar outra pessoa, utilizando-se de diferentes bases de poder. Isto permite supor que há bases de poder mais adequadas para se alcançar um melhor desempenho do empregado ou da equipe. As pesquisas têm confirmado que os tipos de bases de poder do supervisor são bons preditores de satisfação com a supervisão, do desempenho da equipe e do comprometimento organizacional, (Hinkin & Schriesheim, 1989; Philip & Schriesheim, 1984; Rahim & Afza, 1993; Rodrigues; 2003, Ward, 2001). Além disso, os tipos de conflitos intragrupais foram identificados como fontes influenciadoras de aspectos como satisfação no trabalho, desempenho da equipe e comprometimento organizacional e com a equipe (Amason, 1996; Cox, 2003; De Dre & Weingart, 2003; Jehn, 1997; Simons & Peterson, 1999).

Sabe-se então que o conflito intragrupal pode influenciar de forma positiva ou negativa a efetividade da equipe, e conseqüentemente, sua produtividade e seus resultados (Amason, 1996; Cox, 2003; Jehn, 1994, 1995; De Dre & Weingart, 2003).

Como afirmam Pearson et al. (2002), Podsakoff e Schriesheim (1984), Rahim e Afza, (1993), é através da interação do indivíduo com seu meio, com sua organização, com seu supervisor, com sua equipe e com seus colegas que o empregado, provavelmente, vai desenvolver comprometimento com a organização e com sua equipe. Neste contexto de trocas entre o meio e o indivíduo, processos cognitivos e afetivos são vivenciados pelo empregado num caráter adaptativo e regulativo, permitindo-lhe reconhecer, ao mesmo tempo, os diferentes objetos de seu ambiente, atribuindo-lhes um valor e um significado pessoal (Siqueira, 1995).

Estes achados permitem supor que os comprometimentos organizacionais afetivo e calculativo e o comprometimento afetivo com a equipe sofram influências e efeitos advindos da interação do indivíduo com variáveis como os tipos de base de poder do supervisor e os tipos de conflitos intragrupais vivenciados por sua equipe. Entende-se que, possivelmente, os diferentes tipos de bases de poder exercidos pelo supervisor e os tipos de conflitos intragrupais presentes na equipe de trabalho sejam antecedentes do comprometimento organizacional afetivo e calculativo e do comprometimento afetivo com a equipe.

Dado que algumas das variáveis alvo deste estudo têm sido pouco estudadas (por exemplo, conflito intragrupal, bases de poder e comprometimento afetivo com a equipe) e que a literatura da área é inconclusiva, estudos como o que aqui se relata podem contribuir com a área no sentido de favorecer maior sustentação empírica e de auxiliar na consolidação das poucas conclusões existentes.

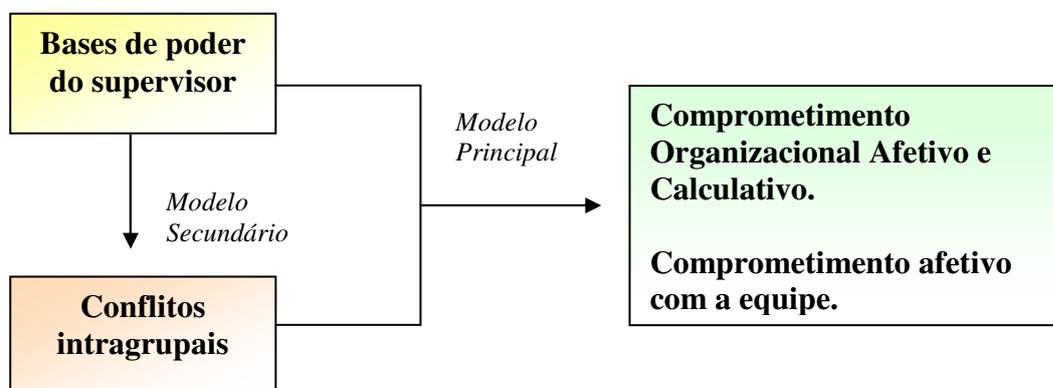
## 8. PROBLEMA DE PESQUISA, MODELO HIPOTÉTICO E OBJETIVOS

Considerando-se o relato anteriormente feito acerca das variáveis, o problema de pesquisa deste estudo foi assim elaborado: *O tipo de base de poder utilizado pelo supervisor no dia-dia com seus subordinados e o tipo de conflito intragrupal percebido pelo empregado em sua equipe de trabalho influenciam o comprometimento organizacional afetivo e calculativo e o comprometimento afetivo com a equipe do empregado?*

Embora não se tenha localizado nenhum estudo sobre relações entre estas variáveis, parece razoável supor que o tipo de base de poder utilizada pelo supervisor da equipe e o tipo de conflito enfrentado dentro do grupo produzam impacto no comprometimento apresentado pelo empregado com a organização e com a equipe.

### 8.1. Modelo Hipotético

De acordo com o problema apresentado, este estudo investigará o modelo hipotético representado na Figura 3.



**Figura 03:** Modelo hipotético deste estudo

## 8.2. Objetivos

Assim como apresentado na Figura 03, este estudo teve como objetivo principal analisar a capacidade preditiva do modelo que reuniu tipos de bases de poder do supervisor e os tipos de conflitos intragrupais presentes na equipe de trabalho do empregado no comprometimento do trabalhador com a organização e com sua equipe.

O objetivo secundário foi investigar a capacidade preditiva dos tipos de base de poder do supervisor na explicação da variância dos conflitos intragrupais existentes na equipe de trabalho.

Objetivou-se ainda:

- Descrever as bases de poder utilizadas pelos supervisores.
- Descrever os tipos de conflitos intragrupais enfrentados nos grupos/equipes de trabalhos.
- Acrescentar achados para o aprimoramento de estudos das variáveis estudadas.

## 9. MÉTODO

### 9.1. Procedimentos

Este estudo foi do tipo exploratório e correlacional, pois se buscou analisar as relações entre os tipos de bases de poder do supervisor e os tipos de conflito intragrupais. A seguir foi analisado como as variáveis antecedentes influenciavam o tipo de comprometimento organizacional apresentado pelo empregado em seu trabalho e o comprometimento afetivo com a equipe.

Foi ainda um estudo de campo e constituiu-se numa pesquisa de corte transversal, pois a coleta de dados foi realizada apenas uma vez e em um único momento. O estudo das variáveis também foi ex-post-facto uma vez que as variáveis investigadas já haviam ‘acontecido’ e, provavelmente, já tinham exercido influência sobre as variáveis conseqüentes.

#### *9.1.1. Procedimentos de coleta*

Os participantes foram abordados em seu local de trabalho (empresas da região) ou em seu local de estudo (escolas técnicas e faculdades). Em ambos os tipos de locais foram solicitados uma autorização prévia da empresa ou do coordenador da instituição educacional a fim de atender a Res. 196 da Agência nacional de Saúde que regulamenta aspectos éticos da pesquisa científica com seres humanos (ver Anexo F e H). Também foram expostos aos participantes os objetivos do estudo e os regulamentos éticos os quais a pesquisa estava submetida (ver Anexo G). Foi-lhes assegurado que as respostas seriam tratadas confidencialmente e esclarecido como seriam analisados os dados. Aos que concordavam em participar foram distribuídos termos de consentimento livre e esclarecido que foram assinados

pelos participantes e pela responsável pela coleta (Ver Anexo G). Por isto, todos os participantes foram voluntários.

Observa-se que o número de trabalhadores que responderam ao conjunto das escalas de medida das bases de poder, do conflito intragrupal, do comprometimento organizacional afetivo e calculativo foi maior (40 respondentes a mais) do que o número que respondeu ao conjunto das escalas de medida das bases de poder, do conflito intragrupal, do comprometimento organizacional afetivo e calculativo e do comprometimento afetivo com a equipe (148 contra 108 sujeitos). Deve-se destacar que esta diferença de número de respondentes se deveu ao fato de que, durante o final da revisão que coincidiu com o início da coleta de dados, começou-se a encontrar estudos que discriminavam COA de CAE. O interesse incitado por tais estudos levou à inclusão de CAE como uma segunda variável conseqüente do modelo. Sendo assim, em um primeiro momento de coleta de dados, o kit de instrumentos que deveria ser respondido pelo sujeito era composto por 4 instrumentos, representado as variáveis independentes bases de poder do supervisor e tipos de conflitos intragrupais, e as variáveis dependentes COA e COC. Nesta primeira etapa foram coletados dados de 40 sujeitos. Em uma segunda etapa, foi acrescentada a este kit a escala de CAE, a fim de ampliar o campo de análise entre estas variáveis do Comportamento Organizacional. Esta segunda etapa contou com as respostas de 108 sujeitos.

É importante ressaltar que, apesar das quantidades diferentes de sujeitos nas análises dos modelos de CAE e COA, o número total de 108 sujeitos que responderam ao conjunto de instrumentos que incluía CAE atendeu à regra de *thumb* (Tabachnick & Fidell, 1996). Para que esta diferença não prejudicasse a validade da análise de dados, escolheu-se a opção “*Exclude case listwise*”, na qual somente casos completos são incluídos na análise (Tabachnick & Fidell, 1996), tendo sido considerados, assim, 148 sujeitos nos modelos de

regressão envolvendo a comprometimento organizacional afetivo e calculativo e 108 sujeitos quando o modelo se referia o comprometimento afetivo com a equipe.

### 9.1.2. Procedimentos de análise de dados

Para analisar os dados obtidos foi utilizado o pacote estatístico SSPS (*Statistical Package for Social Sciences*) for Windows, versão 12.0 e submetidos a análises descritivas (frequências, médias, desvios padrão e cálculo dos escores nas escalas) e à análise do “*Alpha de Cronbach*”. As associações entre as variáveis dependentes e independentes foram verificadas por meio do cálculo de correlações de *Pearson* e o modelo foi testado por meio de análises de regressão, à luz das quais os resultados foram interpretados (Tabachnick & Fidell, 1996; Abbad & Torres, 2002).

Análises de regressão padrão foram utilizadas já que a literatura apontava para algumas direções de relações entre as variáveis investigadas (Amason, 1996; Podsakoff & Schriesheim, 1984; Rahim & Afza, 1993) e este método de regressão é apontado como o mais adequado para quando se tem indícios teóricos das relações estudadas (Tabachnick & Fidell, 1996). O tipo de análise de regressão *stepwise* foi preterido, pois como aponta Howel (2002) este tipo de regressão “frequentemente adiciona uma forma espúria de estatística elegante para uma teoria pobre” (p.564). Citam ainda estes autores que Henderson e Denison (1989, citados por Howell, 2002) referem-se à regressão *stepwise* como uma regressão não inteligente. Tal idéia é compartilhada por outros autores como Tabachnick e Fidell (1996).

## 9.2. Instrumentos

Para realizar esta pesquisa, foi feita uma revisão bibliográfica em bancos de dados nacionais e internacionais a fim de certificar-se sobre os instrumentos disponíveis para medir as variáveis deste estudo. Constatou-se, em um estudo inicial, que para medir as variáveis dependentes comprometimento afetivo com a equipe e comprometimento organizacional afetivo e calculativo haviam instrumentos adequados, fidedignos e validados no Brasil. Para avaliar tipos de bases de poder do supervisor e tipos de conflitos intragrupais, as variáveis antecedentes, foram utilizadas a Escala de Bases de Poder do Supervisor (Martins & Guimarães, *in press*) e a Escala de Conflitos Intragrupais (Martins, Guimarães & Oliveira, 2006) adaptadas e validadas para o Brasil e com índices de fidedignidade adequados (Tabela 01).

**Tabela 01:** Características das Escalas utilizadas neste estudo.

<b>Instrumento</b>	<b>Fatores - numero de itens</b>	<b>Alfa de Cronbach original</b>
Escala de bases de poder do supervisor - EBPS (Martins & Guimarães, <i>in press</i> )	1. Legítimo - 4 itens	0,81
	2. Perícia - 4 itens	0,84
	3. Coerção - 4 itens	0,85
	4. Recompensa - 4 itens	0,72
Escala de conflitos intragrupal – ECI (Martins et al. 2006)	1. Conflito relacionamento - 5 itens	0,81
	2. Conflito de tarefa - 4 itens	0,77
Escala de comprometimento organizacional afetivo - ECOA (Siqueira, 1995)	Unifatorial - 5 itens	0,92
Escala de comprometimento organizacional calculativo – ECOC (Siqueira, 1995)	1. Perdas Sociais no trabalho - 4 itens	0,72
	2. Perda de Investimento feito na organização - 3 itens	0,71
	3. Perdas de retribuições organizacionais - 3 itens	0,71
	4. Perdas profissionais - 5 itens	0,78
Escala de comprometimento afetivo com a equipe - ECAE (Puente-Palacios et al, 2003)	Unifatorial - 9 itens	0,92

Para avaliar o tipo de bases de poder foi utilizada a *EBPS - Escala de Bases de Poder do Supervisor*, desenvolvida e validada por Martins e Guimarães (in press) (ver Anexo A). Sua escala de respostas é do tipo Likert de cinco pontos, que variam de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. A escala é formada por quatro fatores que possuem em seu conjunto quatro itens de avaliação dos mesmos, sendo eles: base de poder legítimo, com  $\alpha=0,81$ ; base de poder de perícia, com  $\alpha = 0,84$ ; base de poder de coerção com  $\alpha= 0,85$ ; e base de poder de recompensa, com  $\alpha = 0,72$ . Apesar das referências internacionais apontarem para cinco diferentes tipos de bases de poder (Hinkin & Schriesheim 1989; Rahim, 1988), no Brasil não foi identificado, durante a validação do instrumento utilizado, o tipo de base de referência. Desta forma, a escala avalia quatro tipos de bases de poder (legítimo, perícia, coerção e recompensa). Para se chegar ao índice referente a cada tipo de base de poder, deve se somar os itens referentes à aquele fator e dividir por 4. Assim, a média estará entre 1 e 5, correspondendo à percepção do empregado em relação ao grau do tipo de base de poder utilizado pelo supervisor no ambiente de trabalho.

Para avaliar conflitos intragrupais, foi utilizada a *ECI - Escala de Conflitos Intragrupais*, desenvolvida por Martins, et. al. (2006) (ver Anexo B). Esta é uma escala composta por nove questões, sendo cinco referentes ao fator conflito intrapessoal de relacionamento e quatro referentes ao fator conflito intrapessoal de tarefa. Mede o grau de percepção dos tipos de conflitos presentes na equipe de trabalho do respondente. Os índices de fidedignidade destes fatores são respectivamente: 0,81 para conflito de relacionamento e 0,77 para conflito de tarefa. Esta escala de respostas é do tipo Likert, sendo que agora conta com 4 opções de respostas, variando de (1) nenhum para (4) muito, e para obter os índices referentes a cada fator deve-se somar os itens referentes aos mesmos e dividir por 5 no caso do conflito tipo relacionamento e por 4 para o tipo de conflito de tarefa. A média destes

fatores estará entre um e quatro e corresponderá ao grau de percepção do empregado em relação ao tipo de conflito intragrupal presente em sua equipe.

Para avaliar o comprometimento afetivo e o comprometimento calculativo foram utilizadas a *ECO*A - *Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo* (ver Anexo D) e a *ECO*C - *Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo* (ver Anexo E), ambos os instrumentos desenvolvidos e validados por Siqueira (1995). Estes instrumentos são bastante utilizados em pesquisas nacionais (Dias, 2005; Martins & Guimarães, 2001) e possuem bons índices de fidedignidade:  $\alpha = 0,92$  na *ECO*A e  $\alpha$  entre 0,71 a 0,78 na *ECO*C. Ambos os instrumentos utilizam escala de respostas tipo Likert, sendo que na *ECO*A as opções variam entre 1 (nada) e 5 (extremamente) e na *ECO*C inicia com (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente. Assim como os outros instrumentos, para obter os índices de cada fator, devem-se somar os valores referentes a cada item e dividir pelo o número de questão dos mesmos. Em ambos os instrumentos a média estará entre 1 e 5, representando assim o grau de comprometimento organizacional do empregado percebido pelo mesmo.

Para medir o comprometimento afetivo com a equipe, utilizou-se a *ECAE* - *Escala de Avaliação do Comprometimento Afetivo com a Equipe*, desenvolvido e validado por Puente-Palacios, Vieira e Caixeta (2006) (ver Anexo C). Esta é uma escala unifatorial composta por nove itens validados através da escala tipo Likert, com opções que variam entre (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. Esta escala avalia o grau de comprometimento afetivo do empregado para com sua equipe de trabalho e apresenta  $\alpha = 0.92$ .

Informações pessoais e sobre a equipe de trabalho foram obtidas no final do kit de instrumentos entregue para o sujeito responder. Sendo assim, foi-lhe perguntado sobre sexo, escolaridade, função ou cargo que exerce na organização, e quantas pessoas faziam parte de sua equipe de trabalho. É importante ressaltar que durante a aplicação, a psicóloga responsável pela mesma, ao orientar o preenchimento dos instrumentos aos sujeitos,

destacava que os respondentes deveriam pertencer a uma equipe de trabalho composta por pelo menos três pessoas que possuíam em seu dia-dia de trabalho tarefas e objetivos em comum.

### 9.3. Participantes

A definição do tamanho da amostra deste estudo atendeu à regra de *thumb* (Tabachnick & Fidell, 1996), tendo sido calculada pela fórmula:  $N = 50 + 8K$  (sendo K o número de variáveis independentes). Assim, este estudo deveria ter, no mínimo, 98 sujeitos ( $N = 50 + 8 \times 6 = 98$ ), mas ultrapassou este número, tendo ficado composta por 148 trabalhadores da região do Triângulo Mineiro, que estavam trabalhando no momento e que pertenciam a uma equipe de trabalho formada por pelo menos três sujeitos.

Todos os participantes possuem mais de 18 anos e têm, pelo menos, o ensino fundamental concluído. Não houve restrição quanto ao gênero, estado civil ou categoria funcional. Eram, em sua maioria, do sexo feminino (53,4%), com idade média de 25 anos (DP = 6,46), a maioria (83%) possuía nível superior incompleto (ver Tabela 02). Havia em média 18 pessoas em cada equipe de trabalho (DP = 19,5). O valor do DP informa que o tamanho das equipes era muito diversificado, sendo cinco o número de componentes mais frequentes nos grupos (Moda=5 correspondendo a 16 % das respostas válidas) (Tabela 02).

**Tabela 02:** Descrição geral dos participantes

Amostra	Sexo		Idade		Percentual de membros com nível superior	Equipe de trabalho		
	M	F	Média	DP		Média	DP	Moda
148	46,6%	53,4%	25	6,4	83%	17,6	19,5	5

A maior parte dos respondentes (44,8%) trabalhava em funções administrativas internas como, por exemplo, auxiliar de escritório. O restante trabalhava em ocupações com características operacionais (ex. almoxarife, operador de máquinas), de atendimento (ex. operador telemarketing, secretária, vendedor), supervisão (supervisor, gerente) e educacionais (professor, treinador), de acordo com a Tabela 03.

**Tabela 03:** Tipos de cargos ocupados pelos participantes.

Categoria de ocupação	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Operacional	9	6,1	6,3
Administrativo	64	43,2	44,8
Atendimento	43	29,1	30,1
Supervisão	20	13,5	14,0
Educador/treinador	7	4,7	4,9
Total	143	96,6	100,0

#### 9.4. Limpeza do banco de dados.

O banco de dados foi examinado quanto à precisão dos registros. Erros foram detectados em três questionários desta amostra, cujos valores máximos ultrapassavam o maior valor da escala de respostas. Consulta às respostas originais desses sujeitos permitiram corrigir os dados.

## 9.5. Verificação dos pressupostos da regressão.

### 9.5.1. *Honestidade das correlações.*

Correlações entre as variáveis foram calculadas para verificação da inflação ou deflação da associação entre elas. Nenhuma delas está inflacionada ou deflacionada porque nenhum item dos instrumentos está alocado em mais de um fator.

### 9.5.2. *Valores ausentes.*

Havia poucos dados ausentes no banco de dados e sua distribuição era aleatória; portanto eles não produziram impacto nos resultados da regressão.

### 9.5.3. *Outliers (valores extremos).*

Escores z foram calculados para todas as variáveis com o objetivo de verificar a existência de valores extremos univariados. Como nenhum valor de z foi igual ou maior que 3,29 (Tabachinick & Fidell, 2001), pode-se afirmar que não há valores extremos univariados no banco de dados. A distancia Mahalanobis foi calculada para todas as variáveis. Cálculo do  $\chi^2$  demonstrou não haver outliers multivariados.

### 9.5.4. *Normalidade.*

Teste de Kolmogorov-Smirnov de normalidade da distribuição das variáveis e histogramas com sobreposição da curva normal demonstraram a normalidade das

distribuições. Além disso, Tabachnick e Fidell (1996) afirmam que a regressão é uma técnica robusta á violação da maioria dos pressupostos.

#### 9.5.5. *Singularidade e multicolinearidade entre as VIs.*

Não há singularidade porque nenhum valor de  $r$  de Pearson foi superior a 1. Há multicolinearidade entre poder legítimo e poder de recompensa (proporção de variância=0,79, confirme demonstrou o diagnóstico de colinearidade da regressão), o que pode provocar dificuldade na interpretação do coeficiente de regressão.

A interpretação dos resultados deverá atentar para isto. Apesar de ter havido alguma correlações significantes entre as bases de poder (ver próxima seção), o maior valor de  $r$  foi de 0,37, não havendo, portanto singularidade ou multicolinearidade entre elas.

#### 9.5.6. *Correlações entre variáveis.*

As correlações de Pearson foram calculadas com o objetivo de identificar padrões de interação entre as variáveis, que podem, por exemplo, influenciar as técnicas de regressão utilizadas para a análise das relações de predição entre as variáveis independentes e dependentes, como no caso de multicolinearidade, ou mesmo dar indícios da necessidade de se investigar a superposição de construtos.

Os resultados indicaram que há entre os fatores componentes da EBPS correlações significantes. O tipo de base de poder de perícia mostrou-se correlacionado positivamente com a base de poder legítimo ( $r=0,37$ ,  $p<0,01$ ) e com poder de recompensa ( $r=0,24$ ,  $p<0,01$ ), e negativamente com a base de poder de coerção ( $r=-0,28$ ,  $p<0,01$ ) (ver Tabela 04)

O tipo de conflito intrapessoal de tarefa mostrou-se positivamente e fortemente correlacionado com o tipo de conflito de relacionamento ( $r=0,63$ ,  $p<0,01$ ) e positivamente correlacionado com o tipo de base de poder coerção ( $r=0,21$ ,  $p<0,05$ ) (ver Tabela 04).

O comprometimento afetivo com a equipe correlacionou-se significativamente com os tipos de bases de poder de perícia ( $r=0,21$ ,  $p<0,01$ ) e recompensa ( $r=0,21$ ,  $p<0,01$ ). Em relação à variável conflitos intragrupais, o comprometimento afetivo com a equipe mostrou-se negativamente correlacionado com ambos, sendo que esta correlação foi maior com o tipo de conflito de relacionamento ( $r=-0,47$ ,  $p<0,01$ ) e um pouco menor com o tipo de conflito de tarefa ( $r=-0,37$ ,  $p<0,01$ ) (ver Tabela 04).

O comprometimento organizacional afetivo correlacionou-se positiva e significativamente com os tipos de bases de poder legítimo ( $r=0,20$ ,  $p<0,05$ ), perícia ( $r=0,36$ ,  $p<0,01$ ), recompensa ( $r=0,20$ ,  $p<0,05$ ). COA correlacionou-se significativa e negativamente com o tipo de conflito intragrupal de relacionamento ( $r=-0,32$ ,  $p<0,01$ ) e com conflito de tarefa ( $r=-0,28$ ,  $p<0,01$ ). Comprometimento organizacional afetivo mostrou-se forte e diretamente correlacionado com comprometimento afetivo com a equipe ( $r=0,63$ ,  $p<0,01$ ) (ver Tabela 04).

Entre os fatores do tipo de comprometimento organizacional calculativo, os dados indicaram que o primeiro fator, perdas sociais está positivamente correlacionado com o tipo de base de poder de recompensa ( $r=0,23$ ,  $p<0,01$ ), com comprometimento afetivo com a equipe ( $r=0,27$ ,  $p<0,01$ ), e com comprometimento organizacional afetivo ( $r=0,30$ ,  $p<0,01$ ). O segundo fator, perda de investimentos também se mostrou positiva e significativamente correlacionado com o tipo de base de recompensa ( $r=0,19$ ,  $p<0,05$ ). Este fator também apresentou uma correlação positiva com o fator perdas sociais ( $r=0,53$ ,  $p<0,01$ ), do instrumento de comprometimento calculativo. O terceiro fator, perdas de retribuições

mostrou-se correlacionado com o tipo de comprometimento com a equipe ( $r=0,24$ ,  $p<0,01$ ), com os fatores perdas sociais ( $r=0,57$ ,  $p<0,01$ ) e perdas de investimento ( $r=0,44$ ,  $p<0,01$ ). O fator perdas profissionais apresentou correlações significativas com o tipo de base de poder de perícia ( $r=0,17$ ,  $p<0,05$ ) e com o comprometimento organizacional afetivo ( $r=0,21$ ,  $p<0,05$ ). Perdas profissionais correlacionou-se com os três outros fatores do comprometimento organizacional calculativo: com perdas sociais ( $r=0,67$ ,  $p<0,01$ ), com perda de investimentos ( $r=0,59$ ,  $p<0,01$ ) e com perdas de retribuição ( $r=0,61$ ,  $p<0,01$ ) (ver Tabela 04).

**Tabela 04:** Correlações bivariadas entre as variáveis do modelo (Pearson).

	Base de poder de Legítimo	Base de poder de Perícia	Base de poder de Coerção	Base de poder de Recompensa	Conflito de Tarefa	Conflito Relacionamento	COAE	COA	COC - Perdas Sociais	COC - Perdas Investimento	COC - Perdas Retribuições
Base de poder de Perícia	,37(**)										
Base de poder de Coerção	,013	-,277(**)									
Base de poder de Recompensa	,160	,236(**)	,093								
Conflito de Tarefa	-,091	-,068	,209(*)	-,035							
Conflito de Relacionamento	,055	-,137	,093	,016	,626(**)						
COAE	,133	,211(*)	-,043	,212(*)	-,375(**)	-,473(**)					
COA	,198(*)	,360(**)	-,154	,203(*)	-,278(**)	-,321(**)	,629(**)				
COC – Perdas Sociais	,113	,149	-,100	,232(**)	-,087	-,032	,269(**)	,298(**)			
COC - Perdas de investimentos	,036	,021	-,071	,191(*)	,084	,102	-,008	,055	,526(**)		
COC - Perdas de Retribuição	,099	,156	-,053	,045	-,055	-,015	,149	,245(**)	,566(**)	,440(**)	
COC - Perdas Profissionais	,154	,174(*)	-,080	,112	,063	,143	,145	,208(*)	,668(**)	,588(**)	,609(**)

\*\* Correlação é significativa no nível 0.01 (2-tailed).

\* Correlação é significativa no nível 0.05 (2-tailed).

## 10. RESULTADOS

### 10.1. Médias das variáveis

As médias das respostas dos tipos de bases de poder foram comparadas por meio do teste  $t$  de Student e revelaram-se significativamente diferentes entre si. O tipo de base de poder percebida como significativamente maior ( $t=58,66$ ,  $\beta=147$ ,  $p<0,001$ ) pelos respondentes foi o tipo de poder legítimo com média igual a 4,17 (DP = 0,87). Em seguida teve-se o tipo de base de poder de perícia com média de 3,67 (DP=1,10,  $t=45,76$ ,  $\beta= 147$ ,  $p<0,001$ ) e a base de poder recompensa com média de 3,59 (DP=1,10,  $t=39,68$ ,  $\beta= 147$ ,  $p<0,001$ ). A base de poder percebida como significantemente menor pelos trabalhadores estudados foi a de coerção, com média de 3,10 (DP=1,2,  $t= 31,41$ ,  $\beta=147$ ,  $p<0,001$ ). Ressalte-se que as escalas de respostas dos Instrumentos de Bases de Poder, Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) e Comprometimento Organizacional Calculativo (COC) possuíam cinco pontos (ver Tabela 05 e 06).

**Tabela 05:** Médias fatoriais dos tipos de bases de poder do supervisor, dos tipos de conflitos intragrupais, do comprometimento afetivo com a equipe e com a organização e do comprometimento organizacional calculativo.

Variável estudada	N	Média	DP	Ponto médio da escala
<b>Tipos de bases de poder</b>				
1. Recompensa	148	3,59	1,10	3
2. Coerção	148	3,10	1,20	3
3. Legítimo	148	4,17	0,87	3
4. Perícia	148	3,67	0,97	3
<b>Tipos de conflito</b>				
1. Conflito	148	2,56	0,66	2,5
2. Conflito afetivo	148	2,29	0,69	2,5
<b>Tipos de comprometimento</b>				
1. CAE	108	5,1	1,2	4
2. COA	148	3,19	0,96	3
3.1 COC - Perdas sociais	148	2,58	0,99	3
3.2. COC - Perdas de investimento	148	2,36	1,13	3
3.3. COC - Perdas de retribuições	148	2,54	1,10	3
3.4. COC - Perdas profissionais	148	2,26	0,97	3

**Tabela 06:** Resultados dos testes *t* entre as médias dos tipos de bases de poder do supervisor.

Tipos de base de poder	<i>t</i>	$\beta$	Sig. (2-tailed)
Legítimo	58,665	147	,000
Perícia	45,757	147	,000
Coerção	31,409	147	,000
Recompensa	39,681	147	,000

Na Escala de Conflito Intragrupais (ECI), nota-se que o tipo de conflito de tarefa foi percebido como significativamente maior ( $t=47,03$ ,  $gl= 147$ ,  $p<0,001$ ) do que o tipo de conflito de relacionamento ( $t=40,03$ ,  $gl= 147$ ,  $p<0,001$ ) (ver Tabela 07).

**Tabela 07:** Resultados dos testes *t* entre as medias dos tipos de conflitos intragrupais.

Tipos de conflitos intragrupais	<i>t</i>	GL	Sig. (2-tailed)
Tarefa	47,037	147	,000
Relacionamento	40,034	147	,000

Comprometimento afetivo com a equipe (CAE) teve média de 5,1 (DP= 1,2), em uma escala apresentavam valores entre 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) (ver Tabela 05). Este valor médio indica que os sujeitos estudados apresentaram um comprometimento afetivo com a equipe um pouco acima da média da escala, revelando que os participantes estão medianamente comprometidos afetivamente com a sua equipe.

O comprometimento organizacional afetivo (COA) teve média de 3,19 (DP= 0,96) (ver tabela 05), levemente acima da média da escala, revelando que os participantes estão medianamente comprometidos afetivamente com a organização.

Quanto ao comprometimento organizacional calculativo (COC), os membros da organização, obtiveram médias significativamente diferentes entre si. Na amostra estudada, o fator perdas sociais apresentou a maior média (2,58, DP = 0,99;  $t=31,87$ ,  $p< 0,001$ ); perda de investimentos feitos na organização apresentou média de 2,36 (DP = 1,13,  $t= 25,35$ ,  $p< 0,001$ ) o fator perdas de retribuição obteve média igual a 2,54 (DP = 1,10,  $t=28,10$ ,  $p< 0,001$ ); e perdas profissionais obteve a menor média entre o fatores (2,26, DP= 0,97,  $t=28,31$ ,  $p<0,001$ ). Estes resultados demonstraram que os respondentes apresentam um comprometimento organizacional calculativo médio a médio baixo para com suas empresas (Tabela 05 e Tabela 08).

**Tabela 08:** Resultados dos testes *t* entre as médias dos fatores de comprometimento calculativo.

Fatores da escala de Comprometimento Calculativo	<i>t</i>	GL	Sig. (2-tailed)
1. Perdas Sociais no trabalho	31,875	147	,000
2. Perda de investimento feito na organização	25,349	147	,000
3. Perdas de retribuições organizacionais	28,103	147	,000
4. Perdas profissionais	28,312	147	,000

## 10.2. Confiabilidade dos Instrumentos

A confiabilidade dos instrumentos foi testada (pela consistência interna) através do alfa de Cronbach e da correlação item-total, conforme se pode observar na Tabela 09.

**Tabela 09:** Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa.

Instrumento	Fatores	Alfa de Cronbach original	Alfa reavaliado	Correlação item-total média e amplitude
EBPS (Martins & Guimarães, <i>in press</i> )	1. Legítimo	0,81	0,75	0,55 (0,48 a 0,59)
	2. Perícia	0,84	0,76	0,56 (0,41 a 0,67)
	3. Coerção	0,85	0,80	0,64 (0,58 a 0,71)
	4. Recompensa	0,72	0,73	0,52 (0,38 a 0,50)
ECI (Martins et al. 2006)	1. Conflito relacionamento	0,81	0,83	0,62 (0,56 a 0,68)
	2. Conflito de tarefa	0,77	0,78	0,58 (0,51 a 0,61)
EOA (Siqueira, 2001)	Unifatorial	0,92	0,93	0,81 (0,75 a 0,86)
ECOC (Siqueira, 2001)	1. Perdas Sociais no trabalho	0,72	0,69	0,47 (0,42 a 0,58)
	2. Perda de Investimento feito na organização	0,71	0,77	0,61 (0,53 a 0,71)
	3. Perdas de retribuições organizacionais	0,71	0,65	0,55 (0,53 a 0,58)
	4. Perdas profissionais	0,78	0,80	0,75 (0,75 a 0,77)
ECAE (Puente-Palacios et al, 2003)	Unifatorial	0,92	0,90	0,67 ( 0,50 a 0,72)

### 10.3. Análises de regressão linear padrão

Análises de regressão padrão foram utilizadas para testar a hipótese principal (ver modelo hipotético geral) e a secundária. A seguir seus resultados serão relatados.

#### 10.3.1. Modelo Principal 1: Tipos de Bases de Poder do Supervisor e Tipos de Conflitos

##### *Intragrupais x Comprometimento Afetivo com a Equipe*

Os resultados das análises de regressão padrão indicam que o modelo foi significativo na predição da variância de comprometimento afetivo com a equipe na amostra estudada. Este modelo incluiu os quatro tipos de base de poder do supervisor (recompensa, coerção, legítimo e perícia) e os dois tipos de conflito intragrupal (relacionamento e de tarefa). Este modelo explicou 30% da variância da variável dependente Comprometimento afetivo com a equipe ( $p < 0,001$ ) (Tabela 10).

**Tabela 10:** Sumário de regressão do modelo 1 - Bases de poder do supervisor, tipos de conflitos intragrupais e CAE.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	R <sup>2</sup> Modificado	F Modificado	gl1	gl2	Sig. F Modificado
1	0,548 <sup>a</sup>	0,300	0,258	1,01978	0,300	7,074	6	99	,000

Os coeficientes de regressão indicam o peso relativo das variáveis independentes na predição do comprometimento afetivo com a equipe. Neste modelo 1, as variáveis independentes base de poder de recompensa e tipo de conflito de relacionamento mostraram-se significantes na predição da variância da variável conseqüente, uma vez que o tipo de poder recompensa apresentou um Beta de 0,182 ( $t=2,06$ ,  $p < 0,05$ ) e conflito intragrupal de

relacionamento apresentou um Beta igual a -0,418 ( $t=-3,657$ ,  $p< 0,001$ ), confirmado a sua relação negativa (ou inversa) na predição do comprometimento afetivo com a equipe (Tabela 11). Melhor dizendo, base de poder de recompensa é preditor direto de comprometimento afetivo com a equipe, e conflito intragrupal de relacionamento revelou-se preditor inverso (ou seja, quanto maior o nível de conflito afetivo percebido, menor foi o comprometimento afetivo com a equipe). Neste caso, o conflito afetivo teve mais que o dobro da força de explicação em relação à base de poder de recompensa.

**Tabela 11:** Coeficientes de regressão do modelo 1 - Bases de poder do supervisor, tipos de conflitos intragrupais e CAE.

Modelo 1	Coeficientes não-padronizados		Coeficiente padronizado	T	Sig.
	B	Erro P.	$\beta$		
Base de poder recompensa	,188	0,92	,182	2,06	,042
Conflito intragrupal afetivo	-,707	,193	-,418	-3,657	,000

### *10.3.2 Modelo Principal 2: Tipos de Bases de Poder do Supervisor e Tipos de Conflitos Intragrupais x Comprometimento Organizacional Afetivo*

Os resultados da análise de regressão padrão também revelaram um modelo significativo na explicação da variância do comprometimento organizacional afetivo nesta amostra estudada. Este modelo inclui os quatro tipos de base de poder do supervisor (recompensa, coerção, legítimo e perícia) e os dois tipos de conflito intragrupal (relacionamento e tarefa), e explicou 24% da variância do comprometimento organizacional afetivo ( $F$  modificado = 7,49,  $p< 0,001$ ) (Tabela 12).

**Tabela 12:** Sumário de regressão do modelo 2 - Bases de poder do supervisor, tipos de conflitos intragrupais e COA.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	R <sup>2</sup> Modificado	F Modificado.	gl1	gl2	Sig. F Modificado.
2	0,492 <sup>a</sup>	0,242	0,209	,85611	242	7,486	6	141	,000

Os coeficientes de regressão indicam o peso relativo das variáveis independentes na predição do comprometimento organizacional afetivo. Neste modelo, poder de perícia e conflito intragrupal de relacionamento mostraram-se os únicos preditores significantes, ambos com pesos equivalentes, mas inversos: poder de perícia apresentou um Beta de 0,238 ( $t=2,718$ ,  $p<0,05$ ) e conflito de relacionamento apresentou um Beta igual a -0,234 ( $t=-2,395$ ,  $p<0,001$ ), confirmado a sua relação negativa na predição do comprometimento organizacional afetivo (Tabela 13). Isto significa dizer que quanto mais o empregado percebe que seu supervisor utiliza a base de poder de perícia, maior foi seu comprometimento organizacional afetivo e que quanto maior foi a percepção do empregado da presença do conflito intragrupal de relacionamento em sua equipe de trabalho, menor foi seu comprometimento organizacional afetivo.

**Tabela 13:** Coeficientes de regressão do modelo 2 - Bases de poder do supervisor, tipos de conflitos intragrupais e COA.

Modelo 2	Coeficientes não-padronizados		Coeficiente padronizado	T	Sig.
	B	Erro P.	$\beta$		
Base de poder perícia	,234	0,086	,238	2,718	,007
Conflito afetivo	-,324	,135	-,234	-2,395	,018

10.3.3. *Modelo Principal 3: Tipos de Bases de Poder do Supervisor e Conflitos Intragrupais x Comprometimento Organizacional Calculativo.*

Complementando as análises, também foram efetuados os cálculos de regressão para verificar a capacidade de explicação de variância de cada um dos quatro fatores de comprometimento organizacional calculativo pelo modelo que reuniu os tipos de base de poder do supervisor e de conflitos intragrupais. No entanto, o modelo não foi preditor significativo da variância de nenhum destes fatores (Tabelas 14 a 17), ou seja, os tipos de bases de poder e tipos de conflito intragrupais não explicaram significativamente a variância de nenhum dos fatores de comprometimento organizacional calculativo.

**Tabela 14:** Sumário de regressão do modelo 3 – Bases de poder do supervisor, tipos de conflitos intragrupais e COC, fator: Perdas Sociais no trabalho.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa.	R <sup>2</sup> Modificado	F Modificado	gl1	gl2	Sig. F Modificado.
3	,280(a)	,079	,039	,96745	,079	2,002	6	141	,069

**Tabela 15:** Sumário de regressão do modelo 3 - Bases de poder do supervisor, tipos de conflitos intragrupais e COC, fator: Perdas de investimentos feitos na organização.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa.	R <sup>2</sup> Modificado	F Modificado	gl1	gl2	Sig. F Modificado.
3	,250(a)	,063	,023	1,12309	,063	1,569	6	141	,161

**Tabela 16:** Sumário de regressão do modelo 3 - Bases de poder do supervisor, tipos de conflitos intragrupais e COC, fator: Perdas de retribuições organizacionais.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa.	R <sup>2</sup> Modificado	F Modificado	gl1	gl2	Sig. F Modificado.
3	,172(a)	,030	-,012	1,10723	,030	,715	6	141	,638

**Tabela 17:** Sumário de regressão do modelo 3 - Bases de poder do supervisor, tipos de conflitos intragrupais e COC, fator: Perdas Profissionais.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa.	R <sup>2</sup> Modificado	F Modificado	gl1	gl2	Sig. F Modificado.
3	,269(a)	,072	,033	,95750	,072	1,833	6	141	,097

*10.3.4. Hipótese Secundária 1: Tipo de Bases de Poder do Supervisor x Tipos de Conflitos Intragrupais*

Resultados da regressão padrão tendo como antecedentes os tipos de bases de poder do supervisor e como conseqüentes os tipos de conflitos intragrupais demonstraram que nenhum tipo de base de poder predisse significativamente nenhum dos dois tipos de conflitos intragrupais ( $R^2=0,03$ ,  $F=1,29$ ,  $p=0,28$  para conflito intragrupal de relacionamento e  $R^2=0,056$ ;  $F= 2,10$ ,  $p= 0,08$  para conflito de tarefa) (Tabelas 18 e 19).

**Tabela 18:** Sumário de regressão – Tipos de bases de poder do supervisor e conflito intragrupal de relacionamento

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa.	R <sup>2</sup> Modificado	F Modificado	gl1	gl2	Sig. F Modificado.
1	,187 <sup>a</sup>	,035	,008	,69363	,035	1,290	4	143	,277

**Tabela 19:** Sumário de regressão – Tipos de bases de poder do supervisor e conflito intragrupal de tarefa.

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa.	R <sup>2</sup> Modificado	F Modificado	gl1	gl2	Sig. F Modificado.
1	,236(a)	,056	,029	,65433	,056	2,102	4	143	,084

## 11. DISCUSSÃO

### 11.1. Fidedignidade dos Instrumentos

Os resultados do teste de fidedignidade das escalas utilizadas revelaram que os instrumentos referenciados neste estudo apresentaram índices *Alfa de Cronbach* que indicavam a consistência dos construtos estudados. Entre as escalas utilizadas, na de bases de poder (Martins & Guimarães, *in press*), um fator (poder de recompensa) revelou alfa reavaliado maior do que o da escala original e os três fatores restantes, (poder legítimo, poder de perícia e poder de coerção) mostraram índices um pouco abaixo dos originais. Contudo, os valores se mantiveram dentro dos padrões considerados adequados para pesquisa (acima de 0,70) (Pasquali, 2004) (ver Tabela 09). Na escala de conflitos intragrupo (Martins et al., 2006) os dois fatores (conflito de relacionamento e conflito de tarefa) obtiveram índices acima do alfa original, assim como a ECOA (Siqueira, 1995), que obteve índice de 0,93. A ECAE, (Puede-Palacios et al., 2005) apesar de ter apresentado valor de alfa de Cronbach um pouco abaixo do índice original, obteve um alfa de 0,90 como se pode constatar no capítulo de Resultados. Estas duas escalas referentes às dimensões afetivas do comprometimento do empregado revelaram-se instrumentos que possuem excelentes índices de fidedignidade. A escala de medida do comprometimento organizacional calculativo, a ECOC (Siqueira, 1995), apresentou dois índices de fidedignidade (dos fatores perda de investimentos feitos na organização e perdas profissionais) maiores que os da escala original e outros dois (dos fatores perdas sociais no trabalho e perda de retribuições organizacionais) com índices abaixo da escala original. Apesar de dois fatores da ECOC terem apresentado valor abaixo de 0,70 (perdas sociais no trabalho=0,69 e perdas de retribuições organizacionais=0,65), considerado inadequado por Pasquali (2004), aceitou-se estes alfas reavaliados, pois como o estudo teve o

objetivo de estudar comprometimento organizacional calculativo, composto também por dois outros fatores (perda de Investimento feito na organização, e perdas profissionais), preferiu-se manter o construto e todos os seus componentes para uma análise menos fragmentada do fenômeno. Esta decisão foi reforçada pelo fato de que o alfa reavaliado do fator perdas sociais no trabalho aproximava-se muito de 0,70. Apesar disso, deve-se destacar nesta discussão que estes valores indicam uma maior necessidade de reavaliação da fidedignidade destes fatores da ECOC. Os instrumentos de medida EPBS, (Martins & Guimarães, *in press*), ECI (Martins et al., 2006b), ECAE (Puente-Palácios et al., 2005) e a ECOA (Siqueira, 1995), apresentaram-se neste estudo com bons índices de fidedignidade, confirmando estudos anteriores dos autores.

#### 11.2. Sobre a média das variáveis de bases de poder

Observou-se, através das médias obtidas pelos fatores relacionados aos tipos de base de poder que na amostra estudada, que os supervisores não utilizam adequadamente os tipos de bases de poder no relacionamento com seus subordinados. Os resultados demonstram que em geral, as bases de poder de recompensa, coerção ou perícia se concentravam em torno do ponto médio 3, representado no instrumento pela opção “nem concordo nem discordo”.

Conclui-se, a partir destes dados, que os supervisores estudados nesta amostra não são tão influenciadores assim - indicando que é fraco o domínio de base de poder exercido pelos supervisores, e demonstrando assim, certa apatia dos respondentes quanto ao exercício de poder de seus superiores. Isto sugere que há, nesta amostra, certo despreparo dos supervisores quanto às diferentes formas de se utilizar ferramentas de gestão de pessoas em sua atuação profissional.

### 11.3. Correlações entre as variáveis

Análise dos resultados dos cálculos da correlação bivariada ( $r$  de Pearson) revelaram correlação significativa e expressiva entre o comprometimento organizacional afetivo e comprometimento afetivo com a equipe ( $r=0,63$ ) (Ver Tabela 04). A princípio, este índice poderia sugerir uma sobreposição de conceitos. No entanto, o que se constata é que esta similaridade advém do fato que ambos os construtos representam tipos de vínculos que o indivíduo estabelece com seu meio, ambos retratando dimensões afetivas. Além disso, há uma distinção teórica entre os conceitos de comprometimento organizacional e comprometimento com a equipe, proposta por autores como Bastos (1994) e Puente-Palacios et al. (2005), uma vez que o primeiro está relacionado ao vínculo que o indivíduo desenvolve com a organização, com sua missão e seus objetivos; e o segundo está relacionado ao vínculo que o indivíduo estabelece com sua equipe de trabalho, seus objetivos e suas tarefas. Esta diferenciação também foi investigada por outros pesquisadores (Bishop et al, 2000; Bishop et al. 2005; Ellemers & Heuvel 1998; Pearce & Herbik, 2004) confirmando que, apesar de correlacionarem-se de modo significativo a discriminação entre ambos os construtos se apresenta bem apoiada em evidências empíricas. Constatou-se por meio das correlações entre os tipos de bases de poder do supervisor, que o poder legítimo correlacionou-se significativa e positivamente com o tipo de base de perícia e esta por sua vez, correlacionou-se significativa e negativamente com a base de poder de coerção (ver Tabela 04). A correlação entre as bases de poder legítimo e de poder de perícia corrobora achados de Rahim (2004) e Aguinis et al. (1994) que também constataram correlação positiva entre estas duas bases de poder. Parece que o poder legítimo “facilita” o reconhecimento da base de poder de perícia e vice-versa. Assim, se os subordinados reconhecem em seu supervisor a legitimidade para influenciar, terminam por reconhecerem também sua competência, sua perícia. O contrário parece

também lógico: um chefe competente acaba por ser percebido como detentor do poder legítimo, assim como identificaram os estudos de Rahim (2000) e Aguinis et al (1994). Correlações inversas entre as bases de perícia e coerção também foram relatadas por Aguinis et al. que as justificaram utilizando-se da idéia de que habilidades de inteligência, de resoluções de problemas e conhecimentos, característicos do tipo de base de perícia, estão inversamente correlacionadas com o uso da coerção.

Os resultados também revelaram correlação significativa e alta (0,63) entre os dois tipos de conflitos intragrupais (ver Tabela 04). Este achado também confirma resultados de pesquisas realizadas por Amason (1996), Cosier et al., (1991) e Simons e Peterson (2000). Isto reafirma que os tipos de conflitos intragrupais coexistem no relacionamento de um grupo, cabendo aos seus membros e ao supervisor guiar suas ações para privilegiar processos grupais que evidenciem mais conceitos cognitivos como a troca ou discussão de idéias, opiniões ou soluções, em detrimento de processos que evidenciam aspectos emocionais/afetivos como raiva, tensão ou intolerância. Sabe-se que linha que separa o conflito de tarefa do conflito de relacionamento é tênue, por isto mesmo o conhecimento acerca dos tipos de conflitos e de suas características são necessários a uma adequada gestão de equipe.

Os resultados das correlações mostraram que, apesar da base de poder legítimo ter sido a base percebida pela amostra de trabalhadores como a mais utilizada pelos seus supervisores (média de 4,17, ver Tabela 4), este tipo de base de poder revelou-se correlacionada significativamente apenas com a base de perícia (em níveis razoáveis) e com COA (correlação pequena). Rahim e Afza (1993) citam estudos de Bachman, Smith & Slesinger (1968) e Bachman (1968) (in Rahim & Afza), que revelaram diversas correlações significantes entre as bases de poder perícia, referência e satisfação no trabalho, mas não identificaram correlações entre as bases de recompensa e de poder legítimo. Podsakoff e Schrienheim (1984) afirmam que a literatura da área não é conclusiva quanto à relação entre

os tipos de base de poder recompensa e legítimo e o grau de satisfação com a supervisão. Pode-se pressupor como hipótese explicativa para os resultados deste estudo, que o tipo de poder legítimo constitui a base mais bem interiorizada e percebida pelos trabalhadores estudados. Apesar de esta base ter se correlacionado com comprometimento organizacional afetivo, o valor da correlação foi muito pequeno (0,20) (ver Tabela 04). Uma explicação para este resultado pode ser o fato de que, apesar deste tipo de base estar relacionado à pessoa do supervisor (base denominada de “pessoal” segundo Raven, 1993), o poder legítimo é geralmente atribuído e sustentado no grupo social através de uma hierarquia pré-estabelecida. É a base de poder mais bem interiorizada, pois é fortalecida por normas culturais ou institucionais. Contudo, se esta “legitimidade” torna este tipo de base poder aceito e entendido por todos, também a faz ser percebida como “externa” ao indivíduo, caracterizando os atos e comportamentos advindos dela como algo apenas protocolar, burocrático. Talvez por isto, o uso do tipo de poder legítimo mostrou-se tão fracamente correlacionado com o comprometimento afetivo do empregado com a organização e com sua equipe.

#### 11.4. Resultados das regressões

De acordo com o modelo proposto na investigação do problema de pesquisa deste estudo, buscou-se identificar o poder de predição das bases de poder e dos conflitos intragrupais no comprometimento organizacional e no comprometimento afetivo com a equipe por meio de três análises de regressão padrão.

No *modelo um*, avaliou-se o poder de predição dos tipos de base de poder do supervisor, dos tipos de conflitos intragrupais, percebidos pelos empregados, no grau de comprometimento afetivo com a equipe (CAE). Os resultados revelaram um índice significativo de explicação do fenômeno ( $R^2=0.30$ , ver Tabela 10), apoiando a hipótese

principal deste estudo. Constatou-se neste primeiro modelo que o tipo de base de recompensa e o tipo de conflito intragrupal de relacionamento, explicaram 30% da variância de CAE. Pode-se notar que os dois fatores preditores significativos deste modelo apresentaram impactos diferentes no CAE. Os valores de  $\beta$ , demonstraram que o uso da base de poder de recompensa predisse positivamente CAE do empregado ( $\beta=0.188$  ver Tabela 11) enquanto que o tipo de conflito de relacionamento o predisse inversamente ( $\beta=-0,418$  ver Tabela 11). Através dos valores de  $\beta$  constata-se também que o impacto negativo da variável conflito de relacionamento no CAE apresentou-se em grau bem maior que o impacto da variável poder de recompensa. Isto permite dizer que nesta relação, embora o uso da base de poder de recompensa pelo supervisor tenha um impacto positivo no comprometimento afetivo do empregado com sua equipe de trabalho, o conflito intragrupal causou um impacto maior e inverso neste tipo de comprometimento. Isto demonstra que o conflito de relacionamento é a variável que provoca impacto mais forte que o uso da base de poder de recompensa pelo supervisor no CAE, ou seja, a variável afetiva é preditor mais poderoso do que a variável cognitiva na predição de CAE.

Sobre o primeiro modelo, nota-se que, dentre as bases de poder, a de recompensa foi a única preditora significativa do CAE. Os resultados demonstraram que o uso dos aspectos característicos desta base de poder do supervisor no relacionamento com seus subordinados, (como a prática de aumentos salariais, o fornecimento de benefícios ou as promoções de pessoais), explica parte significativa da variância do vínculo afetivo que o indivíduo estabelece com o grupo. Sendo assim, entende-se que, na amostra estudada, os respondentes atribuíram à atuação e desempenho de sua equipe certa responsabilidade pelos possíveis aumentos, benefícios ou promoções conquistadas por ele, e recompensadas por seus supervisores. Conclui-se então que, o uso da base de poder de recompensa pelo supervisor provoca um impacto positivo no comprometimento do indivíduo com sua equipe de trabalho,

o que favorece atitudes e comportamentos benéficos ao grupo como percepção de suporte na equipe (Bishop et al. 2005), cidadania organizacional (Bishop et al., 2000) e efetividade do grupo (Drach-Zahavy & Freund, 2006). A discussão sobre impacto dos tipos de conflito em CAE será relatada juntamente com a discussão de seu impacto em COA.

No *modelo dois* mantiveram-se como variáveis independentes os tipos de bases de poder do supervisor e os tipos de conflitos intragrupais e como variável dependente, o tipo de comprometimento organizacional afetivo (COA). O modelo predisse significativamente COA ( $R^2=0,24$ , ver Tabela 13). Destacaram-se como preditores significantes a base de poder de perícia e o tipo de conflito intragrupal de relacionamento. Os valores de  $\beta$  confirmam que o uso, pelo supervisor, do tipo de poder de perícia prediz positivamente COA do empregado ( $\beta=0,238$ , ver Tabela 13) enquanto que o tipo de conflito de relacionamento o prediz negativamente ( $\beta=-0,234$ , ver Tabela 13). Constatou-se que os  $\beta$  destas duas variáveis possuem valores próximos, indicando que tanto a base de poder de perícia quanto a presença do conflito de relacionamento na equipe de trabalho têm impactos de dimensões equivalentes no comprometimento organizacional afetivo do empregado, apresentando, no entanto, um sentido inverso.

No segundo modelo, a base de poder que predisse significativamente o COA foi perícia, demonstrando que a utilização o conhecimento técnico do supervisor compartilhando este conteúdo com seu subordinado, explica positivamente o vínculo que o empregado estabelece com sua organização. Dias (2005) afirma que há situações nas quais os empregados personificam a organização na figura de seu supervisor, percebendo suas atitudes como representativas das intenções da própria empresa. Assim, quando o supervisor se comporta, é para o empregado, a própria organização agindo. Ora, se a organização age adequadamente, o empregado responde com vínculos positivos como COA e com outros comportamentos pró-ativos (Dias, 2005).

Podsakoff e Schriesheim (1984) encontraram relações de predição entre o uso do tipo de poder de perícia e satisfação do empregado com sua chefia. Rahim (1988) e Rahim e Afza (1993) encontraram que o uso do tipo de poder de perícia também estaria ligado à satisfação do empregado no trabalho. Carson et. al (2002) identificaram que o uso dos tipos de base de perícia explicavam significativamente a percepção de suporte organizacional. Relações de predição entre poder de perícia e COA também foram encontradas em estudos de Rahim e Afza (1993), que investigaram bases de poder e o comprometimento afetivo organizacional, constando, tal como neste estudo, este mesmo poder de predição sobre o comprometimento organizacional afetivo do empregado. Podsakoff e Schriesheim (1984) relataram dois estudos (Dunne et. al., 1978; Thambain & Gemmill, 1974, citados por Podsakoff & Schriesheim, 1984) que também encontraram relações positivas entre a base de poder de perícia e o comprometimento organizacional afetivo expressado pelo empregado. Os resultados deste estudo corroboram os achados de Rahim e Afza (1993) e de Podsakoff e Schriesheim (1984), reforçando a idéia de que o uso pelo supervisor, da base de poder de perícia tem um impacto positivo no comprometimento afetivo expresso pelo indivíduo em relação à organização de trabalho.

Ao contrário dos tipos de bases de poder, o tipo de conflito intragrupal de relacionamento apresentou-se como preditor negativo de ambos os focos de comprometimento afetivo. Seja no âmbito grupal ou no âmbito organizacional, a presença deste tipo de conflito explicou negativamente ambos os focos afetivos de comprometimento (com a equipe e com a organização). Este fato corrobora outros estudos que demonstraram o impacto que este tipo de conflito pode ocasionar em algumas variáveis do Comportamento Organizacional. Cox (2003) encontrou que os tipos de conflitos intragrupais, incluindo o de relacionamento, apresentaram impactos negativos na satisfação no trabalho e no desempenho dos membros da equipe que vivencia estes processos. De Dreu e Weingart (2003) também

identificaram resultados que comprovam que a existência dos dois tipos de conflitos intragrupais podem ser prejudiciais ao desempenho da equipe e à satisfação com os membros da equipe, sendo que o conflito de relacionamento apresentou maior impacto negativo sobre as variáveis citadas. Jehn (1997) também encontrou influência negativa do conflito de relacionamento na satisfação e no desempenho do grupo. Parece que as conclusões da área estão se afunilando, revelando na maioria dos estudos, que conflito de relacionamento realmente explica negativamente os comprometimentos afetivos.

Guetzkow e Gyr (1954), Gladstein (1984) e Jehn (1995) apresentaram evidências relevantes sobre o efeito prejudicial do conflito de relacionamento no comprometimento do empregado com o grupo e com a organização, resultados corroborados pelos obtidos por este estudo que evidenciaram que o tipo de conflito embasado em afetos e emoções produz um impacto negativo que não se restringe apenas ao meio que em é vivenciado. Seu impacto transcende os limites da equipe de trabalho, prejudicando também, em graus similares o tipo do vínculo que o indivíduo estabelece com sua organização. Numa interpretação aplicada, é importante dizer que os resultados deste estudo sublinham a necessidade de que, nas organizações, as equipes sejam orientadas a identificar este tipo de conflito disfuncional, corrigindo a atuação de seus membros para ações mais objetivas e profissionais, relacionadas às tarefas. Alguns autores como Jehn (1997), Simons e Peterson (2000) e Cosier et. al. (1991) destacam que em algumas situações o conflito de tarefa pode levar ao de relacionamento. Todavia, ainda há contradições quanto ao impacto do conflito de tarefa em variáveis conseqüentes como COA, CAE, satisfação no trabalho e desempenho.

No *terceiro e último modelo* principal proposto constatou-se que nenhum tipo de base de poder e nenhum tipo de conflito foi capaz de prever significativamente o tipo de comprometimento organizacional calculativo (COC). Uma explicação para isto poderia ser a fragilidade do instrumento utilizado, que possuía dois fatores com alfas abaixo de 0,70, pode

ter acarretado erros nos resultados relativos a estes dois fatores. Todavia parece que, apesar disto, bases de poder e conflitos não são preditores significantes de COC. Uma outra perspectiva de análise sugere também que como o comprometimento organizacional calculativo baseia-se na análise quanto aos custos ou benefícios de continuar ou não na organização, isto demonstra um relacionamento de natureza material. Nesta perspectiva, entende-se que vínculo que o empregado possui com sua organização é meramente expressado de forma “calculista”, e assim poucas ou fracas correlações entre o COC e as outras variáveis propostas neste estudo podem ser constatadas neste tipo de relacionamento.

Conflito de tarefa não foi preditor significativo das variáveis conseqüentes pesquisadas. Este resultado surpreendeu uma vez que o tipo de conflito de tarefa foi percebido como o mais presente pelos respondentes. Contudo, não se apresentou como preditor significativo dos tipos de comprometimento organizacional e do comprometimento afetivo com a equipe. Uma possível explicação para a falta de significância do poder de predição do conflito de tarefa neste estudo poderia estar embasada em fatores culturais, uma vez que as pesquisas anteriormente relatadas foram desenvolvidas com sujeitos dos EUA. Estudos relacionados à “Cultura Maior” e “Cultura Menor” (Guimarães, 2004; Dela Coleta & Dela Coleta, 1997) apontam que trabalhadores de países em desenvolvimento, como o Brasil, apresentam na sua atuação profissional, uma maior influência de conteúdos afetivos na percepção de aspectos profissionais, se comparados a trabalhadores de países desenvolvidos, que privilegiam no ambiente organizacional uma postura mais cognitiva dos processos vivenciados. A partir disso, pode se explicar porque na amostra estudada, o tipo de conflito de tarefa foi o mais percebido, pois a amostra parece ter considerado o debate de idéias e opiniões inerente ao processo e à execução de um trabalho. Apesar disso, este debate de caráter cognitivo não foi identificado como algo funcional nem disfuncional, pois o trabalhador brasileiro parece não identificar este tipo de discussão como algo construtivo, que seja bom para o seu crescimento

profissional ou intelectual. Assim, parecem não percebê-lo como preditor de aspectos complexos como o vínculo do empregado com a sua organização ou equipe.

Os resultados deste estudo revelaram que as bases de poder de perícia e recompensa utilizadas pelo supervisor e o conflito intragrupal de relacionamento influenciam diferentemente os tipos de comprometimentos afetivos do empregado. A partir daí caberá aos pesquisadores, utilizarem estes achados para novas pesquisas e aos gestores utilizarem-nos a favor de sua prática e de seus colaboradores.

## 12. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo demonstraram o impacto que os diferentes tipos de bases de poder utilizados pelo supervisor podem representar no vínculo que o indivíduo estabelece com a organização. As evidências empíricas deste estudo confirmaram os resultados encontrados por outros autores, como se demonstrou na discussão, permitindo dizer que o tipo de base de poder utilizado pelo supervisor no dia-a-dia parece decisivo no desenvolvimento dos focos de comprometimentos afetivos no trabalho, quer sejam com a organização, quer sejam com a equipe. Como demonstram estudos anteriormente relatados, o comprometimento organizacional afetivo é antecedente de aspectos importantes para o desempenho do empregado e da organização, como, por exemplo, menor rotatividade, menor absenteísmo e maior esforço do empregado no trabalho (Medeiros e Enders, 1988; Siqueira & Gomide, 2004; Pinto Jr., 2005). Pode-se considerar que os tipos de comprometimentos com bases afetivas se destacam como aspectos fundamentais na compreensão do comportamento e de atitudes dos trabalhadores.

Os resultados deste estudo confirmam ainda que os tipos de poder de perícia e recompensa são benéficos para o subordinado, para a equipe e para a organização, corroborando achados de estudos anteriormente citados. Confirmaram ainda que o tipo de conflito de relacionamento é disfuncional para todas as perspectivas do comprometimento afetivo. Considera-se que estes resultados colaboraram no sentido de trazer um pouco mais de informação para o desenvolvimento do conhecimento científico sobre os temas abordados.

Apesar do cuidado teórico e metodológico deste trabalho, muitas questões surgidas durante o andamento deste estudo não foram respondidas adequadamente, e é por isto se propõe uma agenda de pesquisa que contemple estes aspectos. Investigações acerca destas questões seriam de grande valia para esclarecer incertezas sobre o tema. Sugere-se estudos

que investiguem por que as bases de poder legítimo e de coerção não apresentaram impacto significativo no comprometimento do empregado. Sugere-se ainda que conflito intragrupal de tarefa seja mais bem estudado porque se questiona se na população brasileira ele seria mesmo percebido como algo benéfico para a equipe como concluíram estudos internacionais sobre o tema. Propõe-se aprimorar as qualidades estatísticas da escala de COC para, posteriormente, investigar relações entre este tipo de vínculo e as variáveis estudadas nesta investigação. Um maior número de estudos sobre bases de poder, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional, seria essencial para consolidar evidências encontradas neste estudo.

Considerando que os objetivos deste estudo eram analisar as relações discutidas nesta seção, pode-se afirmar que a hipótese proposta inicialmente, “Os tipos bases de poder do supervisor e os tipos de conflitos intragrupais na equipe de trabalho são preditores do comprometimento do empregado com a organização e com a equipe”, foi parcialmente confirmada, e que, por isto este estudo cumpriu o seu objetivo.

### 13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., & Henle, C. (1998). Effects of nonverbal behavior on perceptions of a female employee's power bases. *Journal of Social Psychology*, 138(4), 455-469.
- Aguinis, H., Nesler, M. S., Quigley, B. M. & Tedeshi, J. T. (1994). Perceptions of power: a cognitive perspective. *Social Behavior and personality*, 22 (4), 377-384.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitude and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, in: Prentice-Hall Inc.
- Alanazi, F. M., & Rodrigues, A. (2003). Power bases and attribution in three cultures. *The Journal of Social Psychology*, 143(3), 375-395.
- Albuquerque, F. J. B., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed Ed.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1(63), 1-8.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-149.
- Angle, H. E., & Perry, J. G. (1981). An empirical assessment of organizational commitment na organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1-14.
- Arrow, H., & Mcgrath, J. (1995). Membership dynamics in groups at work: a theoretical framework. *Research in Organizational Behavior*, 17, 373-411.
- Azevedo, L. P. S. (2006). *Comprometimento e bases de poder como preditores de impacto de treinamento no trabalho em Contact Center*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bastos, A. V. B. (1992). Medidas do comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *PSICO*, 24(2), 29-48.
- Bastos, A. V. B. (1998). Comprometimento no Trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *Anais da XXII Reunião Anual da ANPAD*. Foz do Iguaçu, PR.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables. *Group & Organization Management*, 30(2), 153-180.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (1999). Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Anais da XXIII Reunião Anual da ANPAD*. Foz do Iguaçu, PR.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992) *Elementos de comportamento organizacional*. São paulo: Pioneira.
- Brito, V. G. P., Brito, M. J., Capelle, M. C., & Borges, C. P. (2001). Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. *Revista de Administração de Empresas Públicas*, 35(4), 45 - 62.
- Carson P., Carson, K. D. & Pence, P. L. (2002). Supervisory power and its influence on staff members and their customers. *Hospital Topics*, 80, 11-15.
- Carson P., Carson, K. D., & Roe, C. W. (1993). Social power bases: A meta-analytic examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1150-1169.
- Cartwright, D. (1965). Influence, leadership, and control. *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, pp. 1-47.
- Clegg, S. R. (1992). Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 32(5), 69-95.
- Coch, L., & French, J. R. P., (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relation*, 43(10), 1015-1050.
- Cosier, R. A., Dalton, D. R., & Taylor, L. A. (1991). Positive effects of cognitive conflict and employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 07-11.
- Cox, K. B. (2003). The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nursing Administration Quarterly*, 27(2), 153-163.
- De Dreu, C., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.

Dela Coleta, J. A., & Dela Coleta, M. F. (1997). Algumas Características Motivacionais de Trabalhadores Brasileiros: a caminho da superação do subdesenvolvimento. In: A. Tamayo, J. E. Borges Andrade, & W. Codo. *Trabalho Organização e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Editores Associados.

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

Dias, M. (2005). *Absenteísmo em Contact Center - estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG.

Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento Grupal: em direcção a uma abordagem integrada. *Psychologica.*, 38, 103-119.

Drach-Zahavy, A., & Freund, A. (2006). Team effectiveness under stress: a structural contingency approach. *Journal of Organization Behavior*, 28(4), 423-450.

Ellemers, N., & Van Den Heuvel, D. G. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717-730.

Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.

Ferraz, C. R., & Siqueira, M. M. M. (2006) *Bem-estar no trabalho: estudo com uma amostra de professores*. Trabalho apresentado no IV GIBEST - Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG.

Festinger, L. (1954). Theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.

Flauzino, D. P. (1999). *Cultura e missão organizacionais: uma análise organizacional no setor público*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

Foucault M. (1979). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Ed. Graal.

French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In: D. Cartwright (ed.) *Studies in social power*. Ann Arbor: Institute for Social Research, 150-167.

Gaski, J. E. (1986). Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources. *Journal of Marketing Research*, 18, 62-77.

Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-382.

Guimarães, V. F. (2004). *Implicações da "cultura maior" e da "cultura menor" no ambiente de trabalho*. Monografia não publicada. IPG, Uberlândia, MG.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.

- Hall, D. T. (1979). *Organizational Commitment: theory, research, and measurement*. Manuscrito não publicado. Northwestern University.
- Hess, C., & Wagner, B. T. (1999). Factor Structure of the Rahim Leader Power Inventory (Rlpi) with Clinical Female Student Supervises. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 1004-1015.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C.A. (1989). Development and application of new scales to measure de French and Raven (1959) bases of power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C.A. (1994). An examination of subordinate-perceived relationships between leader reward and punishment behavior and leader bases of power. *Human Relations*, 47(7), 779-800.
- Hobbes, T. M. (1988). *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural.
- Howell, D. C. (2002). *Statistical Methods for Psychology*. Belmont, CA: Duxbury Press, ITP.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43(8), 727-738.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of valued based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the 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*, 42, 530-558.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarter*, 44(4), 741-763.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.
- Larson, E. W., & Fukami, C. V., (1984). Relationships between worker behavior and commitment to the organization and union. *Proceedings of the Academy of Management*, 222-226.
- Lippitt, R., Polansky, N., Redl, F., & Rosen, S. (1952). The dynamics of power. *Human Relations*, 5, 37-64.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.

Maddi, S. R. (1980) *Personality theories: a comparative analysis*. Homewood, IL: The Dorsey Press.

Maquiavel, N. (1972) *O príncipe*, 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Martins, J. T. P., & Paz, M. G. T. (2000). Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. *Revista de Administração*, 35 (4), 61-71.

Martins, M. C. F., & Guimarães, V. F (2001). O comprometimento afetivo e a efetividade organizacional para trabalhadores do triangulo mineiro. *Relatório do estudo desenvolvido durante a vigência da bolsa de PIBIC relativa ao período agosto/2000 à agosto/2001*. Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.

Martins, M. C. F. (2004). Dinâmicas de conflito e poder nas equipes multiprofissionais. *Relatório do trabalho de licença-capacitação referente ao período 01/09/2004 a 29/11/2004*. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.

Martins, M. C. F., Guimarães, V. F., & Oliveira, M. C. (2005). *Adaptação e validação fatorial da escala de conflitos intragrupais*. Trabalho apresentado no II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Brasília, DF.

Martins, M. C. F., & Guimarães, V. F (*in press*). Adaptação e Validação da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS). *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*.

Marx, K. (1966). *The poverty of philosophy*. 4 ed. Moscow: Progress.

Maximiano, A. C. A (2006). *Introdução à Administração*, São Paulo: Atlas.

Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Trabalho apresentado no Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN.

Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (meyer e allen, 1991). *Rac*, 2(3), 67-87.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., Siqueira, M. (2003). Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional. In: Anais do 27o. Encontro da Anpad - Organizações / Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: ANPAD, 1, 1-15.

Meyer J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of occupational psychology*, 61, 195-209.

Meyer, J. P., Paunonen, I. R., Gellaty, R. D., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.

- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., & Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52 (33).
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New York: Englewood Cliffs - Prentice Hall.
- Mowday, R. T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855, 1991.
- Muller, M., Rauski, E. F., Eyng I. S., & Moreira, J. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”. *Revista Gestão Industrial*. 1(4), 511-518.
- Oliveira, B. (2006). *Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.
- Paz, M. G. T., Martins, M. C. F., & Neiva, E. R. (2004). O poder nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp.380-405). Porto Alegre: Artmed Ed.
- Paz, M. G. T. (1997). Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder. In: A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo. *Trabalho, Organizações e Cultura*. (pp. 151-172), São Paulo: ANPEPP.
- Pearce, C. F., & Herbig, P. A. (2004). Citizenships behavior at the team level of analysis: the effects of team leadership, team commitment, perceived team support and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.
- Pearson, A. W, Ensley M. D., & Amason, A. C. (2002). An assessment and refinement o Jenh’s intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-127.
- Penner. L. A. (1999). Introduction of the 1997 Kurt Lewin memorial award recipient: Bertram H. Raven. *Journal of Social Issues*, 55(1) 1999, 157-160.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. New York, HarperBusiness.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1984). Field studies of French and Raven's bases of power: critique, reanalysis, and suggestions of future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411.
- Puente-Palacios, K., Silva, A., Carneiro, B., Tolentino, C. et. al. (2005). Validação de uma escala de comprometimento afetivo com a equipe. 30º Congresso Interamericano de Psicologia. Buenos-Aires, Argentina.

Rahim, M. A., & Afza, M. (1993). Leader power, commitment, satisfactions, compliance, and propensity to leave a job among u.s. accountants. *The Journal of Social Psychology*, 133 (5), 611-626.

Rahim, M. A. & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Report*, 44, 1323-1344.

Rahim, M. A. (1988). The development of a leader power inventory M. Afzaiur Rahim. *Multivariate Behavioral Research*, 23(4), 491-503.

Rahim, M. A. (2004). Leader power, follower's conflict management strategies, and propensity to leave a job: a cross-cultural study. *IACM 17<sup>th</sup> Annual Conference Power*.

Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.

Rahim, M. A., Antonioni, D., Krumov, K., & Ilieva, S. (2000). Power, conflict and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, 5(1), 28-33.

Rahim, M.A. (1992) *Managing conflict in organizations* (2nd ed.). Westport, CT: Praeger.

Raven, B H. (1993). The bases of power: origins and recent development. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227– 252.

Rego, A. & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *RAC*, 8(1), 151-177.

Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Rocha, A. S. C., & Bastos, A. V. (2000). Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. *Revista de Ciências Humanas*, 5, 117-140,

Rodrigues, A., & Assmar, E (2003). Influência social, atribuição de causalidade e julgamentos de responsabilidade e justiça. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(1), 191-201.

Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 49, 515-546.

Sanna, L. J. & Parks, C. D. (1997). Group research trends in social and organizational psychology: Whatever happened to intragroup research? *Psychological Science*, 8(4), 261-267.

Santos Fº., N. G. S. (2002). O poder nas organizações: vertentes de análise. *Ciente Fico*, 2(1). Disponível em:

<http://www.frb.br/ciente/Textos%20CienteFico%202002.2/ADM/Estudos%20Organizacionais/O%20Poder%20nas%20Organiza%E7%F5es.pdf>. Acesso em: 15/07/2006.

- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 10(1).
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de doutorado. Brasília: instituto de psicologia da universidade de Brasília.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no brasil*. (pp. 357-379). Porto Alegre: Artmed ed.
- Siqueira, M. M., Souza, C. M., & Reis, J. D. (2006). As relações entre bem-estar no trabalho e intenção de rotatividade. Trabalho apresentado no IV GIBEST - Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper Collins College Publish.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63.
- Tamayo, A., Souza, M., Vilar, L. Ramos, J. et al. (2001). Prioridades Axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35.
- Tao, M., Takagi, H., Ishido, M., & Masuda, K. (1998) A study of antecedents of organizational commitment. *Japanese Psychological Research*, 40(4), 198-205.
- Van den Heuvel, H., Ellemers, N., & Seghers, B. (1995). Het beland ven carriere comiitemetne em collegaile commitemente promo vendi. *Sociale psycholige em haar toe-passingen*, 9, 168-186.
- Vargas, M. R. M. (1998). Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. *RAC*, 2(3), p. 89-107.
- Ward, E. A. (2001) Social power bases of managers: emergence of a new factor. *The Journal of Social Psychology*, 141(1), 144-147.
- Weber, M. (1991). *Economia e sociedade*. Brasília: Unb.

## ANEXO A

*Escala de Tipos de Bases de Poder do Supervisor - EBPS**(Martins & Guimarães, in press):*

- **Sobre o seu supervisor:**

---

A seguir há uma lista de frases que podem ser usadas para descrever comportamentos que **supervisores (ou chefes)** podem apresentar. Leia cada uma pensando em seu supervisor e decida até que ponto que você concorda que ele poderia fazer isto com você.

Leia cada frase e marque se você concorda ou discorda de acordo com a coluna ao lado.	Concordo Totalmente	Concordo em partes	Não Concordo Nem discordo	Discordo em partes	Discordo totalmente
<i>Meu supervisor pode ...</i>					
1. Aumentar meu salário					
2. Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir					
3. Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.					
4. Dar-me tarefas de trabalho indesejáveis					
5. Tornar meu trabalho difícil.					
6. Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu de trabalho.					
7. Influenciar para conseguir um aumento de salário para mim.					
8. Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.					
9. Conseguir benefícios especiais para mim.					
10. Influenciar a organização para me dar uma promoção.					
11. Fazer com que eu me senti importante.					
12. Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.					
13. Tornar as coisas desagradáveis para mim.					
14. Tornar meu trabalho desagradável.					
15. Fazer com que eu sinta que ele(ou ela) me aprova.					
16. Fazer-me perceber que tenho responsabilidades para cumprir.					
17. Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar					
18. Dar-me dicas relacionadas ao trabalho.					
19. Fazer com que eu me sinta valorizado.					

**ANEXO B***Escala de Conflitos Intragrupais - ECI**(Martins, Guimarães & Oliveira, 2005):*

- **Sobre a sua equipe de trabalho:**

---

Abaixo você encontrará uma série de sentenças que descrevem a forma como se dá o trabalho em grupos / equipes. Utilize a escala ao lado para apontar o quanto as situações descritas ocorrem, marcando um X na coluna correspondente.	Nenhum	Pouco	Médio	Muito
20. Quanto conflito emocional existe entre os membros do seu grupo de trabalho?				
21. Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre membros do seu grupo de trabalho?				
22. Quanta raiva há entre os membros do seu grupo de trabalho?				
23. Quanta diferença de idéias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo de trabalho?				
24. Quanto atrito pessoal há em sua equipe durante as decisões?				
25. Quanta diferença sobre as decisões de trabalho seu grupo enfrenta?				
26. O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo de trabalho?				
27. Quanta tensão emocional há entre os membros do grupo?				
28. Quanta diferença de opinião existe no seu grupo em relação à maneira de realizar as tarefas?				

## ANEXO C

*Escala de Comprometimento Afetivo com a Equipe - ECAE**(Puete-Palacios et al., 2005)*

- Sobre o seu comprometimento com a equipe de trabalho
- 

Responda as questões abaixo de acordo com esta tabela:

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

PARA RESPONDER as próximas questões, UTILIZE A ESCALA A SEGUIR, definindo em que medida as sentenças REFLETEM O QUE VOCÊ FAZ OU SENTE em relação à sua EQUIPE.	<i>Resposta</i>
1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha equipe de trabalho como uma grande unidade para a qual é ótimo trabalhar.	
2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a qual pertença.	
3. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho.	
4. A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho das minhas atividades.	
5. Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com outras que conheço.	
6. Eu realmente me interesso pelo destino da equipe a qual pertença.	
7. A minha equipe é a melhor de todas para se trabalhar.	
8. Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro de minha parte.	
9. Eu sinto pouca lealdade para com a equipe em que trabalho.	

Por favor, responda:

- Você comanda (é o chefe de) essa equipe? SIM \_\_\_\_ NÃO \_\_\_\_
- Faz quanto tempo você é membro dessa equipe? \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses

**ANEXO D*****Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo - ECOA****(Siqueira, 1995):*

- Sobre a empresa onde você trabalha:
- 

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalho. Gostaríamos de saber o <b>QUANTO VOCÊ SENTE ESTE SENTIMENTOS E EMOÇÕES</b> Dê suas respostas marcando com um X na tabela após cada frase, a opção que melhor representa sua resposta.	Nada	Pouco	Mais ou Menos	Muito	Extremamente
1. Orgulhoso dela.					
2. Contente com ela.					
3. Entusiasmado com ela.					
4. Interessado por ela.					
5. Animado com ela.					

## ANEXO E

*Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo - ECOC**(Siqueira, 1995):*

- Sobre a empresa onde você trabalha:

As frases abaixo falam de perdas e dificuldades que você enfrentaria caso pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase. Dê suas respostas marcando com um X na opção que melhor representa sua resposta.	Discordo Totalmente	Discordo em partes	Nem discordo nem concordo	Concordo em partes	Concordo Totalmente
Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.					
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta empresa.					
Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido)					
Eu teria dificuldades para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual.					
Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.					
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.					
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.					
Eu deixaria para trás tudo o que investi nesta empresa.					
Eu estaria prejudicando minha vida profissional.					
Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa					
Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece as seus empregados.					
Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.					
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.					
Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.					
Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.					

**ANEXO F*****Termo de Consentimento da Instituição***

A Cimilho Comércio e Indústria de Milho LTDA declara que concorda em colaborar com a pesquisa “Relações entre as bases de poder do supervisor, conflitos intragrúpicos e o comprometimento afetivo do trabalhador da região do Triângulo Mineiro” coordenada pela mestrandia Vanessa da Fonseca Guimarães do PGPSI/UFU, ciente de que não está sujeita a nenhum prejuízo e de que sua identidade será totalmente preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração por nenhuma das partes.

A Empresa é livre para se recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento.

Nossa decisão em participar ou não desta pesquisa não implicará em nenhuma discriminação, represália ou consequência que possam denegrir nosso nome.

---

Cimilho Comercio e Ind. Ltda  
Data: \_\_\_\_\_

## ANEXO G

### *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos Sujeitos*

#### **Informações sobre a pesquisa: “Relações entre as bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e o comprometimento afetivo do trabalhador da região do Triângulo Mineiro, MG.”**

##### **Título da pesquisa:**

- *Pesquisadora responsável:* Vanessa da Fonseca Guimarães – aluno do Mestrado em Psicologia aplicada da Universidade Federal de Uberlândia – UFU.
- *Objetivo da pesquisa:* Verificar as relações existentes entre as bases de poder do líder, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional do trabalhador.
- *Forma de obtenção de informações:* será solicitado a cada participante completar algumas folhas de respostas após lhe serem apresentadas listas de palavras. O experimento terá duração média de 20 minutos.

##### **Garantias ao participante:**

- A participação em qualquer etapa é voluntária.
- Mesmo após serem informados sobre a pesquisa, aqueles que não quiserem participar não sofrerão nenhum tipo de represália ou prejuízo.
- Aqueles que quiserem participar da pesquisa assinarão um Termo de Consentimento Livre e esclarecido que se encontra anexado a este documento.
- Caso algum dos participantes deseje obter outras informações durante e após a realização do estudo, receberá a resposta a qualquer dúvida e será atendido prontamente, ainda que esta possa afetar a sua vontade de continuar participando.
- Fica assegurado ao participante que ele não será identificado e que será mantido o caráter confidencial das informações relacionadas com a sua privacidade.

**Avaliação do risco da pesquisa:** não há riscos para aqueles que se interessar em participar deste estudo.

**Compromisso da pesquisadora:** a pesquisadora se compromete em realizar o estudo, prestando os esclarecimentos necessários e divulgar os resultados obtidos. Caso sejam verificados quaisquer problemas de origem emocional ou intelectual em algum dos participantes o mesmo será mais bem avaliado e se necessário, será encaminhado para programas públicos de atendimento em Psicoterapia, sempre se verificando a disponibilidade de atendimento psicoterapêutico oferecido na rede pública para estes pacientes.

##### **Contatos:**

Mestranda: Vanessa da Fonseca Guimarães – tel 3084 0802

Orientadora: Maria do Carmo Fernandez Martins – tel. 3218 2701

Comitê de ética da UFU: 3239 4130

## **II. Consentimento pós – esclarecimento:**

(Conforme resolução nº 196, de 10 de Outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde).

Eu, \_\_\_\_\_, documento de identidade nº \_\_\_\_\_ declaro ter recebido informações sobre a pesquisa intitulada “Relações entre as bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e o comprometimento afetivo do trabalhador da região do Triângulo Mineiro, MG” fornecida pela própria pesquisadora, Vanessa da Fonseca Guimarães, aluna do Programa de Pós Graduação em Psicologia – Mestrado da Universidade Federal de Uberlândia.

Estou ciente que participarei de um estudo com duração média de 20 minutos conforme a minha disponibilidade. Sei que os resultados obtidos na pesquisa poderão ser divulgados em eventos científicos, livros ou artigos científicos, sem que haja identificação dos participantes.

Concordo em participar da pesquisa, sabendo que estão garantidos a privacidade e o sigilo em relação às informações obtidas.

Posso retirar o meu consentimento a qualquer momento da realização da pesquisa, sem que isso traga qualquer tipo de prejuízo, ônus ou represália por parte da pesquisadora ou por qualquer outra pessoa que esteja relacionada a este estudo.

***Declaro ter entendido as informações dadas pela pesquisadora e estar suficientemente esclarecido (a).***

Nome do participante

Identidade nº.

Data

---

**Contatos:**

Mestranda: Vanessa da Fonseca Guimarães – tel. (34) 3084 0802

Comitê de ética da UFU: (34) 3239 4130

## ANEXO H



Universidade Federal de Uberlândia  
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP  
 Av. João Naves de Ávila, nº 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG -  
 CEP 38400-089 - FONE/FAX (34) 3239-4131 e 4531

**PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA Nº 017/06**

**Registro CEP: 011/06**

**Projeto Pesquisa:** *"Relações entre as bases de poder do líder, conflitos intragrupais e o comprometimento afetivo do trabalhador da região do Triângulo Mineiro, MG"*

Pesquisador Responsável: Vanessa da Fonseca Guimarães

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto, com a seguinte recomendação: retificar o nome do projeto (alterar o nome de acordo com o título na Folha de Rosto).

Data para entrega do **Relatório Final com cópia dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecidos**, devidamente assinados pelos sujeitos da pesquisa, e formas de contato com os mesmos (telefone, endereço completo, etc.): **fevereiro/2007**.

Situação: Projeto aprovado com recomendação.

Uberlândia, 07 de fevereiro de 2006.

*Sandra Terezinha de Farias Furtado*  
 Profa. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado  
 Coordenadora do CEP/UFU

Orientações ao pesquisador:

*(Para parecer Aprovado ou Aprovado com Recomendações)*

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.z), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprovatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res. 251/97, item III.2.e). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto, conforme norma da Res. 196/96 CNS.