

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**ENTRE CONFLITOS E COOPERAÇÃO: EXPLORANDO O PAPEL DAS
EMOÇÕES POSITIVAS, CONFIANÇA E LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA FEDERAL**

AMANDA ROTTAVA

CASCAVEL/PR

2025

Amanda Rottava

**ENTRE CONFLITOS E COOPERAÇÃO: EXPLORANDO O PAPEL DAS
EMOÇÕES POSITIVAS, CONFIANÇA E LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA FEDERAL**

**BETWEEN CONFLICT AND COOPERATION: EXPLORING THE ROLE OF
POSITIVE EMOTIONS, TRUST AND LEADERSHIP IN A FEDERAL PUBLIC
INSTITUTION**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Doutor Ivano Ribeiro

CASCAVEL/PR

2025

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Rottava, Amanda
ENTRE CONFLITOS E COOPERAÇÃO: EXPLORANDO O PAPEL DAS
EMOÇÕES POSITIVAS, CONFIANÇA E LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA FEDERAL / Amanda Rottava; orientador Ivano Ribeiro.
-- Cascavel, 2025.
68 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel)
-- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2025.

1. Cooperação. 2. Conflito de tarefa. 3. Conflito afetivo.
4. Instituição pública.. I. Ribeiro, Ivano , orient. II.
Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Reitoria
CNPJ 78.680.337/0001-84
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário
Tel.: (45) 3220-3000 - www.unioeste.br
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701
Cascavel - PARANÁ



AMANDA ROTTAVA

ENTRE CONFLITOS E COOPERAÇÃO: EXPLORANDO O PAPEL DAS EMOÇÕES POSITIVAS, CONFIANÇA E LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
gov.br IVANO RIBEIRO
Data: 28/03/2025 10:09:06-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Orientador(a) - Ivano Ribeiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente
gov.br DELCI GRAPEGIA DAL VESCO
Data: 03/04/2025 11:40:51-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Deici Grapegia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente
gov.br NAIRANA RADTKE CANEPELE BUSSLER
Data: 02/04/2025 21:29:24-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Nairana Radtke Caneppele Bussler

Centro Universitário Unihorizontes

Cascavel, 26 de março de 2025

Dedico esta pesquisa para as pessoas que dão sentido à minha vida: aos meus pais, Simone e Nerli, pelo incansável esforço e suporte em minha trajetória educacional. Vocês foram meu alicerce, e cada conquista minha é, em grande parte, fruto do amor e da dedicação que sempre depositaram em mim. À minha irmã, Laura, pela sua amizade e apoio constante. Ao Luciano, meu namorado, pela paciência e compreensão ao longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por abrir as portas que me permitiram ingressar no Mestrado e por guiar meus passos ao longo desta jornada.

À minha mãe, ao meu pai, à minha irmã e ao meu namorado, que, com imenso carinho e apoio, dedicaram-se para que eu alcançasse esta etapa da minha vida.

Ao meu orientador, Professor Doutor Ivano Ribeiro, pela paciência, disponibilidade e dedicação. Sua orientação guiou este trabalho e me permitiu testemunhar a Pós-Graduação Stricto Sensu da forma como acredito: um espaço de compreensão, entrega e responsabilidade.

À minha instituição e equipe, que me proporcionaram a oportunidade de crescimento e me apoiaram nos momentos de ausência, oferecendo suporte durante esta etapa.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) e ao meu amigo Geovane, pelas trocas, discussões e aprendizados, que tanto contribuíram para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Aos servidores e colaboradores da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), cujo trabalho dedicado viabiliza a realização da ciência e o avanço do conhecimento.

Aos pesquisadores, cujos esforços incansáveis impulsionam a evolução da ciência, tornando possíveis novos conhecimentos e descobertas que transformam o mundo.

Por fim, que este trabalho seja não apenas um marco na minha trajetória, mas também uma maneira de retribuir todo o apoio e incentivo que recebi.

RESUMO

Rottava, A. (2025). *Entre Conflitos e Cooperação: Explorando o Papel das Emoções Positivas, Confiança e Liderança em uma Instituição Pública Federal*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

Este estudo investigou as relações entre conflitos e cooperação em uma instituição pública federal, explorando variáveis como emoções, liderança e confiança influenciam essa dinâmica. Por meio de uma abordagem quantitativa, foram testadas seis hipóteses elaboradas com alicerce em uma revisão da literatura existente. A amostra foi composta por servidores de uma autarquia federal que exerce, em todo o território nacional, a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica. Para a coleta de dados, foram utilizados instrumentos validados que possibilitaram uma mensuração mais precisa dos construtos investigados. A avaliação do conflito intragrupo foi realizada através da escala de Jehn (1995). A mensuração da liderança compartilhada baseou-se na ferramenta proposta por Carson *et al.* (2007). A confiança e cooperação foram avaliadas usando a escala de Costa *et al.* (2017). Por fim, empregou-se o instrumento *Work-Related Affective Feelings* (WORAF) para medição da variável emoção. As análises foram conduzidas por meio da Modelagem de Equações Estruturais, utilizando o método dos Mínimos Quadrados Parciais e o Software SmartPLS® 4.0. Os resultados indicaram que o conflito de tarefa não apresenta associação significativa com emoções positivas, enquanto o conflito afetivo possui uma associação negativa. Ambas hipóteses de que a liderança compartilhada modera a relação entre conflitos (de tarefa e afetivo) e emoções não foram confirmadas. Por outro lado, foi sustentada a relação positiva entre emoções positivas e confiança, assim como entre confiança e cooperação. O estudo destacou a complexidade das interações entre conflitos, cooperação, emoções, liderança e confiança. Como contribuição teórica, aprofunda a compreensão sobre a dinâmica de conflitos e cooperação em organizações; como colaboração prática, oferece subsídios para líderes desenvolverem estratégias eficazes de gestão de conflitos.

Palavras-chave: Cooperação; Conflito de tarefa; Conflito afetivo; Instituição pública.

ABSTRACT

Rottava, A. (2025). *Between Conflict and Cooperation: Exploring the Role of Positive Emotions, Trust and Leadership in a Federal Public Institution*. Professional Master's Degree, Western Paraná State University, Cascavel, PR, Brasil.

This study investigated the relationships between conflicts and cooperation in a federal public institution, exploring variables such as emotions, leadership, and trust that influence these dynamics. Using a quantitative approach, six hypotheses developed based on a review of the existing literature were tested. The sample consisted of employees of a federal agency that exercises, throughout the national territory, the prevention and repression of infractions against the economic order. Validated instruments were used to collect data, which allowed for a more precise measurement of the constructs investigated. The assessment of intragroup conflict was carried out using the Jehn scale (1995). The measurement of shared leadership was based on the tool proposed by Carson et al. (2007). Trust and cooperation were assessed using the Costa et al. (2017) scale. Finally, the Work-Related Affective Feelings (WORAF) instrument was used to measure the emotion variable. The analyses were conducted using Structural Equation Modeling, using the Partial Least Squares method and the SmartPLS® 4.0 software. The results indicated that task conflict does not have a significant association with positive emotions, while affective conflict has a negative association. Both hypotheses that shared leadership moderates the relationship between conflict (task and affective) and emotions were not confirmed. On the other hand, the positive relationship between positive emotions and trust, as well as between trust and cooperation, was supported. The study highlighted the complexity of the interactions between conflict, cooperation, emotions, leadership and trust. As a theoretical contribution, it deepens the understanding of the dynamics of conflict and cooperation in organizations; as a practical contribution, it offers support for leaders to develop effective conflict management strategies.

Keywords: Cooperation; Task conflict; Affective conflict; Public institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Pesquisa Proposto.....	33
Figura 2 - Modelo Final Ajustado.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição de Variáveis.....	36
Tabela 2 - Frequência Vínculo e Sexo.....	39
Tabela 3 - Posição Hierárquica	40
Tabela 4 - Tamanho e Formação Equipe.....	40
Tabela 5 - Estatísticas Descritivas e Correlações entre Variáveis	44
Tabela 6 - Correlação e Raiz Quadrada de AVE.....	45
Tabela 7 - Resultado do Teste de Hipóteses.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.1.1	Questão de Pesquisa	16
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	17
1.4	ESTRUTURA DE DISSERTAÇÃO.....	19
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	20
2.1	CONFLITOS E COOPERAÇÃO.....	20
2.2	CONFLITO DE TAREFA E EMOÇÕES POSITIVAS	22
2.3	CONFLITO AFETIVO E EMOÇÕES POSITIVAS	24
2.4	CONFLITO DE TAREFA, EMOÇÕES E LIDERANÇA COMPARTILHADA.....	26
2.5	CONFLITO AFETIVO, EMOÇÕES E LIDERANÇA COMPARTILHADA	28
2.6	EMOÇÕES E CONFIANÇA	30
2.7	CONFIANÇA E COOPERAÇÃO	31
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	34
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2	VARIÁVEIS E INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS	35
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA	38
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	39
3.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	41
4	RESULTADOS	43

4.1	TESTE DE HIPÓTESES.....	45
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
5.1	LIMITAÇÃO E PESQUISAS FUTURAS.....	53
6	CONCLUSÃO.....	55
	REFERÊNCIAS.....	57
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO.....	68

1 INTRODUÇÃO

O conflito, categorizado como de tarefa (relacionado a atividades) ou afetivo (envolvendo emoções), é inerente às organizações (Jehn, 1995; Ullah, 2022). Guetzkow e Gyr (1954) foram pioneiros ao categorizar conflitos em equipes, distinguindo entre conflitos de tarefas e conflitos afetivos, sendo o primeiro relacionado às atividades desempenhadas e o segundo envolvendo emoções e tensões pessoais (Silva & Puente-Palacios, 2010). Essa categorização permitiu que as pesquisas subsequentes analisassem o impacto multifacetado dos conflitos no ambiente de trabalho, tanto nas interações pessoais quanto no desempenho organizacional (Jehn, 1995, 1997). Pela perspectiva psicanalítica, os conflitos emergem de projeções, identificações e resistências inconscientes, em que desejos, frustrações e rivalidades não resolvidas se manifestam nas interações cotidianas (Freud, 1921; Kets de Vries, 2011).

Por outro lado, a cooperação surge como um fator para o sucesso das equipes, reconhecida como a disposição dos membros de coordenarem suas atividades em prol de objetivos coletivos (Stern & Gorman, 1969); uma ferramenta para o aumento da eficácia organizacional (Campion et al., 1993; Fleishman & Zaccaro, 1992). A cooperação não se trata apenas da ausência de conflitos, mas de uma interação ativa e positiva entre os membros, em que as decisões são tomadas em conjunto para alcançar metas comuns (Sinclair, 2003). Essa prática é especialmente crucial em ambientes organizacionais que dependem de alta interdependência funcional para atingir um alto desempenho (Tyler, 2002). Nesse viés, a cooperação é vista como um processo que depende da capacidade dos indivíduos de reconhecer e elaborar esses aspectos emocionais, permitindo a construção de vínculos baseados em confiança e empatia (Bion, 1961).

Nesse cenário, a liderança compartilhada exerce um papel basilar ao proporcionar o equilíbrio necessário entre conflitos e cooperação nas equipes. Em vez de centralizar as decisões em uma única figura, esse modelo envolve a participação ativa de vários membros na liderança, criando um ambiente de tomada de decisões colaborativa (Hoch, 2013). Os integrantes da equipe são encorajados a assumir responsabilidades coletivas e a compartilhar desafios e oportunidades, facilitando a resolução de conflitos e a promoção da cooperação (Pearce & Conger, 2003). A liderança, nesse sentido, é entendida como uma função que transcende a autoridade formal, envolvendo a habilidade de conter as angústias coletivas e mediar os conflitos de forma a transformá-los em oportunidades de crescimento institucional (Laplanche & Pontalis, 1967).

As emoções, principalmente as positivas, influenciam a cooperação e a gestão de conflitos (Barsade, 2002; Nair, 2007). Esses estados têm um impacto nas ações e nas interações dentro das equipes, moldando as dinâmicas de trabalho e a maneira como os indivíduos lidam com desafios e conflitos (Nair, 2007). Desse modo, as emoções positivas surgem quando há espaço para a expressão simbólica dos afetos, facilitando a resolução de tensões e a integração grupal (Winnicott, 1971).

A confiança, ao mediar a relação entre conflitos e cooperação, é um fator para a eficácia das equipes (Lewicki *et al.*, 1998; Simons & Peterson, 2000). Quando a confiança é insuficiente, os conflitos podem se intensificar, comprometendo os resultados do trabalho (Lewicki *et al.*, 2006; Tidd *et al.*, 2004). No entanto, em ambientes onde a confiança é promovida, ela se torna um mecanismo eficaz para gerir os conflitos e aprimorar o desempenho da equipe (Simons & Peterson, 2000).

Diante dessa complexidade, este estudo investiga a relação entre conflitos e cooperação em uma instituição pública federal, com foco nas variáveis liderança compartilhada, emoções e confiança. Essa temática é particularmente relevante, pois as organizações públicas enfrentam altos níveis de interdependência entre equipes, pressões sociais e políticas, demandas crescentes por eficiência e transparência, além de um ambiente caracterizado por alta burocracia. Explorar a dinâmica entre conflitos e cooperação, nesse cenário, propicia identificar estratégias eficazes para otimizar processos internos, melhorar a entrega de serviços à sociedade e lidar com as complexidades inerentes ao setor. Nesse rumo, propôs-se uma investigação para analisar a relação entre conflitos e cooperação em uma instituição pública federal.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Estudar a relação entre conflitos e cooperação em equipes é importante para compreender as dinâmicas que influenciam o contexto organizacional. O conflito desempenha um papel fundamental na eficácia de equipes, afetando diretamente a sua performance e coesão (Todorova *et al.*, 2022). Além disso, o conflito serve como um fato inegável em várias organizações, sendo necessário reconhecê-lo e gerenciá-lo adequadamente para evitar impactos negativos no desempenho (Amason, 1996).

A relação entre conflitos e cooperação é complexa e interdependente, sendo necessário analisar variáveis como liderança, emoções e confiança. Embora a cooperação possa coexistir com o conflito, a simples ausência de um não implica na presença do outro (Stern & Reve, 1980). A cooperação, decisões conjuntas para alcançar metas da equipe, está associada com a

eficácia organizacional e depende diretamente da qualidade das interações entre seus membros (Sinclair, 2003). As variáveis exercem influência na capacidade das equipes de transformar conflitos em cooperação produtiva (Barsade, 2002).

A liderança compartilhada distribui responsabilidades entre os membros da equipe, ajuda a mediar os efeitos do conflito e promove um ambiente mais colaborativo (Bligh *et al.*, 2006). A literatura aponta que equipes com liderança compartilhada têm maior capacidade de lidar com conflitos, pois seus membros são mais envolvidos na tomada de decisões e se sentem responsáveis pelo sucesso coletivo (Pearce & Conger, 2003). Isso permite que conflitos de tarefa sejam direcionados de forma produtiva, promovendo melhorias nos processos de trabalho (Menguc & Auh, 2008).

As emoções, por sua vez, ocupam um lugar importante na relação entre conflitos e cooperação. Conflitos de tarefa podem gerar emoções positivas, como entusiasmo e excitação, estimulando comportamentos pró-sociais e melhorando a cooperação (Barsade, 2002). Entretanto, conflitos afetivos, que envolvem tensões interpessoais, tendem a gerar emoções negativas, como raiva e frustração, prejudicando a coesão e a produtividade da equipe (Van Kleef & Côté, 2007). A gestão eficaz dessas emoções pode transformar situações de conflito em oportunidades de fortalecimento da cooperação e da criatividade dentro da equipe (De Dreu, 2006).

A confiança é outra variável nessa associação. A presença de conflitos, sobretudo os afetivos, pode reduzir os níveis de confiança entre os membros da equipe, prejudicando a cooperação (Chen & Ayoko, 2012). Estudos indicam que emoções negativas estão inversamente relacionadas à confiança, o que, por seu turno, afeta diretamente a colaboração dentro das equipes (Ashkanasy & Ashton-James, 2005). Em contraste, emoções positivas, como entusiasmo e excitação, aumentam a percepção de confiança e facilitam o comportamento cooperativo, essencial para a eficácia das equipes (Lewicki *et al.*, 1998).

Conflitos são inevitáveis em qualquer organização e contexto, entretanto, uma gestão eficaz é imperioso para evitar prejuízos ao desempenho. O conflito de tarefas, em particular, pode ser benéfico ao incentivar debates e trocas de ideias, desde que adequadamente gerido (Jehn & Mannix, 2001). No entanto, conflitos afetivos geralmente têm consequências negativas, afetando a satisfação no trabalho e aumentando a rotatividade de pessoal (Van Kleef & Côté, 2007). Uma resolução em potencial para minimizar os impactos negativos e maximizar os benefícios dos conflitos está na boa gestão de variáveis, como liderança e emoções (De Cremer & van Knippenberg, 2005).

Apesar da importância desses fatores, poucos estudos têm explorado de forma integrada a relação entre conflitos e cooperação, especialmente no contexto público (Rainey, 2014; Chen *et al.*, 2012). Em instituições públicas, onde as equipes enfrentam elevados níveis de burocracia e complexidade organizacional, entender como conflitos e cooperação interagem é crucial para melhorar o desempenho coletivo (De Dreu & Weingart, 2003; Tjosvold *et al.*, 2014).

O presente estudo tem como objetivo contribuir para a literatura existente ao investigar a relação entre conflitos e cooperação em uma instituição pública federal. A pesquisa busca fornecer achados práticos para a gestão de conflitos. Assim, espera-se que os resultados ajudem a desenvolver estratégias mais eficazes para melhorar o desempenho organizacional por meio de uma gestão eficaz dos conflitos.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Qual a relação entre conflitos e cooperação em uma instituição pública de nível federal?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar a relação entre conflitos e cooperação em uma instituição pública de nível federal.

1.2.2 Específicos

a) Identificar o nível de cooperação entre membros de equipes de trabalho de uma instituição pública de nível federal;

b) Verificar o nível e natureza dos conflitos em equipes de trabalho de uma instituição pública de nível federal;

c) Mensurar as emoções positivas e a confiança em equipes de trabalho de uma instituição pública de nível federal;

d) Avaliar o efeito moderador da liderança na relação entre variáveis antecedentes e a cooperação em equipes de trabalho de uma instituição pública de nível federal;

e) Analisar a relação entre a cooperação e suas variáveis antecedentes em equipes de trabalho de uma instituição pública de nível federal.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Existe uma vasta compilação da literatura que ilustra a dinâmica associada aos conflitos, em que traços individuais e organizacionais têm o poder de elevar ou diminuir os níveis de atrito em uma equipe. O conflito é um fenômeno multifacetado e em constante evolução, abrangendo várias dimensões em diferentes níveis, amplamente analisado por pesquisadores experientes. Jehn (1995) ressaltou a natureza complexa do conflito, enquanto Mannix e Jehn (2004) e Jehn *et al.* (2008) destacaram a relevância de reconhecer a essência em constante mudança do conflito, enfatizando sua progressão ao longo do tempo. No contexto público, esses traços são amplificados por estruturas hierárquicas rígidas e pressões políticas, que podem exacerbar conflitos ou suprimir sua expressão aberta (Vigoda-Gadot, 2002).

O conflito representa um desafio para o trabalho em equipe eficaz (Jehn, 1995; Medina *et al.*, 2005), pois pode impedir a cooperação e, posteriormente, impactar o desempenho (Jehn *et al.*, 2008; Swann *et al.*, 2004). Em organizações públicas, onde a *accountability* é prioritária, conflitos mal gerenciados podem levar a atrasos na prestação de serviços, como demonstrado em estudos sobre saúde e educação (Rainey, 2014). Várias teorias salientam a cooperação como um mecanismo-chave para gerenciar ou responder a conflitos (Alper *et al.*, 2000; Deutsch, 1990), retratando-a como um processo comportamental subsequente. Pesquisas de Pearson e Monoky (1976) e Stern e Reve (1980) realçam a conexão entre cooperação e conflito, sugerindo que esses conceitos não são totalmente opostos e alguns estudos debatem o papel mediador da cooperação (Chatman & Flynn, 2001; Sinclair, 2003).

A ligação entre conflitos e cooperação deve ser analisada levando em consideração outras variáveis primordiais para se entender essa conexão: liderança compartilhada, emoções e confiança. A liderança compartilhada tem o potencial de desempenhar a mediação dos conflitos e a promoção da cooperação dentro das equipes (Bligh *et al.*, 2006). Quando a liderança é distribuída entre os membros, há uma maior participação e responsabilidade coletiva, facilitando a resolução de conflitos e o avanço em direção a objetivos comuns (Pearce & Conger, 2003).

As emoções também são importantes para compreender os conflitos e a cooperação. As diferentes naturezas dos conflitos podem gerar emoções diversas. Os conflitos de tarefa podem gerar emoções positivas, como entusiasmo, que estimulam a cooperação e promovem o engajamento criativo (Barsade, 2002). No entanto, conflitos afetivos, que envolvem tensões interpessoais, tendem a produzir emoções negativas, como raiva e frustração, acometendo a

cooperação e afetando negativamente a coesão da equipe (Van Kleef & Côté, 2007). Ademais, essas emoções influenciam diretamente a confiança entre os membros. Quando a confiança é prejudicada, a cooperação torna-se mais difícil (Ashkanasy & Ashton-James, 2005).

Há lacunas na literatura sobre a relação entre conflitos e cooperação em equipes, maiormente no panorama de organizações públicas, que podem ser entendidas como organizações criadas e mantidas pelo Estado com a finalidade de atender às demandas coletivas e promover o bem-estar social (Oliveira, 2017). Elas operam sob os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme estipulado pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988. A administração pública que regula essas instituições inclui uma série de agentes, órgãos e serviços organizados para atender às necessidades da sociedade de forma equitativa e transparente (Bachtold, 2008).

Ferreira (2018) observou que, nas organizações públicas, conflitos podem ser tanto uma força positiva quanto negativa, dependendo de como são geridos, porém há poucos estudos sobre a gestão eficiente desses conflitos pelos gestores públicos. Outro trabalho analisou os conflitos e alianças estratégicas no setor público, destacando que o foco geralmente está na análise de estruturas de poder e controle, negligenciando a interação entre cooperação e gestão de conflitos no setor (Almeida, 2012).

Embora haja evidências de que o tipo de conflito influencia o gerenciamento, estudos mostram que conflitos de tarefas tendem a estimular a busca por informações, resolução de problemas, concessões e comprometimento, promovendo, assim, maior cooperação (Todorova *et al.*, 2022). Em contrapartida, conflitos afetivos geram emoções negativas, como frustração, podendo enfraquecer a cooperação na equipe (Todorova *et al.*, 2022). Além disso, há uma escassez de pesquisas que integrem mediadores para compreender como essas variáveis podem potencializar ou mitigar os efeitos dos conflitos sobre a cooperação (Ullah, 2022). Portanto, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de auxiliar no preenchimento dessas lacunas ao analisar de maneira mais abrangente como as interações entre conflitos e cooperação se dão em ambientes organizacionais públicos.

Este estudo se justifica tanto em termos práticos quanto teóricos. Praticamente, oferece conhecimento para que lideranças saibam lidar com conflitos, especialmente no contexto público. A capacidade de gerir conflitos de modo eficiente pode promover um ambiente mais colaborativo, permitindo que os líderes e membros da equipe transformem situações de tensão em oportunidades de diálogo e crescimento organizacional (Bligh *et al.*, 2006).

A instituição do universo da pesquisa é caracterizada, desde 2020, como um dos melhores lugares para se trabalhar, com um índice de clima organizacional geral de 89 pontos,

reconhecido pela pesquisa Fundação Instituto de Administração (FIA). Ao competir com 422 empresas, incluindo organizações públicas, privadas e estatais, sobrelevou-se, alcançando o segundo lugar na categoria de órgãos públicos. O objetivo deste estudo é ajudar a instituição a compreender melhor como gerenciar os conflitos internos por meio de dados estratégicos e, assim, manter sua posição de relevância no ranking de satisfação e ambiente de trabalho. Esse foco na gestão de conflitos torna-se importante para o manejo do clima organizacional positivo, contribuindo para a estabilidade da instituição a longo prazo.

Teoricamente, este estudo oferece uma contribuição ao aprofundar a compreensão sobre o conflito organizacional, ao integrar variáveis como liderança compartilhada e emoções positivas, elementos essenciais para uma gestão de equipes eficaz. Ao investigar como esses fatores influenciam a dinâmica de resolução de conflitos, a pesquisa propõe uma abordagem integrada para o gerenciamento de conflitos, trazendo novos *insights* para a teoria. Esse enfoque holístico pode ampliar o entendimento acerca de como criar ambientes organizacionais mais colaborativos e produtivos.

1.4 ESTRUTURA DE DISSERTAÇÃO

O presente estudo foi dividido em seis capítulos. No Capítulo 1, está a introdução, seguida pelo problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos; é finalizada pela justificativa e contribuição da pesquisa.

O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico, o qual sustenta o desenvolvimento da pesquisa por meio de uma revisão da literatura, que identifica os antecedentes do fenômeno da cooperação e sua relação com os conflitos. Servem de base para as formulações das hipóteses de pesquisa, sendo subdivididas em sete subseções: conflitos e cooperação; conflito de tarefa e emoções positivas; conflito afetivo e emoções positivas; conflito afetivo, emoções e liderança compartilhada; conflito de tarefa, emoções e liderança compartilhada; emoções e confiança e cooperação.

No Capítulo 3, estão descritos os aspectos metodológicos, bem como as técnicas de coleta e análise de dados empregados no estudo. O Capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, enquanto o Capítulo 5 apresenta a discussão acerca dos resultados. E, por fim, o Capítulo 6 evidencia as considerações finais.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 CONFLITOS E COOPERAÇÃO

O conflito pode ser entendido como um estado de discordância entre indivíduos, manifestando-se em diferentes dimensões, como conflitos de tarefas, de processos e afetivos (Ullah, 2022). O conflito é uma característica inerente aos ambientes de trabalho, desempenhando um papel central na dinâmica de várias organizações (Todorova *et al.*, 2022). Bion (1961) argumentaria que esses conflitos refletem as ansiedades básicas presentes em qualquer grupo humano, manifestando-se tanto nas tarefas quanto nas relações afetivas. Nesse contexto, é considerado uma parte natural das interações entre os membros (Amason, 1996). Suas múltiplas manifestações tornam-se uma ocorrência comum, com impacto inevitável no desempenho e na eficácia geral dos grupos (Atalho, 2016).

O conflito reflete um processo de compilação de diferenças individuais, estados, comportamentos e criação de sentido entrelaçados; panoramas interpessoais, interações e criação de sentido; e cenários de nível de equipe, interações e criação de viés coletivo (Greer & Dannals, 2017). Em outras palavras, os conflitos surgem das interações originadas pelas diferenças individuais e pelos comportamentos distintos entre os membros da equipe (Korsgaard *et al.*, 2008).

Conflitos e cooperação são fenômenos interdependentes nas organizações, mas não necessariamente ocorrem simultaneamente ou de forma automática em resposta à ausência do outro (Stern e Reve, 1980). A cooperação pode coexistir com a presença de conflitos, da mesma forma que a ausência de conflitos não garante, por si só, a existência de cooperação (Todorova *et al.*, 2022). A colaboração envolve decisões conjuntas para alcançar as metas da equipe, contudo, isso não significa que o processo seja isento de discordâncias (Sinclair, 2003).

A cooperação pode ser descrita como “decisões tomadas por colegas de equipe sobre como avançar nas metas da equipe” (Sinclair, 2003, p. 75) e é um mecanismo crucial para aumentar a eficácia da organização (Campion *et al.*, 1993; Fleishman & Zaccaro, 1992). É evidente, na literatura, que colaboração e conflito estão intrinsecamente ligados, pois, o conflito de tarefas pode gerar debates intensos, que, se não forem geridos adequadamente, podem evoluir para conflitos afetivos, impactando diretamente a dinâmica da cooperação (Jehn & Mannix, 2001).

A cooperação pode ser definida como “um estado ou condição caracterizado pela disposição dos membros em coordenar suas atividades em um esforço conjunto para auxiliar

todos os envolvidos a alcançar objetivos superiores” (Stern & Gorman, 1969, p. 156). Surge, essencialmente, quando os participantes compartilham objetivos comuns (Stern & Gorman, 1969), tornando-se uma função indispensável para a execução das tarefas exigidas pelas instituições em sua interdependência funcional (Tyler, 2002).

O comportamento cooperativo é potencialmente relevante para a viabilidade das equipes, com o incentivo de ações positivas e diminuição das ações negativas (Tyler, 2002). Engajar-se em um comportamento colaborativo envolve a realização de tarefas que contribuem para os objetivos compartilhados da equipe (Tyler, 2002). Em contraste, Stern e Reve (1980) destacam que os conflitos podem impedir o auxílio entre as equipes. A cooperação e o conflito não são opostos completos, no entanto, a mera ausência de conflito não garante automaticamente a colaboração (Pearson & Monoky, 1976).

As evidências sobre as ramificações positivas e negativas do conflito e sua relação com a cooperação são fonte de discordâncias e incertezas para gerentes e acadêmicos (Todorova *et al.*, 2022). Em 1994, Jehn propôs uma medida que aborda o conflito intragrupal em duas dimensões distintas: conflito afetivos e conflito de tarefas. Essa abordagem continuou sendo discutida e refinada nos anos subsequentes (Jehn, 1994, 1997). Segundo a autora, o conflito afetivo abrange indicadores emocionais e afetivos, como atritos, tensão ou raiva entre os membros do grupo, enquanto o conflito de tarefa engloba indicadores cognitivos, como diferentes pontos de vista e opiniões acerca do planejamento e execução das atividades do grupo (Jehn, 1994, 1997).

O conflito de tarefas diz respeito à troca de ideias e opiniões a respeito das tarefas em uma organização. Por outro lado, o conflito afetivo surge de incompatibilidades interpessoais que resultam de diferenças pessoais (Ullah, 2022). É importante notar que os conflitos de tarefas e afetivos produzem efeitos distintos no gerenciamento de conflitos (De Cremer & van Knippenberg, 2005).

Além disso, salientam-se os resultados potencialmente favoráveis associados ao conflito de tarefas, precipuamente quando promove debates construtivos e a busca por soluções eficazes (De Cremer & van Knippenberg, 2005). Todavia, é importante reconhecer que o conflito de tarefas também pode originar efeitos indesejados em quadros organizacionais menos saudáveis. Esses efeitos adversos variam conforme fatores contextuais, como as emoções presentes nas interações e o estilo de liderança adotado, que podem mediar ou moderar seu impacto (Ullah, 2022). Assim, os efeitos do conflito de tarefas não são uniformemente positivos ou negativos, mas dependem das dinâmicas específicas de cada grupo.

Dessa forma, um paradoxo se instala, pois, o conflito parece ser relevante para alguns aspectos da instituição, ao mesmo tempo em que parece demonstrar um impedimento ao consenso e à aceitação afetiva (Amason, 1996). Quando representa o polo negativo, pode impedir a cooperação e, posteriormente, impactar o desempenho (Jehn et al., 2008). Winnicott (1971) mencionava a necessidade de o objeto transicional para a criança elaborar seu mundo interno e externo, e as organizações precisam de mecanismos que permitam a transformação dos conflitos em cooperação.

Pesquisas conduzidas por Pearson e Monoky (1976), bem como por Stern e Reve (1980), ressaltam a intrincada relação entre cooperação e conflito, indicando que essas duas noções não são contraditórias por si só. Várias teorias apontam a pertinência da cooperação como uma ferramenta para gerenciar ou abordar os conflitos com eficácia (Alper *et al.*, 2000; Deutsch, 1990).

2.2 CONFLITO DE TAREFA E EMOÇÕES POSITIVAS

O conflito de tarefas, também conhecido como conflito cognitivo, refere-se às diferenças entre os membros do grupo em relação ao conteúdo e aos objetivos do que estão conduzindo (Amason, 1996). Isso envolve variações nas perspectivas, ideias e abordagens relativas à tarefa em questão (Jehn & Mannix, 2001). Essas diferenças surgem de disparidades de ideias ou opiniões sobre o conteúdo e os resultados de diferentes atribuições (Jehn & Mannix, 2001). Está associado ao “o que fazer” e engloba variações nas metas, objetivos ou enfoques das metas (Pan *et al.*, 2020).

A natureza cognitiva deste conflito o torna particularmente relevante para processos criativos. Segundo De Dreu (2006), quando os membros da equipe percebem o conflito de tarefa como uma troca intelectual – e não como uma ameaça pessoal –, ocorre uma ativação de emoções positivas como curiosidade e interesse. Esse estado emocional facilita a assimilação de óticas diversas, criando um ciclo virtuoso, no qual o conflito alimenta a inovação (Barsade, 2002).

O conflito de tarefas pode se manifestar quando os indivíduos possuem pontos de vista, preferências ou estratégias diferentes para alcançar um objetivo comum (Ullah, 2022). É considerado um fenômeno inerente, que se manifesta nas equipes devido à realidade de que cargos diferentes possuem visões ambientais distintas, resultando em uma variedade de percepções (Amason, 1996). Logo, essas diferenças acabam culminando em conflitos de tarefas (Amason, 1996).

Já as emoções são estados subjetivos de sentimento que surgem da interpretação individual dos colaboradores em relação a uma determinada situação (Bryant & Cox, 2006). Esses estados emocionais, por sua vez, exercem influência sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Nair, 2007). As emoções positivas indicam o nível de entusiasmo, atividade e alerta de uma pessoa (Watson *et al.*, 1988) e estão diretamente ligadas a uma maior satisfação no trabalho, à promoção da cooperação (Barsade, 2002) e ao estímulo de comportamentos e desempenhos pró-sociais (Ashkanasy *et al.*, 2002).

Um aspecto crítico nessa dinâmica é o conceito de “afeto positivo de equipe” (Barsade, 2002). Quando um grupo compartilha emoções positivas, cria-se um ambiente onde as discordâncias são interpretadas como contribuições válidas, não como ataques pessoais. Essa atmosfera emocional positiva funciona como um amortecedor, prevenindo que os conflitos de tarefa declinem em conflitos relacionais (Jehn & Mannix, 2001).

A literatura tem amplamente investigado os efeitos das emoções positivas nos resultados dos grupos de trabalho, frisando a importância dessas emoções para o desempenho coletivo e a colaboração entre membros (Barsade, 2002). Em tarefas complexas, indivíduos que vivenciam o conflito de tarefas, por mais desafiador que seja, podem também sentir entusiasmo, impulsionando a proposta de novos prismas e promover uma análise mais profunda e reflexiva das informações disponíveis (De Dreu, 2006).

O conflito de tarefas tem benefícios potenciais para o desempenho do grupo quando gerenciado de maneira eficaz (Todorova *et al.*, 2022). O principal raciocínio é que ele propicia diversas perspectivas e ideias, aprimorando os processos de resolução de problemas e tomada de decisão (Todorova *et al.*, 2014). Ademais, facilita uma compreensão mais profunda da tarefa em questão, incentivando os membros do grupo a participarem de discussões abertas e construtivas (Jehn & Mannix, 2001). Esses achados sugerem que o conflito de tarefa, quando ocorre em um contexto emocional positivo, pode funcionar como um estímulo para a excelência coletiva, transformando diferenças de opinião em inovação (Amason, 1996; De Dreu, 2006).

No entanto, o conflito de tarefas também origina debates intensos, que, se não gerenciados adequadamente, podem desencadear conflitos pessoais, afetando a dinâmica do grupo e seu desempenho (Jehn & Mannix, 2001). Nesses casos, o conflito de tarefas é vivenciado como um evento aversivo, que é, muitas vezes, interpretado com hostilidade, prejudicando a interação e colaboração entre os membros da equipe (Fritz & Dreisbach, 2014).

Essa complexa interação entre conflitos de tarefa e as emoções exige uma investigação mais aprofundada para entender melhor suas implicações no cenário organizacional. Por isso, é fundamental explorar como as emoções, especialmente as positivas, podem influenciar o

modo como os indivíduos lidam com esses conflitos, buscando otimizar as interações no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, os resultados da equipe. Com isso, emerge a necessidade de investigar mais a fundo essa relação, levando à formulação da seguinte hipótese: *H1* – o conflito de tarefa está positivamente associado a emoções positivas.

2.3 CONFLITO AFETIVO E EMOÇÕES POSITIVAS

O conflito afetivo, caracterizado por tensões interpessoais entre os membros de uma equipe, é amplamente reconhecido como prejudicial às organizações (Amason, 1996). Surge quando as diferenças de opinião são vistas como ataques pessoais (Amason, 1996) ou quando os conflitos são decorrentes de valores pessoais e percepções entre indivíduos (Yang & Mossholder, 2004). A incompatibilidade é desencadeada por opiniões divergentes sobre assuntos diversos, que podem ou não estar ligados à tarefa (Jehn *et al.*, 2008).

Diferentemente do conflito de tarefa, que pode ser cognitivamente estimulante, o conflito afetivo está enraizado em desentendimentos emocionais, geralmente associados a sentimentos de hostilidade, desconfiança ou frustração (Van Kleef & Côté, 2007). Essa natureza interpessoal o torna particularmente danoso para a coesão do grupo, pois mina a confiança e a disposição para colaborar (De Dreu & Weingart, 2003). Porém, em panoramas específicos, como competições saudáveis ou debates estruturados, mesmo conflitos afetivos podem, paradoxalmente, despertar emoções positivas, como excitação e determinação (Chen & Ayoko, 2012).

Estudos acerca de conflitos afetivos frequentemente despertam uma forte correlação com emoções negativas e resultados que prejudicam a produtividade (De Dreu & Weingart, 2003). Especificamente, a presença de conflito afetivo está associada à experiência de emoções negativas, como raiva e frustração (Van Kleef & Côté, 2007). Adicionalmente, podem levar a uma diminuição da satisfação no trabalho e ao aumento da rotatividade de pessoal, afetando negativamente a coesão e a estabilidade do grupo (Van Kleef & Côté, 2007).

A literatura sobre emoções no trabalho sobreleva que conflitos afetivos ativam o sistema de ameaça psicológica, desencadeando respostas defensivas (Ashkanasy *et al.*, 2002). Quando os indivíduos se sentem atacados pessoalmente, sua capacidade de processar informações de forma objetiva diminui e emoções negativas dominam o ambiente (Fritz & Dreisbach, 2014). Contudo, em equipes com alta resiliência emocional, mesmo conflitos afetivos podem ser reinterpretados como desafios coletivos, reduzindo seu impacto negativo (Todorova *et al.*, 2022).

As emoções desempenham função substancial na resolução de conflitos, e a literatura sugere que as emoções negativas podem ser eficazes na resolução de conflitos de tarefa e afetivo, enquanto as emoções positivas podem dificultar a resolução de conflitos afetivos (Zinchenko *et al.*, 2015; Zinchenko *et al.*, 2017). Nesse rumo, Fritz e Dreisbach (2014) destacam que, na fase de detecção do conflito afetivo, sua relação com o processo emocional tende a ser negativa. Mas, durante a fase de resolução, esses conflitos podem facilitar o processamento de estímulos positivos, possibilitando um ambiente mais receptivo à recuperação emocional (Fritz & Dreisbach, 2014).

Um aspecto seguidamente negligenciado é o papel do tempo na dinâmica emocional dos conflitos afetivos. Pesquisas indicam que, imediatamente após uma disputa, as emoções negativas predominam, todavia, com o passar do tempo e a mediação adequada, é possível observar uma “recuperação emocional”, em que emoções positivas gradualmente substituem as negativas (Zinchenko *et al.*, 2017). Esse processo é mais provável em equipes com alto nível de inteligência emocional coletiva (Barsade, 2002).

Ao considerar o conflito afetivo, que constantemente envolve dinâmicas de poder e engajamento emocional, compreende-se que ele oferece aos indivíduos a oportunidade de afirmar suas posições e interesses de maneira explícita (Jehn, 1997). Nesse cenário, as trocas originadas por esse tipo de conflito podem intensificar a competição e, sobretudo, estimular emoções positivas, como entusiasmo, entre os envolvidos (Jehn, 1997). A natureza competitiva das interações interpessoais, portanto, gera um impulso para o entusiasmo e a motivação (De Dreu & Gelfand, 2008).

Embora os conflitos afetivos possuam o potencial de desencadear emoções positivas, por exemplo entusiasmo e excitação, dependendo do modo como são percebidos pelos participantes (Chen & Ayoko, 2012), a grande maioria da literatura enfatiza suas consequências negativas. A relação entre a resolução de conflitos e o processamento de estímulos positivos ainda não foi totalmente esclarecida, sinalizando a necessidade de mais investigações sobre de que maneira o conflito afetivo, em determinados contextos, fomenta a interação construtiva e promove emoções positivas (Pan *et al.*, 2020). Dado esse enfoque predominante nos efeitos adversos desses conflitos, este estudo concentra-se, especificamente, na relação negativa associada às emoções positivas. Com base nas evidências discutidas nesta seção, o estudo propõe a seguinte hipótese: *H2* – o conflito afetivo está negativamente associado a emoções positivas.

2.4 CONFLITO DE TAREFA, EMOÇÕES E LIDERANÇA COMPARTILHADA

A liderança compartilhada refere-se à influência mútua dentro de uma equipe; as atividades de liderança são distribuídas entre os membros, permitindo que todos participem do processo de tomada de decisões e no cumprimento das tarefas que tradicionalmente seriam reservadas a um líder hierárquico (Cohen *et al.*, 1997; Pearce & Conger, 2003). Essa distribuição de responsabilidades cria um ambiente em que o conflito de tarefa, quando aparece, tende a ser interpretado como uma oportunidade de aprendizado coletivo, em vez de uma ameaça à autoridade (Todorova *et al.*, 2022). Entende-se que a liderança compartilhada pode ajudar a desenvolver um clima de apoio social e coparticipação dos objetivos entre os membros da equipe (Hoch, 2013).

A dinâmica da liderança compartilhada altera como os conflitos de tarefa são experienciados, pois, ao ser distribuída a autoridade, os membros tendem a perceber as discordâncias concernentes às tarefas como contribuições legítimas ao invés de desafios à hierarquia (Pearce & Conger, 2003). Essa percepção compartilhada reduz a ansiedade normalmente associada a conflitos e promove emoções positivas como engajamento e curiosidade intelectual (Barsade, 2002).

Carson *et al.* (2007) focalizam que a liderança compartilhada possibilita uma dinâmica em que os membros se influenciam mutuamente, criando um ambiente de interdependência que facilita a cooperação. Esse ambiente interdependente é particularmente eficaz para transformar conflitos de tarefa em inovação, encorajando o exame crítico de múltiplas perspectivas (De Dreu, 2006). Quando a liderança é distribuída, os membros da equipe se sentem mais engajados e responsáveis por seu papel, o que fomenta uma maior colaboração e troca de informações (Cox, Pearce, & Sims, 2003). A liderança compartilhada é mais eficiente se os membros da equipe compartilharem um propósito comum, facilitado pela cooperação (Carson *et al.*, 2007).

Um mecanismo crucial nessa dinâmica é o que Pearce e Conger (2003) chamam de “responsabilidade emocional compartilhada”. Em equipes com liderança distribuída, os membros não apenas dividem tarefas de liderança, mas também dividem a responsabilidade por manter um clima emocional positivo. Essa copropriedade emocional cria um amortecimento natural contra os efeitos negativos do conflito de tarefa (Barsade, 2002).

A liderança compartilhada, singularmente, envolve uma distribuição de funções de liderança entre vários indivíduos, ao invés de ser centralizada em uma única pessoa (Bligh *et al.*, 2006). Esse cenário viabiliza que diferentes membros da equipe participem de atividades

de liderança, facultando uma tomada de decisões conjunta e uma responsabilidade coletiva pelos resultados (Hoch, 2013).

O conflito de tarefas aflora quando os membros da equipe têm diferentes expectativas ou percepções sobre as responsabilidades de trabalho, resultando em sobreposição de funções e na necessidade de colaboração estreita (Blizzard, 1956). Esse tipo de conflito, especialmente em ambientes de liderança compartilhada, pode levar a um aumento na ambiguidade de papéis. Nessa circunstância, os membros não possuem clareza acerca de suas funções e objetivos, aumentando o estresse e diminuindo a satisfação no trabalho (Cordes & Dougherty, 1993; Wolverton *et al.*, 1999).

Contudo, a literatura propõe que a liderança compartilhada oferece mecanismos naturais para resolver essa ambiguidade. Como todos os membros participam do processo decisório, há maior transparência na alocação de tarefas e expectativas (Pearce & Conger, 2003). Essa transparência reduz a incerteza que normalmente alimenta emoções negativas durante conflitos de tarefa (Jehn *et al.*, 2008).

Nessa linha, quando o conflito de tarefas está presente, há falta de clareza e previsibilidade nos processos de trabalho, ocasionando emoções negativas entre os membros da equipe, prejudicando a cooperação e a eficácia da liderança compartilhada (Fields, 2002). Por outro lado, a liderança compartilhada também pode mediar os efeitos negativos do conflito de tarefas e das emoções negativas, proporcionando maior comunicação, colaboração e apoio mútuo entre os membros da equipe (Porter-O'Grady & Wilson, 1995; Spooner, 1996). Nesse sentido, os membros da equipe podem ser incentivados a resolver problemas relacionados às suas tarefas de forma mais proativa e autônoma, reduzindo o impacto do conflito de tarefas e melhorando o clima emocional da equipe (Cox, Lobel, & McLeod, 2003; Seers *et al.*, 2003).

A liderança compartilhada pode atuar diretamente nos conflitos de tarefas, intervindo na maneira como as emoções são geridas (Pearce & Conger, 2003). Estudos mostram que equipes com liderança compartilhada experimentam conflitos de tarefa como “ondas” produtivas – com picos de debate intenso seguidos por fases de consolidação emocional (Todorova *et al.*, 2022). Ao ser implementada de acordo com os princípios discutidos na literatura (Blizzard, 1956; George *et al.*, 2002), favorece a distribuição equilibrada de responsabilidades, a clareza nos papéis e o suporte emocional entre os membros – fatores que contribuem para a redução de conflitos e o fortalecimento da coesão grupal (Blizzard, 1956; George *et al.*, 2002). Assim, esta pesquisa busca auxiliar a literatura nessa investigação ao propor a seguinte hipótese de pesquisa: *H3* – a liderança compartilhada modera positivamente a relação entre conflitos de tarefa e emoções.

2.5 CONFLITO AFETIVO, EMOÇÕES E LIDERANÇA COMPARTILHADA

A resolução de conflitos requer o domínio de habilidades especiais, sendo uma delas a liderança (Eling, 2024). Em situações de conflitos afetivos, os membros da equipe tendem a se sentir menos inclinados a colaborar ou confiar uns nos outros, comprometendo a distribuição das responsabilidades de liderança (Pearce & Conger, 2003; Wright & Barker, 2000). Em ambientes de conflitos afetivos, a liderança compartilhada apresenta uma vantagem distinta: ao distribuir a responsabilidade pela gestão emocional entre vários membros, previne a sobrecarga emocional de um único líder (Pearce & Conger, 2003). A resolução de conflitos, no que lhe diz respeito, requer o domínio de habilidades específicas, sendo a liderança uma delas (Eling, 2024). Nesse contexto, a liderança compartilhada emerge como um fenômeno em que as ações são realizadas por diversos indivíduos, ao revés de serem concentradas somente em pessoas em funções formais de liderança (Bligh *et al.*, 2006).

A natureza distribuída da liderança compartilhada cria múltiplos pontos de contato emocional na equipe; quando um membro está envolvido em um conflito afetivo, outros podem assumir temporariamente funções de mediação, prevenindo a escalada dessa divergência (Bligh *et al.*, 2006). As emoções são essenciais na liderança compartilhada. Em equipes com liderança compartilhada consolidada, observa-se o que Hoch (2013) denomina de “capital emocional compartilhado” – um reservatório coletivo de emoções positivas que pode ser mobilizado durante conflitos. Emoções positivas, como confiança e respeito mútuo, facilitam a influência lateral e a cooperação entre os membros da equipe (Kennerly, 1996; Spooner, 1996).

Todavia, em situações de conflito afetivo intenso, mesmo a liderança compartilhada pode enfrentar desafios. Quando as emoções negativas atingem um limiar crítico, sobrecarregam os mecanismos distribuídos de regulação emocional da equipe (Fields & Blum, 1997). De outra banda, emoções negativas, frequentemente associadas a situações de conflito afetivo, podem intensificar o estresse no trabalho, aumentar a ambiguidade de papéis e agravar o conflito de papéis, prejudicando o funcionamento harmonioso da liderança compartilhada (Fields & Blum, 1997; Fletcher & Kaßfer, 2003).

A liderança compartilhada carece que os membros da equipe se responsabilizem mutuamente e atuem de forma autônoma para atingir as metas comuns (Coluccio & Havlick, 1998; Porter-O'Grady & Wilson, 1995). Essa interdependência positiva age contra os efeitos negativos do conflito afetivo, uma vez que cria incentivos naturais para a reconciliação (Pearce & Conger, 2003). No entanto, quando o conflito afetivo e as emoções negativas prevalecem, os

membros podem enfrentar maior ambiguidade e conflito de papéis, levando a níveis elevados de estresse e reduz a satisfação no trabalho (Cordes & Dougherty, 1993; Wolverton *et al.*, 1999). Esse aumento no estresse pode resultar em uma diminuição na eficácia da liderança compartilhada, pois a cooperação e a influência mútua são afetadas (Barker, 1993; Seers *et al.*, 2003).

A liderança compartilhada se caracteriza por um cenário em que vários membros da equipe participam ativamente das atividades de liderança, envolvendo-se na tomada de decisões conjunta e assumindo a responsabilidade coletiva pelos resultados (Hoch, 2013). Nesse viés, os membros da equipe são motivados a trocar oportunidades e desafios com seus colegas (Pearce & Conger, 2003).

Ao adotar uma abordagem compartilhada de liderança, é possível identificar rapidamente as fontes de tensão e trabalhar para resolvê-las antes que se agravem (Menguc & Auh, 2008). Esse processo é potencializado pelo que Bligh *et al.* (2006) denominam de “inteligência emocional coletiva” – a capacidade da equipe, como um todo, de processar e regular informações emocionais. Isso auxilia na reconciliação de ideias conflitantes, promovendo uma comunicação precisa, o compartilhamento de informações e diálogos abertos (De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu & West, 2001).

Nesse âmbito, quando a liderança compartilhada está presente, espera-se que os membros da equipe que já passaram por conflitos afetivos sejam capazes de trabalhar em prol de objetivos comuns, apesar das diferenças que possam surgir entre eles (Klein *et al.*, 2011). Esse enquadramento se torna viável na medida em que uma forte presença de liderança compartilhada tende a reduzir o impacto causado pelo conflito afetivo. Essa maneira de liderança é particularmente valiosa, haja vista que propicia um clima de cooperação focado nos objetivos da equipe (Hoch, 2013) e reforça o senso de coletividade (Kuhn & Poole, 2000).

Pearce e Conger (2003) sublinham que a liderança compartilhada envolve processos de influência dinâmica que podem harmonizar as diferenças entre os membros da equipe. Em equipes onde há diversidade de traços como extroversão e estabilidade emocional, a liderança compartilhada pode ajudar a alinhar os esforços e promover um ambiente colaborativo (Hollenbeck *et al.*, 2002).

O conflito afetivo e as emoções dos membros da equipe estão diretamente ligados à eficácia da liderança compartilhada. Quando bem-sucedida, a liderança compartilhada converte os desafios emocionais dos conflitos afetivos em oportunidades para fortalecer a resiliência coletiva (Hoch, 2013). Enquanto as emoções positivas podem fortalecer essa abordagem de liderança, as emoções negativas e os conflitos afetivos prejudicam a dinâmica da equipe,

umentando o estresse e reduzindo a satisfação no trabalho (Cohen *et al.*, 1997; George *et al.*, 2002). Portanto, gerenciar as emoções e os conflitos afetivos mantém a eficácia da liderança compartilhada em alcançar os resultados desejados (Pearce & Conger, 2003).

Diante desses resultados, torna-se evidente a importância de investigar o papel mediador que a liderança pode exercer entre os conflitos afetivos e as emoções. A liderança compartilhada oferece um modelo particularmente eficaz para essa mediação, transformando um desafio individual (lidar com conflitos) em uma competência coletiva (Hoch, 2013). Compreender como a liderança afeta a dinâmica dos conflitos e, por conseguinte, influencia o desempenho da equipe, é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficientes. Desse modo, com base nos argumentos discutidos nesta seção, esse estudo propõe a seguinte hipótese: *H4* – a liderança compartilhada modera positivamente a relação entre conflitos afetivos e emoções.

2.6 EMOÇÕES E CONFIANÇA

Lewicki *et al.* (1998) definem confiança como uma crença positiva em relação à conduta de outro indivíduo. Essa percepção, porém, não é estática, é continuamente moldada pelas interações emocionais entre os membros da equipe (McAllister, 1995), criando uma dinâmica complexa entre afeto e ligações sociais. A confiança tem sido objeto de interesse em vários estudos, como os de Olson *et al.* (2007) e Parayitam & Dooley (2009), que examinaram a confiança como mediadora em conflitos.

Alguns estudos veem o conflito como consequência da confiança interpessoal insuficiente (Lewicki *et al.*, 2006; Tidd *et al.*, 2004). Entretanto, a confiança também pode ser vista como um mecanismo para gerenciar conflitos de forma eficaz e melhorar os resultados relacionados ao trabalho (Simons & Peterson, 2000). A relação entre emoções e confiança apresenta-se como dinâmica. Emoções positivas como entusiasmo e satisfação reforçam a confiança interpessoal, criando um ciclo virtuoso de reciprocidade e abertura (Jones & George, 1998). E emoções negativas como frustração e desconfiança corroem a confiança, dificultando a colaboração e exacerbando conflitos (Chen & Ayoko, 2012).

Teoricamente, acredita-se que os julgamentos de confiança são complexos e têm uma natureza afetiva (McAllister, 1995). Assim, as emoções desempenham um papel importante na formação da confiança, dado que impactam as percepções, experiências, opiniões e avaliações de um indivíduo sobre a confiabilidade dos outros (Jones & George, 1998). Essa função das emoções na confiança é pertinente em ambientes organizacionais, onde a confiança interpessoal pode influenciar a colaboração da equipe. Emoções positivas ampliam a disposição para

confiar, mesmo em situações de incerteza (Jones & George, 1998), enquanto emoções negativas levam a avaliações mais céticas e defensivas (Chen & Ayoko, 2012). Essa dinâmica torna-se especialmente relevante em quadros de conflito, tendo em vista que as interpretações dos eventos podem variar significativamente entre os indivíduos, gerando diferentes respostas emocionais que, por sua vez, moldam as percepções de confiança (Chen & Ayoko, 2012).

Consequentemente, os conflitos podem provocar emoções entre os membros do grupo, influenciando, posteriormente, suas percepções de confiança (Chen & Ayoko, 2012). Nessa direção, as emoções negativas estão inversamente relacionadas à confiança (Chen & Ayoko, 2012), assim como as causas dos conflitos são frequentemente apontadas por conta da falta de confiança (Tidd *et al.*, 2004). A confiança atua como mediadora nas situações de conflito (Olson *et al.*, 2007), funcionando como um neutralizador que permite discordâncias sem deteriorar os relacionamentos. Em equipes com alto nível de confiança, os conflitos são menos propensos a desencadear emoções negativas intensas (Simons & Peterson, 2000), demonstrando o papel protetor dessa variável. Contudo, quando a confiança é quebrada, situação mais provável em contextos em que predominam emoções negativas (Lewicki *et al.*, 2006), o conflito tende a se intensificar, criando um círculo vicioso de desconfiança e emoções negativas.

Os conflitos impactam diretamente as emoções, que são basilares na formação da confiança (Ashkanasy & Ashton-James, 2005). A confiança, dessa forma, parece atuar como orientadora nas situações de conflito (Olson *et al.*, 2007). Acredita-se que os conflitos têm um impacto direto nas emoções, exercendo um papel significativo na formação da confiança (Ashkanasy & Ashton-James, 2005).

Isto posto, as emoções positivas, como a excitação e o entusiasmo, são necessárias para aumentar a percepção de confiança (Chen & Ayoko, 2012). Todavia, é importante notar que este achado apresenta uma limitação, posto que foi aplicado exclusivamente a alunos de pós-graduação, o que pode restringir sua generalização para equipes de trabalho em ambientes organizacionais. À vista disso, supõe-se que o impacto do conflito na confiança depende, em parte, das emoções induzidas pelo conflito vivenciados pelos indivíduos. Nessa lógica, apresenta-se a penúltima hipótese de pesquisa: *H5* – as emoções positivas estão positivamente associadas ao nível de confiança.

2.7 CONFIANÇA E COOPERAÇÃO

A cooperação envolve o estabelecimento de relações interdependentes com o objetivo de alcançar resultados mútuos ou singulares, com ênfase na reciprocidade esperada que se desenvolve ao longo de um período de tempo (Anderson & Narus, 1990). Essa interdependência cria um sistema de trocas sociais em que as ações de um membro afetam diretamente os resultados dos outros, estabelecendo as bases para relações de confiança (Madhok, 1995). É uma abordagem construtiva que pode ser eficaz na resolução de conflitos, pois acredita que seus objetivos são congruentes com os da outra parte (Zhang *et al.*, 2023).

De modo semelhante, a confiança pode ser descrita como a disposição de confiar em um parceiro de troca em quem se confia (Moorman *et al.*, 1993). Essa disposição envolve uma mediadora à vulnerabilidade calculada, em que os indivíduos aceitam riscos baseados na expectativa de comportamento positivo do outro (Doney *et al.*, 1998). A confiança pode ser categorizada em boa vontade e competência. O primeiro diz respeito à “capacidade de um parceiro cumprir os acordos” e o segundo envolve “as suas intenções de fazê-lo” (Zhang *et al.*, 2023).

Essa afirmação encontra apoio no trabalho de Doney *et al.* (1998), que reitera a confiança passível de ser delineada como a prontidão para confiar em outra parte e realizar ações em situações em que tais decisões tornam um indivíduo vulnerável às ações da outra parte. Essa vulnerabilidade só é possível em circunstâncias que há expectativa de reciprocidade, característica fundamental da cooperação (Anderson & Narus, 1990). É relevante reconhecer que a confiança facilita os processos cooperativos (Schurr & Ozanne, 1985).

A cooperação e a confiança são componentes interdependentes, que desempenham papéis essenciais na formação das relações bem-sucedidas e na obtenção de resultados mútuos (Madhok, 1995; Schurr & Ozanne, 1985). Madhok (1995) destaca a importância de fomentar a confiabilidade por meio da facilitação de uma cooperação eficiente e eficaz. Cada ato cooperativo bem-sucedido fortalece os estoques de confiança, que facilitam novas iniciativas cooperativas (Zhang *et al.*, 2023). Dessa maneira, a cooperação assume tarefa elementar na capacidade de aumentar ou diminuir a confiança entre as partes (Madhok, 1995).

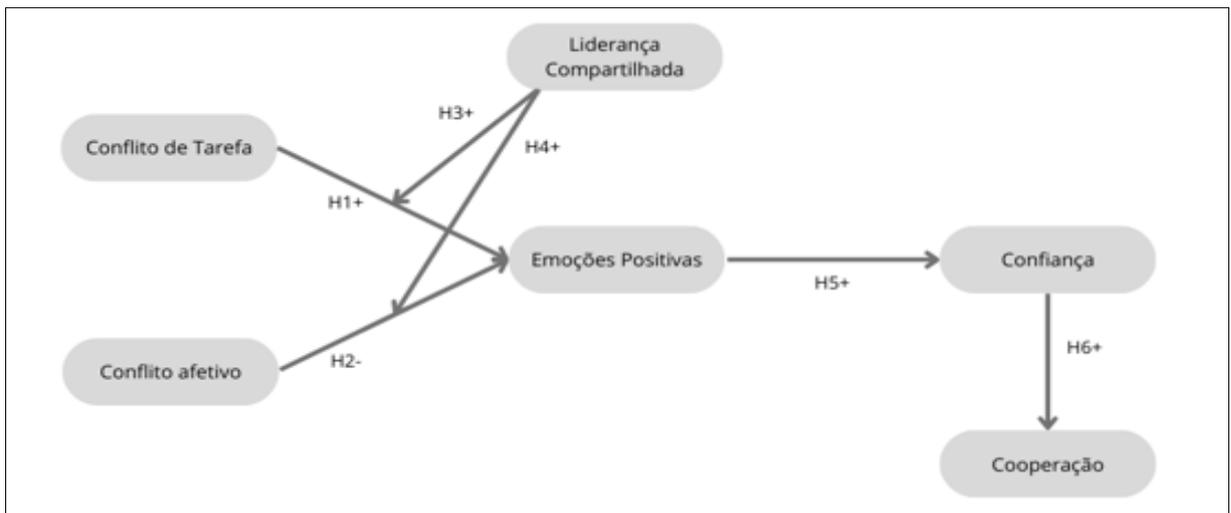
A cooperação pode promover a confiabilidade, no entanto, é reduzida quando ocorrem os eventos de conflito (Zhang *et al.*, 2023). Essa redução ocorre porque os conflitos afetam negativamente os dois pilares da confiança: a percepção de competência e da boa vontade (Zhang *et al.*, 2023). À vista disso, pode-se compreender que, ao viabilizar níveis mais altos de confiança entre os membros da equipe, há o incentivo para um ambiente de trabalho mais colaborativo (Stern & Gorman, 1969). Essa relação positiva opera através de três mecanismos principais: (1) redução da incerteza nas interações, (2) diminuição da necessidade de controle

formal, e (3) aumento da disposição para assumir riscos interpessoais (Doney *et al.*, 1998). Essa ênfase na confiança pode, em última análise, levar a um aumento no comportamento cooperativo e a um melhor desempenho geral da equipe. Essa associação reflete a natureza complementar desses dois construtos: a confiança reduz os custos da cooperação e a cooperação robustece os laços de confiança, criando um ciclo virtuoso que melhora o desempenho organizacional (Madhok, 1995; Zhang *et al.*, 2023). Nesse encadeamento, este estudo propõe sua última hipótese: *H6* – a confiança está positivamente com a cooperação.

Nesse sentido, com base nas hipóteses formuladas, originadas dos objetivos propostos e dos estudos realizados na literatura relevante, foi construído o modelo apresentado na Figura 1. As hipóteses derivaram de uma análise dos objetivos estabelecidos para a pesquisa, alinhando-se às descobertas e teorias presentes nas publicações acadêmicas e científicas pertinentes ao tema.

Figura 1

Modelo de Pesquisa Proposto



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No próximo capítulo, detalha-se o método empregado para a execução prática do estudo, com o objetivo de esclarecer as etapas realizadas e facilitar possíveis reproduções do trabalho. Tal capítulo foca no esquema proposto, na estrutura metodológica considerada e nas técnicas utilizadas tanto para a obtenção quanto para a avaliação dos dados.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O delineamento da pesquisa ocupa-se precisamente do contraste entre a teoria e os fatos; sua forma é a de uma estratégia ou plano geral que determine as operações necessárias para fazê-lo (Gil, 2008). Dessa forma, esse item atua como um guia metodológico, estabelecendo a estrutura usada para a coleta e a análise de dados, garantindo que as operações realizadas estejam alinhadas com os objetivos do estudo e permitindo possíveis replicações.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em termos de abordagem do problema, a metodologia de pesquisa empregada é a quantitativa, com foco na análise de múltiplas variáveis. Técnicas como essa seguem um modelo de pesquisa no qual o pesquisador formula hipóteses sobre os fenômenos e situações em estudo (Creswell, 2007). A ênfase durante a coleta de dados esteve em informações que pudessem ser convertidas em números para verificar a ocorrência dessas consequências (Creswell, 2007). Na sequência, as hipóteses foram aceitas ou recusadas, ainda que provisoriamente (Creswell, 2007).

A classificação quanto aos objetivos do estudo é de natureza exploratória, pois permite ao investigador revelar percepções acerca dos métodos e razões da pesquisa, promovendo um entendimento mais aprofundado do tema (Malhotra, 2012). Os dados foram analisados com o auxílio da Estatística, incluindo análise multivariada ou outras técnicas matemáticas (Popper, 1972). Esse método é comumente empregado em estudos exploratórios, que visam identificar e categorizar relações entre variáveis. Esses estudos buscam descobrir “o que é”, revelando as características de um fenômeno (Richardson, 1989).

Essa abordagem facilita a caracterização dessas hipóteses, examinando suas frequências, médias e relações, além de auxiliar na quantificação da variável dependente (cooperação). Por meio do uso dessa metodologia, é possível examinar os pressupostos teóricos sobre as conexões existentes, com o objetivo de oferecer uma avaliação precisa e bem fundamentada dos resultados (Creswell, 2007).

A pesquisa também fez uso de referencial teórico, por meio do qual obras de autores seminais foram referenciadas para explorar e avançar nas investigações dentro do campo de estudo escolhido. A revisão da literatura ofereceu uma avaliação crítica das metodologias e descobertas de estudos anteriores. Essa avaliação foi primordial para o pesquisador verificar a confiabilidade e a importância dos estudos conduzidos anteriormente, ao mesmo tempo em que

levou em consideração as restrições e desenvolvimentos de pesquisas anteriores (Creswell, 2010).

3.2 VARIÁVEIS E INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O presente estudo buscou informações por meio de dois métodos principais: pesquisa teórica e coleta de dados. A investigação teórica é necessária para desenvolver as hipóteses e organizar uma estrutura conceitual. As pesquisas foram conduzidas, principalmente, na base de dados internacional *Web of Science*, além de artigos de referência da revista *International Journal of Conflict Management*. Esse procedimento foi projetado para estabelecer um alicerce teórico robusto para aprimorar a análise e a compreensão dos fenômenos sob investigação.

Posteriormente, foi criado o instrumento de pesquisa, com o objetivo de coletar dados empíricos, conforme especificado no Apêndice A. O instrumento continha 37 perguntas, estruturadas para alcançar o objetivo do estudo e divididas em seis seções, que examinaram as variáveis.

Para as variáveis que envolvem o conflito cognitivo e conflito afetivo, foi utilizada a Escala de Conflito Intragrupo, de Jehn (1995). A Escala de Conflitos possui bons índices de confiabilidade interna (Tabachnick & Fidell, 1996). É composta por oito itens e duas dimensões. Essa escala tem sido amplamente validada em pesquisas anteriores, inclusive no contexto brasileiro, por meio da pesquisa de Silva e Puente-Palacios (2010), garantindo sua confiabilidade e relevância no cenário de conflitos de equipe.

A escala usada para medir a liderança compartilhada neste estudo foi desenvolvida por Carson *et al.* (2007). A escala avaliou a liderança compartilhada por meio de três dimensões: propósito compartilhado, suporte social e voz. Este estudo é considerado seminal, tendo sido citado mais de três mil vezes. Seu emprego confere consistência metodológica ao estudo, proporcionando comparações com pesquisas anteriores que utilizaram a mesma escala.

Para avaliar a confiança, a escala de Costa *et al.* (2017) foi aplicada, explorando uma medida multifacetada de confiança no local de trabalho e especificamente no quadro das equipes de trabalho. É dividida em quatro dimensões (propensão para confiar, confiança percebida, comportamentos de cooperação e monitoramento de comportamentos). Para essa investigação, foi usada a segunda dimensão.

Para avaliação da variável cooperação, usufruiu-se da mesma escala de Costa *et al.* (2017), na dimensão comportamentos de cooperação. A cooperação foi medida consoante o comprometimento dentro da equipe e as ações cooperativas dentro da equipe. Essa escolha de

medidas garante que tanto a confiança quanto a cooperação sejam avaliadas de forma precisa e confiável.

Por fim, para a variável emoção, foi utilizada a escala *Work-Related Affective Feelings* (WORAF), proposta por Jaworek *et al.* (2020). Esta medida avalia sentimentos relacionados ao trabalho associados a quatro emoções: felicidade, medo, raiva e tristeza. Para o estudo em questão, foi escolhida a dimensão felicidade, que está associada a emoções como alegria, excitação, entusiasmo e contentamento. A escala foi validada no panorama brasileiro por meio do estudo de Gomes *et al.* (2014).

Em todos os construtos usados nesta pesquisa, foi padronizada a escala de Likert de cinco pontos, cujas opções de resposta são: *discordo totalmente, discordo parcialmente, neutro, concordo parcialmente e concordo totalmente*. Esta escolha objetivou garantir a consistência na avaliação das percepções dos participantes ao longo dos diferentes tópicos investigados.

Tabela 1

Descrição das Variáveis

Construtos	Questões	Fontes
Conflito Cognitivo	Existe muita discordância sobre opiniões relativas ao trabalho que está sendo realizado em minha equipe de trabalho.	Jehn (1995)
	Existem muitos conflitos de ideias em minha equipe de trabalho.	
	Existe muito conflito em relação ao trabalho que realizo em minha equipe de trabalho.	
	Existem muitas diferenças de opinião em minha equipe de trabalho.	
Conflito afetivo	Existe muito atrito entre os membros de minha equipe de trabalho.	Jehn (1995)
	Os conflitos de personalidade são evidentes na minha equipe de trabalho.	
	Existe muita tensão entre os membros de minha equipe de trabalho.	
	Existe muito conflito de fundo emocional entre os membros da minha equipe de trabalho.	

Tabela 1 (continuação)

Construtos	Questões	Fontes
Liderança	Os membros da equipe passam um tempo discutindo o propósito, as metas e as expectativas da nossa equipe para um projeto.	Carson <i>et al.</i> (2007)
	Os membros da equipe discutem as principais tarefas e objetivos da nossa equipe para garantir que temos um entendimento justo.	
	Os membros da equipe elaboraram planos de ação e cronogramas que permitam atingir as metas da nossa equipe.	
	Os membros da minha equipe falam com entusiasmo sobre o progresso da nossa equipe.	
	Os membros da equipe reconhecem as realizações e o trabalho árduo uns dos outros.	
	Os membros da equipe oferecem encorajamento aos membros da equipe que parecem frustrados.	
	As pessoas da equipe são encorajadas a se expressarem para testar suas ideias durante as discussões.	
Cooperação	Como membro desta equipe, tenho voz nas decisões sobre como a equipe realiza seu trabalho.	Costa <i>et al.</i> (2017)
	Todos nesta equipe têm a chance de participar e expressar suas opiniões.	
	Minha equipe apoia a participação ativa de todos na tomada de decisões.	
	Nesta equipe, trabalhamos em um clima de cooperação.	
	Nesta equipe, discutimos e lidamos com questões ou problemas abertamente.	
Confiança	Ao tomarmos uma decisão, levamos em consideração a opinião uns dos outros.	Costa <i>et al.</i> (2017)
	Algumas pessoas da equipe ocultam informações importantes.	
	Nesta equipe, as pessoas evitam falar muito sobre si mesmas.	
	A maioria das pessoas nesta equipe está aberta a ajudar outras pessoas.	
Confiança	Nesta equipe, as pessoas podem confiar umas nas outras.	Costa <i>et al.</i> (2017)
	Temos plena confiança na habilidade de cada um para executar suas tarefas.	
	Nesta equipe, as pessoas cumprem o que prometem.	
	Há membros na equipe que perseguem metas que não são claramente comunicadas.	
Confiança	Algumas pessoas, nesta equipe, frequentemente tentam escapar de compromissos já assumidos.	Costa <i>et al.</i> (2017)
	Nesta equipe, as pessoas agem de maneira honesta ao considerar os interesses umas das outras.	

Tabela 1 (continuação)

Construtos	Questões	Fonte
Emoções	Minha equipe considera o trabalho agradável.	Jaworek <i>et al.</i> (2020)
	Minha equipe de trabalho sente satisfação com o que faz.	
	Minha equipe de trabalho sente que o trabalho oferece uma sensação de realização.	
	Minha equipe de trabalho encontra contentamento no trabalho.	
	No geral, minha equipe de trabalho sente-se relaxada e livre.	
	Minha equipe de trabalho está feliz com as relações que mantém com seus superiores.	
	Minha equipe de trabalho tem uma atitude positiva em relação às tarefas e aos problemas que enfrenta no trabalho.	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O universo de pesquisa compôs-se por um grupo de servidores, estagiários e terceirizados, lotados em uma instituição pública de nível federal, com aproximadamente 500 servidores no Brasil, que atuam tanto em equipes de trabalho presencial como em equipes remotas. A organização é uma autarquia federal que exerce, em todo o território nacional, a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico (Brasil, 2011).

A amostra foi definida incluindo todos os cargos que atuam na instituição, compostos por: advogados, economistas, especialistas em políticas públicas e gestão governamental, pedagogos, psicólogos, administradores, jornalistas, técnicos administrativos, professores e contadores. O critério para a participação é a disponibilidade de participar. Esse conjunto de amostra que a pesquisa alcançou é importante devido à sua variedade de profissões, propiciando uma visão abrangente e diversificada sobre o tema estudado.

O poder da amostra foi calculado a partir do software G*Power v. 3.1, que realiza cálculos precisos de tamanho de amostra, garantindo alta confiabilidade nos resultados. O uso do G* Power permitiu que a pesquisa apresentasse a robustez estatística necessária para validar as conclusões do estudo, assegurando que a amostra seja representativa e suficiente para testar as hipóteses formuladas. Considerando o poder estatístico desejado de ao menos 0,85 e nível de significância 0,05, por meio do teste a priori do poder amostral, foi definida uma amostra mínima para a pesquisa de 102 observações.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu durante o mês de outubro do ano de 2024. Os participantes foram convidados a preencher o formulário estruturado disponibilizado via e-mail institucional, na plataforma Google Forms. Essa plataforma facilitou a disseminação e o acesso ao questionário, funcionando como um meio seguro de armazenamento dos dados coletados. No formulário, foram incluídas perguntas para coleta de informações de perfil dos participantes, como gênero e idade, para uma análise demográfica mais detalhada.

Para a análise de dados, obteve-se um total de 133 respondentes, com isso, realizou-se o teste do poder amostral *post hoc*, que demonstrou um poder estatístico de 0,94, acima do que foi definido, demonstrando a possibilidade de análise por meio de modelagem de equações estruturais. A pesquisa contou com a participação de indivíduos de diferentes vínculos, idades e posições dentro das equipes organizacionais, oportunizando um panorama abrangente do ambiente analisado. A maioria dos respondentes declarou ser servidor público efetivo, representando 50,4% da amostra, seguido pelos colaboradores terceirizados, que compuseram 38,3% dos participantes. Os estagiários completaram o grupo, com 11,3% do total, conforme Tabela 2.

Quanto ao sexo, 62,4% dos participantes se identificaram como do sexo feminino, enquanto 37,6% como do sexo masculino. As idades dos respondentes com maior concentração nas faixas de 28 a 32 anos (19,5%) e 38 a 42 anos (16,5%), de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2

Frequência Vínculo e Sexo

Qual seu vínculo:	Contagens	% do total	% acumulada
Colaborador(a) terceirizado(a)	51	38.3%	38.3%
Estagiário(a)	15	11.3%	49.6%
Servidor(a) público(a)	67	50.4%	100.0%
Qual seu sexo de nascimento:	Contagens	% do total	% acumulada
Feminino	83	62.4%	62.4%
Masculino	50	37.6%	100.0%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em termos de posição hierárquica, a grande maioria dos participantes (91,0%) atuava como membros das equipes, enquanto 9,0% se identificaram como líderes, segundo Tabela 3.

Tabela 3

Posição Hierárquica

Qual sua posição na equipe:	Contagens	% do total	% acumulada
Líder	12	9.0%	9.0%
Membro	121	91.0%	100.0%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os tamanhos das equipes dos respondentes variaram, com destaque para as equipes de seis a 10 pessoas, que representaram 38,3% da amostra, e as de 11 a 15 pessoas, com 24,8%, de acordo com Tabela 4. Quanto ao tempo de formação, mais de um terço das equipes analisadas foram formadas há um ano (31,4%), evidenciando um ambiente organizacional focado em novas dinâmicas de trabalho. Os 4,2% que responderam “zero” corresponderam aos participantes que optaram por deixar essa pergunta em branco, em consonância com a Tabela 4.

Tabela 4

Tamanho e formação equipe

Quantas pessoas fazem parte da sua equipe de trabalho, incluindo você:	Contagens	% do total	% acumulada
23 ou mais	16	12.0%	12.0%
5 ou menos	27	20.3%	32.3%
Entre 11 a 15	33	24.8%	57.1%
Entre 16 a 22	6	4.5%	61.7%
Entre 6 a 10	51	38.3%	100.0%

Qual o tempo da existência de sua equipe? (Em anos completos)	Contagens	% do total	% acumulada
0	5	4.2%	4.2%
1	37	31.4%	35.6%
2	25	21.2%	56.8%
3	12	10.2%	66.9%
4	10	8.5%	75.4%
5	3	2.5%	78.0%
6	5	4.2%	82.2%
8	3	2.5%	84.7%
10	5	4.2%	89.0%
12	3	2.5%	91.5%

13	4	3.4%	94.9%
15	2	1.7%	96.6%
20	3	2.5%	99.2%
23	1	0.8%	100.0%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), em sua versão 4.0, foi empregada para avaliar o modelo teórico. Esse método minimiza o erro associado às variáveis endógenas, analisando as variáveis latentes individualmente (Hair *et al.*, 2017). É precipuamente usado em pesquisas de negócios e gestão (Hair, Hult *et al.*, 2014). O PLS-SEM resolve diversos problemas associados à modelagem de equações estruturais baseadas em covariância.

Primeiramente, o PLS-SEM oferece estimativas precisas do modelo mesmo para amostras pequenas (Hair, Hult *et al.*, 2014). Essa abordagem possibilita a análise do ajuste da teoria aos dados, isto é, a comparação entre a realidade e o modelo teórico proposto (Hair *et al.*, 2017), permitindo a confirmação ou refutação das hipóteses de pesquisa (Anderson & Gerbing, 1988).

A abordagem *Partial Least Squares* (PLS-SEM ou *PLS path modeling*) foi adotada, nesta pesquisa, devido à sua flexibilidade e adequação para análises de modelos complexos em Ciências Sociais Aplicadas. Ele viabiliza trabalhar com variáveis latentes e erros de medição, características frequentes em estudos de áreas correlatas (Hair, Gabriel, & Patel, 2014).

Além disso, essa técnica é recomendada quando os dados disponíveis não atendem aos pressupostos exigidos por métodos multivariados tradicionais, como normalidade e grandes tamanhos amostrais, sendo o PLS-SEM uma interpelação robusta baseada em mínimos quadrados parciais (Ringle *et al.*, 2014). A literatura consolidada destaca sua capacidade de gerar resultados confiáveis em análises exploratórias e preditivas, conforme os trabalhos de Anderson e Gerbing (1988), Fornell e Larcker (1981), Hair, Hult *et al.* (2014) e Hair *et al.* (2017).

A análise no modelo estrutural ocorre em duas etapas. Primeiramente, avalia-se o modelo de mensuração, que envolve as relações entre os indicadores (questões do questionário) e seus respectivos construtos, observando as validades convergente e discriminante, ademais da confiabilidade composta do modelo (Hair *et al.*, 2017). Em seguida, analisa-se o modelo

estrutural, que descreve as relações entre os construtos, facultando a comparação entre o modelo teórico e a realidade (Hair *et al.*, 2017), possibilitando confirmar ou refutar as hipóteses de pesquisa (Anderson & Gerbing, 1988).

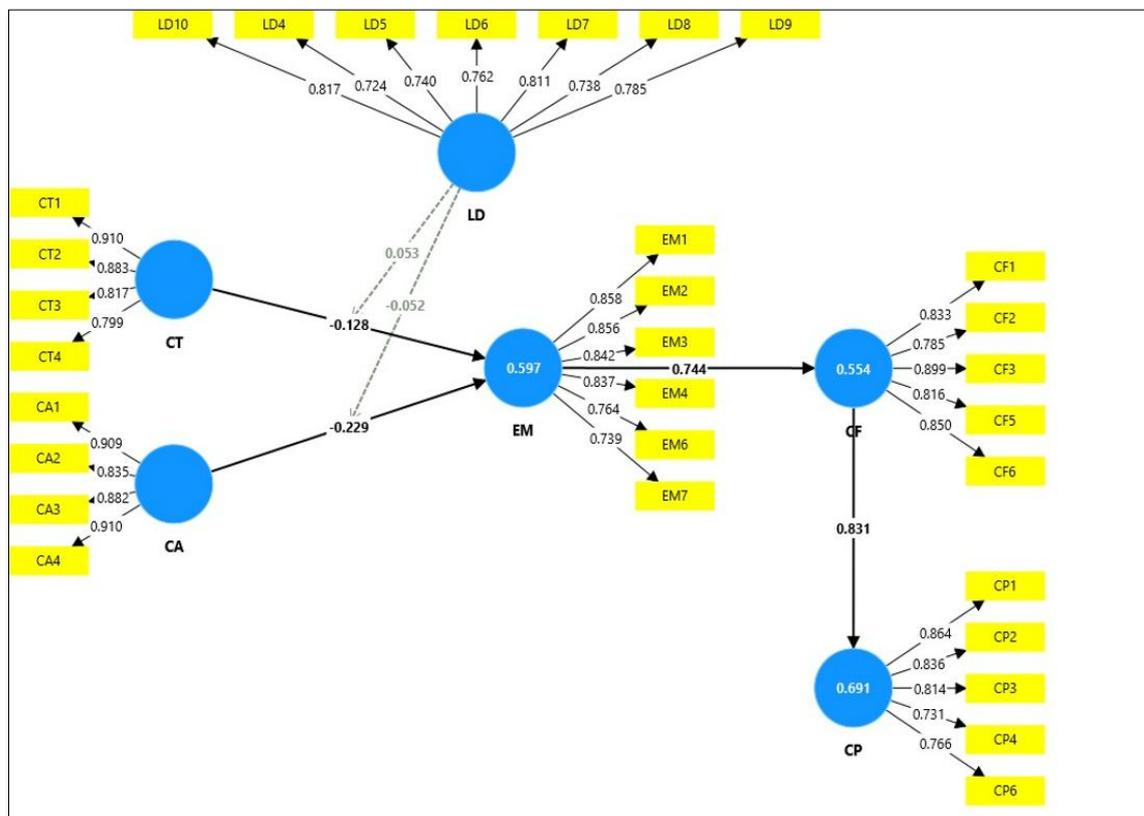
4 RESULTADOS

Na Análise Fatorial Confirmatória, seis assertivas (EM5, CF4, CP5, LD1, LD2 e LD3) foram excluídas devido à carga fatorial abaixo de 0,70, enquanto três assertivas (CP4, CF4 e CF5) foram invertidas devido à carga fatorial. Assertivas com carga fatorial abaixo de 0,70 ou que apresentam carga invertida são, geralmente, descartadas ou ajustadas para garantir a qualidade dos resultados da análise (Hair *et al.*, 2014).

A carga fatorial é uma medida que reflete a correlação entre uma variável observada, como a assertiva, e o fator latente que ela visa mensurar (Field, 2002). Quando a carga fatorial é baixa, isso indica que a assertiva não está contribuindo para o modelo de mensuração, o que pode comprometer a confiabilidade e a validade da análise (Brown, 2015). Da mesma forma, assertivas com carga fatorial invertida indicam uma relação negativa inesperada entre a variável observada e o fator, podendo ser corrigida invertendo a pontuação da assertiva ou reformulando-a (Hair *et al.*, 2017). O modelo final ajustado é apresentado na Figura 2.

Figura 2

Modelo Final Ajustado



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 2 apresenta as correlações entre cada par de variáveis que compõem o modelo. Como pode-se notar, as correlações entre todas as variáveis são significativas, indicando relações substanciais entre elas. A validação do modelo de mensuração foi realizada com base nos seguintes critérios: confiabilidade e validade do construto e validade discriminante. Para avaliar a confiabilidade e validade do construto, foram calculados os índices de Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta (*Composite Reliability - CR*) e AVE (*Average Variance Extracted*).

Na pesquisa, o Alpha foi estimado em 0,862 a 0,907. Quanto à Confiabilidade, os valores estimados foram de 0,861 a 0,911, bem acima do valor mínimo aceitável de 0,70. Quanto à variância média extraída (AVE - *Average Variance Extracted*), os valores estimados foram de 0,646 a 0,783, todos acima do limite de 0,50 (Cohen, 1988). Esses valores são mostrados na Tabela 5.

Tabela 5

Estatísticas Descritivas e Correlações entre Variáveis

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CA	0,907	0,911	0,935	0,783
CF	0,893	0,896	0,921	0,701
CP	0,862	0,861	0,901	0,646
CT	0,876	0,889	0,915	0,729
EM	0,900	0,900	0,923	0,668
LD	0,884	0,887	0,910	0,591

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para verificar a validade discriminante, utilizou-se o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), segundo o qual a validade discriminante refere-se à medida em que uma variável específica do modelo representa de maneira exclusiva um único construto, sendo distinta dos demais construtos presentes no modelo. Os resultados, apresentados na Tabela 6, confirmam a validade discriminante do modelo. Observa-se que as raízes quadradas dos valores de AVE são superiores às correlações entre os construtos, evidenciando a adequação da validade discriminante, conforme abaixo.

Tabela 6

Correlação e Raiz Quadrada de AVE

	CA	CF	CP	CT	EM	LD
Conflito afetivo	0,885					
Confiança	-0,717	0,838				
Cooperação	-0,734	0,831	0,804			
Conflito de Tarefa	0,666	-0,660	-0,584	0,854		
Emoções	-0,635	0,744	0,756	-0,560	0,817	
Liderança	-0,637	0,681	0,786	-0,525	0,731	0,769

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.1 TESTE DE HIPÓTESES

A primeira hipótese (H1) tinha como objetivo verificar se o conflito de tarefa estava positivamente associado a emoções positivas. De acordo com os resultados, não foi observada uma associação significativa entre o conflito de tarefa e as emoções positivas ($p\text{-valor} = 0,139 > 0,05$). Em relação à segunda hipótese (H2), que buscava identificar se o conflito afetivo estava negativamente associado a emoções positivas, os resultados confirmaram essa associação ($p\text{-valor} = 0,016$).

Quanto às hipóteses H3 e H4, que tencionavam investigar se a liderança compartilhada moderava positivamente a relação entre conflitos de tarefa e emoções, e entre conflitos afetivos e emoções, respectivamente, não foram confirmadas ($p\text{-valor} = 0,470$ e $p\text{-valor} = 0,501$). Por fim, a hipótese H5, que objetivava analisar se as emoções positivas estavam positivamente associadas ao nível de confiança, foi confirmada ($p\text{-valor} = 0,000$), assim como a hipótese H6, que investigava a associação positiva entre confiança e cooperação ($p\text{-valor} = 0,000$). Os resultados dos testes de hipóteses estão descritos na Tabela 7.

Tabela 7

Resultado do Teste de Hipóteses

	Path	P values	Conclusão
Conflito Tarefa > Emoções	-0,128	0,139	Não sustentada
Conflito Afetivo > Emoções	-0,229	0,016	Sustentado
Liderança x Conflito Afetivo > Emoções	-0,052	0,501	Não sustentada
Liderança x Conflito Tarefa > Emoções	0,053	0,470	Não sustentada
Emoções > Confiança	0,744	0,000	Sustentado
Confiança > Cooperação	0,831	0,000	Sustentado

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos não indicaram uma associação expressiva entre o conflito de tarefa e as emoções positivas, contrariando a hipótese inicial (H1). Embora o p-valor obtido (0,139) não suporte a relação proposta, sobreleva-se que o conflito de tarefas pode ter um papel importante no aprimoramento da qualidade das decisões. Amason (1996) argumenta que o confronto entre perspectivas distintas permite a síntese de ideias, resultando em decisões mais bem fundamentadas.

O conflito de tarefa, decorrente da diversidade funcional e experiências distintas dos membros, é um fenômeno comum em equipes. Pelled *et al.* (1999) frisam que a manifestação dessas diferenças ocorre quando há troca de ideias e debates abertos. Esse tipo de interação, apesar de não evocar emoções positivas diretamente, cria um ambiente no qual alternativas podem ser exploradas e avaliadas (Schweiger & Sandberg, 1989). Portanto, a ausência de emoções positivas pode não ser necessariamente um indicador de impacto negativo, mas de foco em aspectos racionais e construtivos.

Outrossim, o conflito de tarefa promove uma dinâmica que permite que os membros da equipe se sintam mais comprometidos com as decisões tomadas (Amason, 1996). Esse comprometimento é amplificado quando os participantes percebem o conflito como construtivo (Parayitam & Dooley, 2009). Olson *et al.* (2007) sugerem que, quando os membros da equipe têm a oportunidade de debater suas ideias livremente, as decisões resultantes são mais fundamentadas e aceitas.

A diversidade de cargos, funções e vínculos empregatícios entre os respondentes reflete diretamente o conceito de diversidade funcional. Essa diversidade propicia uma ampla gama de perspectivas cognitivas, contribuindo para o surgimento de conflitos de tarefa (Lovelace *et al.*, 2001; Mooney *et al.*, 2007). Além disso, a diversidade funcional, consoante sinalizado por Pelled *et al.* (1999), estimula o debate e a troca de ideias devido às diferentes interpretações que cada grupo pode ter sobre os desafios organizacionais.

Essa pluralidade de visões potencializa o conflito de tarefas e fortalece a capacidade da equipe de sintetizar perspectivas distintas em decisões mais fundamentadas. Assim, a diversidade entre os respondentes, incluindo suas diferentes formações e vínculos, pode ser um fator crucial para fomentar a inovação, o aprendizado organizacional e a tomada de decisões mais eficazes.

O fato de 58,6% dos respondentes integrarem equipes com 10 pessoas ou menos está diretamente relacionado à influência do tamanho da equipe na dinâmica e no desempenho.

Equipes menores têm maior potencial para desenvolver uma comunicação mais eficiente e coesa, uma vez que a coordenação é menos desafiadora e os membros têm mais oportunidades de interagir diretamente (Korsgaard *et al.*, 2008). Essa configuração estrutural facilita o reconhecimento da expertise individual dentro da equipe, reduzindo as chances de mal-entendidos e conflitos afetivos, podendo impactar positivamente o desempenho coletivo (Amason & Sapienza, 1997).

No entanto, mesmo em equipes menores, o conflito de tarefa pode surgir, pois a interação mais frequente tende a revelar diferenças de perspectivas e abordagens entre os membros (Brewer & Kramer 1986; Mooney *et al.*, 2007). Essas equipes, ao contarem com um número limitado de integrantes, podem potencialmente trocar informações de modo mais ágil e promover uma maior diversidade de ideias, sem os desafios estruturais e sociais que frequentemente afetam equipes maiores (van Knippenberg & van Knippenberg, 2004).

Nesse viés, a configuração predominante observada entre os respondentes pode ser vantajosa, visto que combina os benefícios de uma estrutura menor com a possibilidade de resolver conflitos de tarefa de maneira construtiva e alinhada com os objetivos organizacionais.

Os resultados da pesquisa confirmaram a segunda hipótese (H2), evidenciando que o conflito afetivo está negativamente associado a emoções positivas (p -valor = 0,016). Esses achados estão alinhados com a literatura existente, que aponta que os conflitos afetivos tendem a evocar emoções negativas e prejudicar o desempenho da equipe (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1997). Há uma associação significativa negativa entre os conflitos afetivos e desempenho (De Dreu & Weingart, 2003).

Encontrou-se uma correlação média corrigida de -0,22 entre conflito afetivo e desempenho, reforçando que essas disputas prejudicam a colaboração e a qualidade das interações nas equipes (De Dreu & Weingart, 2003). Isso ocorre porque as emoções negativas associadas ao conflito afetivo interferem na qualidade da tomada de decisões e na troca de conhecimentos (Amason, 1996; Yusoff *et al.*, 2013).

Ademais, os conflitos afetivos podem desviar a atenção dos membros da equipe das tarefas principais, levando-os a focar em disputas interpessoais e lutas por poder (Barki & Hartwick, 2004). Essa dinâmica prejudicial foi constatada também em equipes maiores, em que a coordenação se torna mais difícil e a categorização social exacerbada aumenta a probabilidade de conflitos relacionais (Katzenbach & Smith 1993; Mooney *et al.*, 2007). Assim, o conflito afetivo, mesmo em equipes de menor porte, como no caso da pesquisa, ainda pode inibir as interações colaborativas.

A diversidade funcional, embora benéfica para a criatividade e a inovação, pode também contribuir para o surgimento de conflitos afetivos (Kallarackal *et al.*, 2013). Mesmo que a diversidade amplie a gama de perspectivas e potencialmente melhore a qualidade das soluções (Hoever *et al.*, 2018), ela também pode criar barreiras à cooperação e ao consenso estratégico, sobretudo em equipes nas quais a diversidade funcional é mal utilizada ou mal compreendida (Knight *et al.*, 1999).

Por fim, apesar da pesquisa ter sido desenvolvida com equipes menores, divisou-se que os conflitos afetivos podem emergir como resultado de diferenças individuais e tensões interpessoais. Esses conflitos não apenas afetam as emoções positivas, mas também comprometem a eficácia dos processos e o moral da equipe. Nessa seara, os resultados da pesquisa corroboram a literatura existente, demonstrando que o conflito afetivo representa um desafio relevante à coesão das equipes.

As emoções negativas derivadas desses conflitos comprometem a qualidade da tomada de decisão e a troca de conhecimento (Yuni *et al.*, 2020; Yusoff *et al.*, 2014). Ainda, as disputas interpessoais desviam o foco dos membros das tarefas principais para questões de poder, resultando em desvio de recursos, como o tempo e o esforço (Haur *et al.*, 2017). Nesse contexto, essas dinâmicas contribuem para a deterioração do moral e da coesão da equipe (Barki & Hartwick, 2004).

Em algumas circunstâncias, esses conflitos podem ter associações neutras ou menos intensamente negativas com o desempenho da equipe (Jehn & Greer, 2012). Contudo, a prevalência de evidências sobre os efeitos negativos realça a importância de minimizar conflitos afetivos nas equipes para preservar tanto as emoções positivas quanto a eficiência do trabalho (Dewi *et al.*, 2019).

O resultado da pesquisa torna-se pertinente principalmente em equipes caracterizadas por grande diversidade funcional, como os respondentes do estudo. Embora essa diversidade seja normalmente associada a benefícios como criatividade e inovação (Camelo-Ordaz *et al.*, 2005; Hoever *et al.*, 2018), ela também pode aumentar a propensão a conflitos afetivos (Kallarackal *et al.*, 2013; Pelled *et al.*, 1999). Esses conflitos, ao gerarem emoções negativas, podem dificultar a busca por acordos e consenso estratégico (Knight *et al.*, 1999), comprometendo os processos internos e a eficácia da equipe.

As interações tendem a ser mais intensas e pessoais, reduzindo barreiras à comunicação e amplificando conflitos relacionais haja vista a maior proximidade entre os membros (Brewer & Kramer, 1986). Embora enfrentem menos desafios de coordenação em comparação a equipes maiores (Mooney *et al.*, 2007), equipes menores podem ser mais vulneráveis a divergências

personais que intensificam os conflitos afetivos (Katzenbach & Smith, 1993). Levando em conta que os conflitos afetivos estão negativamente associados às emoções positivas, torna-se essencial que os gestores estejam atentos a esse aspecto, adotando estratégias para minimizar impactos emocionais negativos.

A hipótese de moderação positiva pela liderança compartilhada não foi confirmada com relação a conflitos de tarefa e emoções. Pesquisas anteriores denotam que conflitos de tarefa, diferentemente de conflitos afetivos, têm potencial para contribuir com o desempenho da equipe, desde que gerenciados adequadamente (Jehn & Mannix, 2001; Todorova *et al.*, 2014, 2022). Os conflitos de tarefa, apesar de relacionados a desacordos sobre o trabalho, podem gerar demandas emocionais significativas, que, quando excedem os recursos disponíveis, correntemente resultam em exaustão emocional (Dijkstra, 2009; Maslach & Jackson, 1981). Esse estado de esgotamento pode prejudicar o engajamento dos indivíduos, singularmente em ambientes onde os conflitos de tarefa são intensos (Carnevale & Probst, 1998).

Esse resultado contraria, em parte, a literatura existente, que amiúde associa a liderança compartilhada a uma melhor gestão de conflitos e regulação emocional (Pearce & Conger, 2003; Todorova *et al.*, 2022). A teoria pressupõe que, quando a liderança é distribuída, os conflitos de tarefa tendem a ser percebidos como oportunidades de aprendizado, e não como ameaças, reduzindo, assim, emoções negativas e promovendo um clima colaborativo (Barsade, 2002; Hoch, 2013). Entretanto, os dados dessa pesquisa indicam que, no contexto estudado, a liderança compartilhada não exerceu esse efeito moderador significativo.

Nesse sentido, o nível de intensidade do conflito de tarefa desempenha um papel considerável em seus efeitos. Quando em níveis baixos ou moderados, os conflitos de tarefa podem estimular o pensamento crítico e a troca de perspectivas sem sobrecarregar os recursos emocionais e cognitivos dos indivíduos (De Dreu, 2006; Shaw *et al.*, 2011). Todavia, à medida que a intensidade do conflito aumenta, ocorre um aumento concomitante na excitação e na tensão, dificultando o processamento de informações e a tomada de decisões (Carnevale & Probst, 1998; Galbraith, 1974).

As emoções positivas podem amplificar a produtividade, enquanto emoções negativas resultam em estados motivacionais adversos e diminuição do esforço coletivo (Seo *et al.*, 2004; Staw *et al.*, 1981). Mesmo que esses conflitos possam ser menos estressantes do que os conflitos afetivos (Meier *et al.*, 2013), exige-se um cuidado particular para evitar o desgaste emocional.

Uma possível explicação para esse achado reside na natureza e na intensidade dos conflitos vivenciados pelas equipes analisadas. Os conflitos de tarefa em níveis moderados estimulam a inovação e o pensamento crítico (De Dreu, 2006), porém, conflitos mais intensos

podem sobrecarregar os recursos emocionais dos indivíduos, particularmente em equipes com pouca maturidade ou clareza de papéis (Carnevale & Probst, 1998). A amostra desta pesquisa incluiu um número expressivo de equipes recém-formadas (31,4% com menos de um ano de existência), o que pode ter limitado a capacidade desses grupos de gerenciar conflitos de forma produtiva. Além disso, a predominância de servidores públicos efetivos (50,4%) e terceirizados (38,3%) na amostra pode ter introduzido dinâmicas de poder e percepções de segurança psicológica distintas, afetando a maneira como os conflitos foram experienciados.

Outro fator relevante foi a composição hierárquica das equipes. A grande maioria dos respondentes (91%) eram membros de equipe, ao passo que apenas 9% se identificaram como líderes formais. Embora a liderança compartilhada não exija necessariamente a presença de líderes tradicionais, a ausência de figuras mediadoras em cenários de alta ambiguidade pode ter dificultado a resolução eficaz de conflitos (Bligh *et al.*, 2006).

Apesar da não confirmação da H3, esse achado abre caminho para investigações futuras. Em termos práticos, as organizações que desejam implementar liderança compartilhada devem investir não apenas na distribuição de responsabilidades, mas também no desenvolvimento de habilidades de regulação emocional e na construção de climas psicológicos seguros (Edmondson, 1999). Em síntese, a liderança compartilhada é uma abordagem promissora para a gestão de conflitos, no entanto, os resultados indicam que a mera distribuição de liderança não garante, por si só, um ambiente emocionalmente positivo.

Com relação a hipótese moderadora da liderança compartilhada com os conflitos afetivos e emoções – não foi sustentada. Conflitos afetivos, comumente associados a tensões interpessoais, apresentam impactos profundos na exaustão emocional e no engajamento no trabalho (Maslach & Jackson, 1981; Spector & Bruk-Lee, 2008). Conflitos afetivos estão entre os estressores mais prejudiciais no ambiente de trabalho, frequentemente associados a aumento de tensão e redução de bem-estar (Dijkstra *et al.*, 2011). Esses conflitos geralmente criam desconforto social e psicológico dentro das equipes, prejudicando a coesão e a colaboração (Seo *et al.*, 2004). Ademais, em níveis elevados, esses conflitos exacerbam a sensação de ameaça interpessoal, dificultando a resolução produtiva dos desacordos e levando à exaustão emocional (Benitez *et al.*, 2018; Esbati & Korunka, 2020).

A eficácia da liderança compartilhada depende de sua capacidade de integrar práticas que encorajem o diálogo e a empatia, elementos basilares para minimizar os impactos emocionais negativos (Jehn & Mannix, 2001). Uma abordagem viável para lidar com os conflitos afetivos é a reformulação de desacordos, que permite reinterpretar situações carregadas emocionalmente de forma mais neutra (Sheppes *et al.*, 2014). Quando líderes, em

conjunto com suas equipes, adotam essa perspectiva, há uma redução nas demandas cognitivas e emocionais, promovendo maior resiliência e engajamento no trabalho (Dijkstra *et al.*, 2009).

Os resultados da pesquisa não confirmaram a hipótese H4, que previa um efeito moderador positivo da liderança compartilhada na relação entre conflitos afetivos e emoções. Este achado é particularmente interessante quando contrastado com a literatura existente, posto que esta, reiteradamente, salienta a capacidade da liderança compartilhada em mitigar os efeitos negativos de conflitos interpessoais (Pearce & Conger, 2003; Hoch, 2013). A teoria sugere que a natureza distribuída dessa forma de liderança criaria múltiplos pontos de mediação emocional, prevenindo a sobrecarga de qualquer indivíduo e facilitando a regulação coletiva de emoções (Bligh *et al.*, 2006).

Uma possível explicação para essa divergência pode residir nas características específicas da amostra. O predomínio de servidores públicos efetivos (50,4%) em conjunto com uma proporção considerável de terceirizados (38,3%) pode ter criado dinâmicas de poder assimétricas que limitaram a eficácia da liderança compartilhada. Como observado por Fields e Blum (1997), em conjunturas onde existem diferenças significativas em status e segurança no emprego, os mecanismos distribuídos de regulação emocional podem se tornar menos eficazes. Ainda, o fato de 91% dos respondentes serem membros de equipe pode ter reduzido a percepção de legitimidade para intervenção em conflitos afetivos, mesmo em uma estrutura supostamente compartilhada.

A idade média dos participantes (com concentração nas faixas de 28-32 e 38-42 anos) e o tempo de formação das equipes (31,4% com menos de um ano) também oferecem insumos importantes. Conforme sugerido por Hollenbeck *et al.* (2002), equipes mais jovens e com menor tempo de convivência podem ainda não ter desenvolvido o “capital emocional compartilhado” necessário para lidar eficazmente com conflitos afetivos. Essa falta de maturidade coletiva pode ter sobrecarregado os mecanismos de liderança compartilhada, especialmente em equipes médias e grandes (6-15 pessoas), onde a complexidade da coordenação é maior.

Em conclusão, a liderança compartilhada continua sendo uma abordagem promissora para a gestão de conflitos, contudo, os resultados destacam a importância de considerar fatores contextuais e pré-condições para sua implementação efetiva.

A hipótese H5, que pretendia investigar a associação entre as emoções positivas e o nível de confiança, foi confirmada. Esses achados estão alinhados com a literatura. As emoções positivas favorecem a construção de uma base sólida de confiança, enquanto emoções negativas, como raiva ou tristeza, que Winnicott (1971) classificaria como fruto de experiências de frustração não elaboradas, tendem a enfraquecer essa relação (Dunn & Schweitzer, 2005).

A teoria do modelo circumplexo de afeto oferece uma base útil para entender a natureza das emoções em relação à confiança, sendo que esse modelo distingue as emoções ao longo de duas dimensões: valência e excitação (Posner *et al.*, 2005). A valência caracteriza as emoções em uma escala de agradável a desagradável, ao passo que a excitação mede a intensidade das emoções, de calmante a ativadora (Posner *et al.*, 2005). As emoções positivas, associadas a uma valência mais alta, foram distinguidas como facilitadoras do estabelecimento de confiança (Posner *et al.*, 2005). Nessa esfera, as emoções positivas podem gerar um ambiente mais propício para a construção de vínculos interpessoais de confiança (Posner *et al.*, 2005).

Quando as pessoas experimentam emoções de valência positiva, tendem a confiar mais nos outros. Esse fenômeno pode ser compreendido como um modo de transferência positiva, onde experiências relacionais passadas influenciam as expectativas atuais (Kets de Vries, 2011), à proporção que as emoções de valência negativa geram desconfiança (Dunn & Schweitzer, 2005). Por exemplo, a traição, um evento emocional negativo, reduz substancialmente a confiança nas relações interpessoais (Lee & Selart, 2015).

O estado emocional do confiante realça a pertinência do estado emocional no processo de confiança (Mayer *et al.*, 1995). A gestão das emoções é necessária para a construção genuína de confiança, principalmente em ambientes colaborativos (Williams, 2007). Essas evidências corroboram a hipótese H5 e oferecem uma compreensão mais profunda sobre o papel das emoções na dinâmica de confiança interpessoal. A confiança organizacional é um fenômeno consciente e racional, mas está profundamente enraizada em processos emocionais inconscientes e em dinâmicas transferenciais que reproduzem padrões relacionais anteriores (Freud, 1921; Kets de Vries, 2011).

A hipótese H6, que investigava a associação positiva entre confiança e cooperação, foi confirmada, com os resultados sugerindo que um estilo cooperativo de gerenciamento de conflitos pode promover a confiança. Estudos apontam que membros que lidam com conflitos de maneira cooperativa são mais propensos a se engajar em uma comunicação construtiva, processo que Bion (1961) descreveria como característico do “grupo de trabalho” em contraste com os “grupos de suposição básica”, levando a uma melhor compreensão dos desacordos pessoais e a um maior entendimento das perspectivas dos outros (Dijkstra *et al.*, 2011).

Em contraste, um estilo competitivo de gerenciamento de conflitos propende a gerar ameaças, blefes e intimidação, originando debates turbulentos e escalada de conflitos (De Dreu & Beersma, 2005). O estilo competitivo prejudica o funcionamento e a eficácia do grupo, enfraquecendo a confiança entre os membros (Behfar *et al.*, 2008). Nessa linha, a literatura

sinaliza que um estilo cooperativo de gerenciamento de conflitos é eficaz, mormente, em conflitos afetivos, sobretudo quando o nível de conflito é alto (Andrews & Tjosvold, 1983).

Ao adotar um estilo cooperativo, os membros do grupo conseguem discutir suas diferenças abertamente e ativamente, um “espaço potencial” para a transformação criativa dos conflitos (Winnicott, 1971), considerando tanto suas próprias preocupações quanto as dos outros para resolver as discrepâncias (Tekleab *et al.*, 2009). A utilização de um estilo cooperativo de gerenciamento de conflitos contribui para a redução da exaustão emocional e aumenta o engajamento no trabalho (Benitez *et al.*, 2011; Tekleab *et al.*, 2009).

A pesquisa também revela que essa abordagem ajuda a mitigar os efeitos adversos do conflito de tarefa, melhorando o engajamento e o bem-estar dos membros do grupo (Jiang *et al.*, 2013). Isso valida a importância de um estilo cooperativo para a resolução de conflitos e para a construção de uma cultura de confiança e cooperação no ambiente de trabalho.

5.1 LIMITAÇÃO E PESQUISAS FUTURAS

Este estudo apresentou contribuições relevantes ao explorar a relação entre conflitos e cooperação em uma instituição pública, especialmente considerando as variáveis de liderança compartilhada, emoções e confiança. No entanto, algumas limitações devem ser destacadas. Primeiramente, a coleta de dados foi realizada por meio de uma amostra específica de servidores de uma única autarquia federal, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras organizações públicas ou privadas.

Os resultados deste estudo, obtidos em um ambiente organizacional específico, podem não ser diretamente generalizáveis a outras organizações com culturas ou estruturas diferentes, requerendo cautela na interpretação e aplicação das conclusões. Sugere-se que estudos futuros ampliem a amostra para incluir diferentes tipos de organizações, tanto públicas quanto privadas, a fim de verificar se os padrões observados se mantêm em contextos diversos. Além disso, é interessante realizar estudos comparativos entre setores e culturas organizacionais distintas, para identificar possíveis variações nos resultados.

Ademais, a coleta de dados através de questionários estruturados está sujeita a viés de autorrelato, com os participantes podendo fornecer respostas socialmente desejáveis. Para mitigar essa ótica, futuras pesquisas poderiam adotar métodos mistos, combinando questionários com entrevistas ou observação direta, permitindo uma compreensão mais robusta dos fenômenos estudados.

Nessa toada, ainda, a natureza transversal do estudo impossibilita a análise de como essas relações se desenvolvem ao longo do tempo. Estudos futuros podem adotar uma abordagem longitudinal para capturar essas dinâmicas. Outra limitação está na inclusão de apenas variáveis principais, como conflitos de tarefa e afetivo, liderança compartilhada, emoções e confiança. Pesquisas futuras poderiam integrar variáveis como cultura organizacional ou clima organizacional, que são fatores críticos no ambiente organizacional.

6 CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre conflitos e cooperação em uma instituição pública de nível federal. Para isso, a pesquisa adotou uma abordagem quantitativa e exploratória, utilizando um questionário estruturado para coletar dados de servidores, estagiários e terceirizados da instituição. Foram avaliadas variáveis como conflitos cognitivos e afetivos, liderança compartilhada, confiança, cooperação e emoções, com escalas validadas. O uso de técnicas estatísticas, como a modelagem de equações estruturais, possibilitou examinar relações entre as variáveis.

Os resultados deste estudo reforçam a complexidade das interações entre conflitos, cooperação, emoções, liderança compartilhada e confiança no ambiente organizacional. Embora nem todas as hipóteses tenham sido confirmadas, os achados contribuem para o entendimento das dinâmicas de equipe, precipuamente em instituições públicas caracterizadas por alta diversidade funcional e burocracia.

Foi evidenciado que o conflito afetivo está negativamente associado às emoções positivas, destacando a necessidade de gerenciar conflitos interpessoais de forma cuidadosa para preservar a coesão da equipe. Além disso, as emoções positivas mostraram-se fortemente associadas à confiança, que, por sua vez, desempenha um papel elementar na promoção da cooperação. Esses resultados salientam a importância de criar um ambiente de confiança para facilitar a colaboração nas equipes.

O estudo apresenta como principal novidade a sistematização e análise integrada de variáveis-chave, como conflitos cognitivos e afetivos, liderança compartilhada, emoções, confiança e cooperação, em um contexto específico de instituições públicas federais. As implicações práticas para organizações e gestores são significativas. Em primeiro lugar, o estudo evidencia a relevância de gerenciar conflitos interpessoais de maneira proativa, especialmente os de natureza afetiva, para evitar que impactem negativamente as emoções positivas e a coesão da equipe. Em segundo lugar, reforça a necessidade de promover um ambiente de confiança, já que a confiança se mostrou um elemento central para facilitar a cooperação e a colaboração entre os membros da equipe.

Para os gestores, isso significa investir em práticas que fortaleçam a confiança, como transparência na comunicação, reconhecimento de contribuições e estímulo à participação ativa de todos. Por fim, o estudo sugere que emoções positivas no trabalho devem ser incentivadas, pois estão diretamente ligadas à confiança e à cooperação. Isso pode ser alcançado por meio de

políticas de bem-estar, programas de desenvolvimento de liderança e ações que promovam um clima organizacional saudável.

Este estudo buscou contribuir teoricamente para a literatura acadêmica ao aprofundar a compreensão sobre a dinâmica dos conflitos e da cooperação em quadros organizacionais, ampliando os conhecimentos da área. Assim, o estudo abre caminho para futuras pesquisas e práticas que visem ao aprimoramento das dinâmicas de equipe em cenários organizacionais diversos.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. A. (2012). Conflitos e alianças estratégicas no setor público: Uma análise das dinâmicas organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 46(4), 1125–1145. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000400005>
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495–516. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90045-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90045-3)
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58. <https://doi.org/10.1177/002224299005400103>
- Andrews, I. R., & Tjosvold, D. (1983). Conflict management under different levels of conflict intensity. *Journal of Occupational Behaviour*, 4(3), 223–228.
- Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C. E. (2005). Emotion in organizations: A neglected topic in I/O psychology, but with a bright future. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 221–268.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behaviour research. *Journal of Management*, 28(3), 307–338. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00130-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00130-X)
- Atalho, P. F. L. (2016). *Conflito organizacional e gestão de recursos humanos* [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/12634>
- Bachtold, E. (2008). *Administração pública: Conceitos e aplicações*. Atlas.
- Barker, R. (1993). *The nature of leadership*. Jossey-Bass.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing The Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244. <https://doi.org/10.1108/eb022913>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *The Journal of applied psychology*, 93(1), 170–188. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>

- Benitez, M., Munduate, L., & Medina, F. J. (2018). Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organizations. *International Journal of Conflict Management*, 29(1), 72–92. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2017-0131>
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Tavistock.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team-based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Blizzard, S. (1956). Role conflict and ambiguity in team leadership. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 456–469.
- Brasil. (2011). *Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011*. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência e dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica. *Diário Oficial da União*.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543–549. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.543>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). Guilford Press.
- Bryant, M., & Cox, J. W. (2006). The expression of suppression: Loss and emotional labour in narratives of organizational change. *Journal of Management and Organization*, 12(2), 116–130. <https://doi.org/10.5172/jmo.2006.12.2.116>
- Camelo-Ordaz, C., Hernández-Lara, A. B., & Valle-Cabrera, R. (2005). The relationship between top management teams and innovative capacity in companies. *Journal of Management Development*, 24(8), 683–705. <https://doi.org/10.1108/02621710510613726>
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823–850. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300–1309. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1300>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956–974. <https://doi.org/10.2307/3069440>
- Chen, M. J., & Ayoko, O. B. (2012). Conflict and trust: The mediating effects of emotional arousal and self-conscious emotions. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 19–56. <https://doi.org/10.1108/10444061211199313>
- Chen, Y., Tjosvold, D., & Su, F. (2012). Managing conflict for effective leadership and teamwork in China. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 188–208. <https://doi.org/10.1108/10444061211218276>

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Erlbaum.
- Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership: Multi-level modeling. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 556–567. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.556>
- Coluccio, M., & Havlick, W. (1998). Shared leadership: A critical review. *Leadership Quarterly*, 9(1), 41–53. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90026-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90026-9)
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2017). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119–154. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320903272083>
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2003). Toward a broader agenda for leadership development: Extending the focus beyond the leader. In *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 161–189). Sage Publications.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (2003). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827–847. <https://doi.org/10.5465/256391>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Bookman.
- Creswell, J. W., & Tashakkori, A. (2007). Diferentes perspectivas na pesquisa de métodos mistos. *Revista de Pesquisa de Métodos Mistos*, 1(4), 303–308.
- De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355–369. <https://doi.org/10.1108/01437730510607853>
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107. <https://doi.org/10.1177/0149206305277795>
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105–117. <https://doi.org/10.1080/13594320444000227>
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. K. W., & 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191–1201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1(3), 237–263. <https://doi.org/10.1108/eb022682>

- Dewi, C. C. A., Erna, M., Martini, Haris, I., & Kundera, I. N. (2021). The effect of contextual collaborative learning based ethnoscience to increase student's scientific literacy ability. *Journal of Turkish Science Education*, 18(3), 525–541. <https://doi.org/10.36681/tused.2021.88>
- Dijkstra, A. J. (2009). Recent developments in edible oil processing. *European Journal of Lipid Science and Technology*, 111(10), 865–873. <https://doi.org/10.1002/ejlt.200900124>
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601–620. <https://doi.org/10.2307/259297>
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736–748. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736>
- Esbati, Z., & Korunka, C. (2020). What moderates the relation between intragroup conflict, emotional exhaustion, and work engagement? *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), Article 5. <https://doi.org/10.16993/sjwop.91>
- Eling, V. K. K. (2024). Intragroup conflicts in German preschools: The impact of leadership on conflicts between caregivers. *International Journal of Leadership in Education*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2298689>
- Fleishman, E. A., & Zaccaro, S. J. (1992). Toward a taxonomy of team performance functions. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 31–56). Ablex Publishing.
- Ferreira, D. R. (2018). *O gestor público e seu papel na gestão de conflitos*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/762>
- Fields, D. L. (2002). Equity and expectancy effects on pay satisfaction: A replication and extension. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 469–482. <https://doi.org/10.1023/A:1012868717607>
- Fields, D. L., & Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 181–196. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2<181::AID-JOB792>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<181::AID-JOB792>3.0.CO;2-D)
- Fletcher, J. K., & Kaßufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 21–47). Sage Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Freud, S. (1921). *Psicologia das massas e análise do eu* (Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud, Vol. XVIII). Imago. (Obra original publicada em 1921)
- Fritz, J., & Dreisbach, G. (2014). The time course of the aversive conflict signal. *Experimental Psychology*, 62(1), 30–39. <https://doi.org/10.1027/1618-3169/a000271>

- Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28–36. <https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>
- George, L. K., Ellison, C. G., & Larson, D. B. (2002). Explaining the relationships between religious involvement and health. *Psychological Inquiry*, 13(3), 190–200. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1303_04
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). Atlas.
- Gomes, J. H. G., Silva, C. F., & Cruz, A. G. (2014). Tradução e validação psicométrica da escala "The Work-Related Quality of Life (QoWL) Scale" à população portuguesa. Repositório Científico da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.
- Greer, L. L., & Dannals, J. E. (2017). Improving group judgment accuracy: Information sharing and determining the best member. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138, 63–79. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.10.003>
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7(3), 367382. <https://doi.org/10.1177/001872675400700307>
- Hair Jr., J. F., Gabriel, M. L. D. da S., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 13(2), 44–55. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159–174.
- Hoever, I. J., Zhou, J., & van Knippenberg, D. (2018). Different strokes for different teams: The contingent effects of positive and negative feedback on the creativity of informationally homogeneous and diverse teams. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2159–2181. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0642>
- Hollenbeck, J. R., Moon, H., Ellis, A. P. J., West, B. J., Ilgen, D. R., Sheppard, L., Porter, C. O. L. H., & Wagner, J. A., III. (2002). Structural contingency theory and individual differences: Examination of external and internal person-team fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 599–606. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.599>
- Jaworek, M. A., Marek, T., & Karwowski, W. (2020). The scale of Work-Related Affective Feelings (WORAF). *Applied Ergonomics*, 82, Article 102945. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102945>
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56–73.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–558.

- Jehn, K. A., & Greer, L. L. (2012). Diversity as disagreement: The role of group conflict. In E. A. Mannix, & M. A. Neale (Eds.), *Research on managing groups and teams: Diversity and groups* (pp. 59–82). Emerald Group Publishing.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(5), 465–495. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Jiang, J. J., Chen, V., Goode, S., & Fernandez, W. (2013). Satisfação na resolução de conflitos e eficácia do programa de SI: Teoria da controvérsia construtiva. *Anais do Workshop de Pesquisa Internacional sobre Gerenciamento de Projetos de TI 2013* (Trabalho nº 13). AIS Electronic Library (AISeL).
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.
- Kallarackal, A. J., Kvarata, M. D., Cammarata, E., Jaber, L., Cai, X., Bailey, A. M., & Thompson, S. M. (2013). Chronic stress induces a selective decrease in AMPA receptor-mediated synaptic excitation at hippocampal temporoammonic-CA1 synapses. *The Journal of neuroscience: The official journal of the Society for Neuroscience*, 33(40), 15669–15674. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.2588-13.2013>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *A sabedoria das equipes: Criando uma organização de alto desempenho*. Harvard Business School Press.
- Kennerly, S. M. (1996). Leadership behavior and organizational characteristics: Implications for empowerment of subordinate leaders. *Journal of Nursing Administration*, 26(6), 22–29. <https://doi.org/10.1097/00005110-199606000-00005>
- Kets de Vries, M. (2011). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. Wiley.
- Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1), 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.004>
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. C. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445–465. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<445::AID-SMJ27>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<445::AID-SMJ27>3.0.CO;2-V)
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., Lester, S. A., & Brodt, S. E. (2008). The critical role of trust in team leader effectiveness: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 391–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.391>
- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26(4), 558–590. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2000.tb00769.x>

- Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (1967). *Vocabulário da psicanálise*. Martins Fontes.
- Lee, W. S., & Selart, M. (2015). How betrayal affects emotions and subsequent trust. *The Open Psychology Journal*, 8, 153–159.
<https://doi.org/10.2174/1874350101508010153>
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
<https://doi.org/10.2307/259288>
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022. <https://doi.org/10.1177/0149206306294405>
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779–793. <https://doi.org/10.5465/3069415>
- Madhok, A. (1995). Revisiting multi-national firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 117–137.
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (6th ed.). Bookman.
- Mannix, E., & Jehn, K. A. (2004). Vamos normalizar e atacar, mas não agora: Integrando modelos de desenvolvimento e desempenho de grupo. In M. Neale, E. Mannix, & S. Blount (Eds.), *Research on management groups and teams* (Vol. 6, pp. 11–37).
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). A medição do burnout experimentado. *Revista de Comportamento Organizacional*, 2(2), 99–113.
<https://doi.org/10.1002/emprego.4030020205>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
<https://doi.org/10.2307/256727>
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Inés, M., & José, M. G. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3), 219–230.
- Menguc, B., & Auh, S. (2008). Conflict, leadership, and market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 34–45.
- Meier, L. L., Gross, S., Spector, P. E., & Semmer, N. (2013). Relationship and task conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 144–156.
<https://doi.org/10.1037/a0032090>
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733–758. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x>
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57, 81–101.

- Nair, N. (2007). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *The International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359–381.
- Pan, F., Ou, Y., Sun, H., & Qian, Y. (2020). Integration of conflict resolution and positive emotions: Electrophysiological evidence. *Neuropsychologia*, 149, 107661. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2020.107661>
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive- and affective conflict and cognition- and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62(8), 789–796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.006>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). A leadership paradox: The contribution of team leadership and self-leadership. *Leadership Quarterly*, 14(2), 144–159. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00013-5)
- Pearson, M. M., & Monoky, J. F. (1976). O papel do conflito e da cooperação no desempenho do canal. In K. L. Bernhardt (Ed.), *Marketing 1776-1976 e além* (pp. 140–144).
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Popper, K. (1972). *A lógica da pesquisa científica* (2nd ed.). Cultrix.
- Porter-O'Grady, T., & Wilson, K. (1995). *The health care manager's guide to continuous quality improvement*. Jones & Bartlett Learning.
- Posner, J., Russell, J. A., & Peterson, B. S. (2005). The circumplex model of affect: An integrative approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychopathology. *Development and Psychopathology*, 17(3), 715–734. <https://doi.org/10.1017/S0954579405050340>
- Oliveira, M. C. (2017). *Direito administrativo descomplicado* (28ª ed.). São Paulo: Editora Método.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196–222. <https://doi.org/10.1177/0149206306298657>
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. Atlas.
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. de S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Schurr, P., & Ozanne, J. (1985). Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11, 939–953.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745–772. <https://doi.org/10.2307/256567>
- Seers, A., Keller, T., & Wilkerson, J. M. (2003). Can team members share leadership? Foundations in research and theory. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared*

- leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 77–102). Sage Publications.
- Seo, M. G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423–439. <https://doi.org/10.2307/20159052>
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H.-A., & Susanto, E. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 391–400. <https://doi.org/10.1037/a0021340>
- Sheppes, G., Scheibe, S., Suri, G., Radu, P., Blechert, J., & Gross, J. J. (2014). Emotion regulation choice: a conceptual framework and supporting evidence. *Journal of Experimental Psychology*, 143(1), 163–181. <https://doi.org/10.1037/a0030831>
- Silva, N., & Puente-Palacios, K. (2010). Development and validation of the Intragroup Conflicts Scale - ECIG. *Psico-USF*, 15(2), 205–213. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712010000200008>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111.
- Sinclair, A. L. (2003). The effects of justice and cooperation on team effectiveness. *Small Group Research*, 34(1), 74–100.
- Spector, P. E., & Bruk-Lee, V. (2008). Conflict, health, and well-being. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 267–288). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Spooner, K. (1996). Violence in the workplace: Response and intervention strategies. In G. R. VandenBos, & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (pp. 267–282). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10215-014>
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Stern, L. W., & Gorman, R. H. (1969). Conflito em canais de distribuição: Uma exploração. In L. W. Stern (Ed.), *Canais de distribuição: Dimensão comportamental* (pp. 156–175). Houghton Mifflin.
- Stern, L. W., & Reve, T. (1980). Canais de distribuição como economias políticas: Uma estrutura para análise comparativa. *Journal of Marketing*, 44(4), 52–64.
- Swann, W. B., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, 29(1), 9–27. <https://doi.org/10.2307/20159006>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (3rd ed.). Harper Collins.
- Tekleab, A. G., Quigley, N., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170–205. <https://doi.org/10.1177/1059601108331218>
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict

- linkage. *The International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364–380.
<https://doi.org/10.1108/eb022918>
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Chen, N. Y. F. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 545–568. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>
- Todorova, G., Bear, J., & Weingart, L. R. (2014). Can entering conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451–467.
- Todorova, G., Goh, K. T., & Weingart, L. R. (2022). The effects of conflict type and conflict expression intensity on conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 245–272. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2021-0042>
- Tyler, T. R. (2002). Leadership and cooperation in groups. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 769–782. <https://doi.org/10.1177/0002764202045005003>
- Ullah, R. (2022). The buffering role of emotional intelligence in conflict transformation. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 223–244.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2021-0050>
- Van Kleef, G. A., & Côté, S. (2007). Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1557–1569.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1557>
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Auto-sacrifício do líder e eficácia da liderança: O papel moderador da prototipicidade do líder. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25–37.
- Vigoda-Gadot, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527–540. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00235>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1998). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.
- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *The Academy of Management Review*, 32(2), 595–621. <https://doi.org/10.2307/20159317>
- Winnicott, D. W. (1971). *Playing and reality*. Tavistock.
- Wolverton, M., Nix, M. E., Gmelch, W. H., & Titus, M. A. (1999). A comparative study of the impact of different types of faculty mentoring programs on women's and underrepresented minorities' academic careers. *New Directions for Teaching and Learning*, (78), 65–72. <https://doi.org/10.1002/tl.7806>
- Wright, B. M., & Barker, J. R. (2010). Avaliação do controle concertativo no ambiente de termo. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 943–965. <https://doi.org/10.1348/096317900167065>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589–605.
<https://doi.org/10.1002/job.258>
- Yuni, Y., Tham, J., & Azam, S. M. F. (2020). Impacts of conflicts on team trust and team performance: An empirical study on university scientific research teams in Jiangsu

- Province, China. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(4), 1–15. <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v4i4.945>
- Yusoff, R. B. M., Khan, A., & Azam, K. (2013). Job stress, performance and emotional intelligence in academia. *Journal of Basic and Applied Science Resesearch*, 3(6), 1–8.
- Zhang, L., Gao, Y., Lu, W., & Guo, W. (2023). The influence of conflict event strength on interorganizational cooperation: Moderating roles of contractual complexity and trust. *Journal of Business Research*, 159, 113750. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113750>
- Zinchenko, A., Kanske, P., Obermeier, C., Schröger, E., & Kotz, S. A. (2015). Emotion and goal-directed behavior: ERP evidence on cognitive and emotional conflict. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 10(11), 1577–1587. <https://doi.org/10.1093/scan/nsv050>
- Zinchenko, A., Obermeier, C., Kanske, P., Schröger, E., & Kotz, S. A. (2017). Positive emotion impedes emotional but not cognitive conflict processing. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 17(3), 665–677.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

Olá, meu nome é Amanda Rottava.

Obrigada por dedicar seu tempo para participar deste estudo, que faz parte da minha pesquisa de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste. Esta pesquisa pretende investigar a cooperação no ambiente de trabalho. O questionário contém 37 perguntas e levará entre 10 a 15 minutos para ser respondido. Suas respostas são extremamente importantes para o desenvolvimento da pesquisa, não há necessidade de se identificar e garantimos que todas as informações serão tratadas com total confidencialidade.

Contamos com sua colaboração.

Declaro que li e concordo com os termos e condições descritos acima.

Sim

Questões Iniciais – Características sociodemográficas dos entrevistados

1. Qual seu vínculo de trabalho?
 - Servidor(a) efetivo(a)
 - Colaborador(a) terceirizado(a)
 - Estagiário(a)
2. Qual seu sexo?
 - Feminino
 - Masculino
 - Prefiro não dizer
3. Qual sua idade? (em anos completos)
[campo para resposta]
4. Qual sua posição na equipe?
 - Líder
 - Membro
5. Quantas pessoas fazem parte da sua equipe de trabalho, incluindo você?
 - Menos que 5
 - Entre 5 a 10
 - Entre 10 e 15
 - Entre 16 e 22
 - Acima de 23
6. Qual o tempo de existência de sua equipe? (em anos completos)
[campo para resposta]

Construtos, Questões e Escala Utilizados no Questionário

Construtos	Questões	Escala	Legenda
Conflito Cognitivo	Existe muita discordância sobre opiniões relativas ao trabalho que está sendo realizado em minha equipe de trabalho.		
	Existem muitos conflitos de ideias em minha equipe de trabalho.	1 - 2 - 3 - 4	1=discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Existe muito conflito em relação ao trabalho que realizo em minha equipe de trabalho.	- 5	
	Existem muitas diferenças de opinião em minha equipe de trabalho.		
Conflito afetivo	Existe muito atrito entre os membros de minha equipe de trabalho.		
	Os conflitos de personalidade são evidentes na minha equipe de trabalho.	1 - 2 - 3 - 4	1=discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Existe muita tensão entre os membros de minha equipe de trabalho.	- 5	
	Existe muito conflito de fundo emocional entre os membros da minha equipe de trabalho.		
Liderança	Os membros da equipe passam um tempo discutindo o propósito, as metas e as expectativas da nossa equipe para um projeto.		
	Os membros da equipe discutem as principais tarefas e objetivos da nossa equipe para garantir que temos um entendimento justo.		
	Os membros da equipe elaboraram planos de ação e cronogramas que permitam atingir as metas da nossa equipe.		
	Os membros da minha equipe falam com entusiasmo sobre o progresso da nossa equipe.		
	Os membros da equipe reconhecem as realizações e o trabalho árduo uns dos outros.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1=discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Os membros da equipe oferecem encorajamento aos membros da equipe que parecem frustrados.		
	As pessoas da equipe são encorajadas a se expressarem para testar suas ideias durante as discussões.		
	Como membro desta equipe, tenho voz nas decisões sobre como a equipe realiza seu trabalho.		
Todos nesta equipe têm a chance de participar e expressar suas opiniões.			
Minha equipe apoia a participação ativa de todos na tomada de decisões.			

Construtos, Questões e Escala Utilizados no Questionário (continuação)

Construtos	Questões	Escala	Legenda
Cooperação	Nesta equipe, trabalhamos em um clima de cooperação.		
	Nesta equipe, discutimos e lidamos com questões ou problemas abertamente.		
	Ao tomarmos uma decisão, levamos em consideração a opinião uns dos outros.	1 - 2 - 3 -	1=discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Algumas pessoas da equipe ocultam informações importantes.	4 - 5	
	Nesta equipe, as pessoas evitam falar muito sobre si mesmas.		
A maioria das pessoas nesta equipe está aberta a ajudar outras pessoas.			
Confiança	Nesta equipe, as pessoas podem confiar umas nas outras.		
	Temos plena confiança na habilidade de cada um para executar suas tarefas.		
	Nesta equipe, as pessoas cumprem o que prometem.	1 - 2 - 3 -	1=discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Há membros na equipe que perseguem metas que não são claramente comunicadas.	4 - 5	
	Algumas pessoas nesta equipe frequentemente tentam escapar de compromissos já assumidos.		
Nesta equipe, as pessoas agem de maneira honesta ao considerar os interesses umas das outras.			
Emoções	Minha equipe considera o trabalho agradável.		
	Minha equipe de trabalho sente satisfação com o que faz.		
	Minha equipe de trabalho sente que o trabalho oferece uma sensação de realização.	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1=discordo totalmente 5 = concordo totalmente
	Minha equipe de trabalho encontra contentamento no trabalho.		
	No geral, minha equipe de trabalho sente-se relaxada e livre.		
	Minha equipe de trabalho está feliz com as relações que mantém com seus superiores.		
	Minha equipe de trabalho tem uma atitude positiva em relação às tarefas e aos problemas que enfrenta no trabalho.		