

## Bem-estar no trabalho: influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito

*Patrícia Carneiro de Resende\**

*Maria do Carmo Fernandes Martins\*\**

*Mirlene Maria Matias Siqueira\*\*\**

### Resumo

O objetivo deste estudo foi investigar o impacto das bases de poder do supervisor, dos conflitos entre supervisor e subordinado e dos conflitos intragrupais no bem-estar no trabalho (BET) em suas três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Participaram 130 trabalhadores que responderam a escalas válidas e fidedignas de medida das variáveis. Resultados de análises de regressão indicaram que BET é explicado em parte pelo conjunto dos preditores. Os maiores efeitos de explicação de um dos componentes de BET, satisfação no trabalho, advieram das bases de poder legítimo e de perícia e dos conflitos de tarefa entre supervisor e subordinado. Resultados são discutidos à luz da literatura da área.

**Palavras-chave:** Bem-estar no trabalho, bases de poder, conflito intragrupal, conflito supervisor-subordinado.

### Abstract

This study objectify to investigate the capacity of explanation from bases of supervisor's power and the conflicts supervisor-subordinate and intragroup conflicts in components of well-being at work (BET): job satisfaction and involvement at work and affective commitment organizational. The 130 participants answered the valid scales of variables Results of regression analyses indicated that BET was explained by the variables. The principal expicators of BET components were bases of legitimate power, and of expertise/reference, and task supervisor-subordinate conflict. The results was discussed based in literature of area.

**Keywords:** well-being of work, power bases, intragroup conflict, supervisor-subordinate conflict.

---

\* Universidade Federal de Uberlândia Psicóloga (2004) e Mestre pela Universidade Federal de Uberlândia (2008). Atua como Psicóloga no Governo do Estado de Goiás. E-mail: [presende01@yahoo.com.br](mailto:presende01@yahoo.com.br).

\*\* Universidade Metodista de São Paulo. Graduada em Psicologia pela Universidade de São Paulo (1977), Mestre (1984) e Doutora (1999) em Psicologia pela Universidade de Brasília. Atualmente é Professora Titular e Pesquisadora da Universidade Metodista de São Paulo onde atua no Programa de Mestrado em Psicologia da Saúde. Foi professora na Universidade Federal de Uberlândia por 31 anos, onde se aposentou como Professor-Associado 2. É orientadora de Mestrado desde 2003; atua na área de Comportamento Organizacional e Psicologia Organizacional e do Trabalho, focando seus estudos em construção e validação de instrumentos de medida em psicologia, clima organizacional, satisfação no trabalho, poder organizacional, comprometimento organizacional, conflitos intragrupais, bem-estar no trabalho, bases de poder social e organizacional e resiliência no contexto de trabalho. Foi Presidente da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) no período 2007-2010. É parecerista de periódicos nacionais, autora de artigos e capítulos de livros na área. E-mail: [mcf.martins@uol.com.br](mailto:mcf.martins@uol.com.br)

\*\*\* Universidade Metodista de São Paulo. Possui graduação em Psicologia pela Universidade de Brasília (1974), mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília (1978) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília (1995). Pós-doutorado como docente visitante em 2010 na Universidade de Coimbra, Mestrado em Psicologia Organizacional e do Trabalho (WOP-P) do Programa Erasmus Mundus. Presidente da Comissão Organizadora do IV CBPOT. Atualmente é professora titular da Universidade Metodista de São Paulo. Tem experiência docente e de pesquisa na área de Psicologia em: construção e validação de escalas psicológicas, bem-estar no trabalho, suportes social e organizacional, comportamento organizacional, inteligência emocional. E-mail: [<mirlenesiqueira@uol.com.br>](mailto:mirlenesiqueira@uol.com.br)

## Introdução

O trabalho continua a ser reconhecido como um aspecto fundamental na vida humana. Muito da literatura que o toma como foco de estudo voltou-se sistematicamente para suas conseqüências negativas como stress ocupacional, burnout e doenças ocupacionais. Com o advento da Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), que destacou a necessidade de a Psicologia mudar seu foco histórico das patologias para a construção da visão do ser humano saudável, feliz, otimista, realizado, rompendo com os antigos vieses negativos (Yunes, 2003), houve um movimento no sentido de investigar aspectos mais adaptativos. Neste movimento, Diener, Scollon e Lucas (2003) propõem o conceito de bem-estar subjetivo (BES) que compreende quatro grandes componentes: satisfação geral com a vida, satisfação como domínios específicos, afetos positivos e afetos negativos.

A Psicologia Industrial/Organizacional se preocupou por cinco décadas em identificar aspectos que distinguem indivíduos produtivos dos não produtivos no trabalho. No campo do comportamento organizacional, os desajustes nunca foram foco principal, mas por outro lado, nunca houve esforços deliberadamente voltados para uma agenda positiva no campo. Em 2004, duas autoras brasileiras, Siqueira e Padovam, influenciadas pela Psicologia positiva propuseram o conceito de bem-estar no trabalho (BET), composto por satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento com o trabalho, para representar os aspectos positivos dos vínculos entre o indivíduo, trabalho e organização. Nesse escopo, BET é um conceito recente que precisa ser mais bem investigado. As relações e discriminação entre seus componentes devem ser bem estabelecidas e seus antecedentes e conseqüentes carecem de identificação e consolidação.

## Bem-estar no trabalho: uma breve caracterização

Inspiradas no conceito de BES, Siqueira e Padovam (2004) propuseram o construto de bem-estar no trabalho (BET), entendido pelas autoras como um construto psicológico multidimensional, que aglutina três conceitos com conotações positivas: satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho, que compreendem os vínculos afetivos com o trabalho; e comprometimento organizacional afetivo, que compreende o vínculo afetivo do indivíduo com a organização.

A primeira dimensão de BET, denominada satisfação no trabalho, foi definida como "...um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de expe-

riências de trabalho" (Locke, 1976, p.1300). Envolvimento com o trabalho, a segunda dimensão de BET, de acordo com Siqueira e Padovam (2004), relaciona-se à idéia de fluxo de Csikszentmihalyi (1999) que descreve as sensações experimentadas pelo indivíduo como provenientes de "ações sem esforços". Para ele, para que ocorra o estado de fluxo no trabalho é preciso que o trabalhador tenha um conjunto de metas claras, respostas apropriadas para a execução da tarefa e que seu trabalho lhe proporcione *feedback* interno, ou seja, que ele mesmo reconheça o resultado de sua atividade e desempenho. Além disso, o trabalhador deve possuir habilidades que lhe possibilitem realizar a tarefa que está no limiar de sua capacidade de controle. Nessas condições, a energia psíquica volta-se para a realização da tarefa, o que mantém o trabalhador completamente imerso, concentrado na atividade que realiza. A esta imersão, Csikszentmihalyi denomina estado de fluxo.

Siqueira e Padovan (2004) adotaram para a terceira dimensão de BET, comprometimento organizacional afetivo, a definição de Mowday, Steers e Porter (1979): um estado no qual o trabalhador se identifica com a organização em que trabalha e com seus objetivos. Isso significa dizer que quando o trabalhador avalia estar satisfeito no trabalho, envolvido com a atividade que desempenha e comprometido afetivamente com a organização que o emprega, ele apresenta um nível satisfatório de BET. Porém, a percepção e os sentimentos dos trabalhadores sobre temas organizacionais sofrem interferências de diversos fatores, tanto de caráter pessoal como de fatos externos, principalmente pertencentes ao ambiente organizacional. Assim, variáveis como afetos do trabalhador, suas crenças sobre cultura, clima organizacional, estilo de supervisão, políticas de gestão, modos de gerir o poder, influenciam os componentes de bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento com o trabalho) na intensa vida organizacional em movimento (Rousseau, 1997).

## Bases de poder

Rahim (1989) define poder do supervisor como a habilidade para mudar ou controlar o comportamento, atitudes, opiniões, objetivos, necessidades e valores de seu subordinado. Para exercê-lo, o supervisor pode usar de fontes (bases) diferenciadas a fim de influenciar seus subordinados, como por exemplo, da legitimidade da sua função, de recompensas, dentre outras. Fench e Raven (1959) consideram que bases de poder são insumos que geram dependências a outra parte, ou seja, é a fonte de poder que o agente influenciador utiliza para influenciar

a outra parte. De acordo com Rahim e Afza (1993) diversas classificações do poder do supervisor foram apresentadas (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Patchen, 1974; Shukla, 1982, citados por Rahim e Afza, 1993), mas a taxonomia das bases de poder proposta por French e Raven (1959) - poder de recompensa, de coerção, legítimo, referência e de perícia - parece ainda ser a mais representativa entre os estudiosos do assunto (Cobb, 1980, citado por Rahim e Afza, 1993).

Poder coercitivo é baseado na percepção do subordinado que o supervisor tem habilidade para puni-lo se ele falhar ou se não aceitar sua influência; poder de recompensa é baseado na percepção que o subordinado tem que o supervisor poderá recompensá-lo pelos seus comportamentos desejáveis; poder legítimo é baseado na crença que o subordinado tem que o supervisor possui o direito de determinar e controlar seu comportamento; poder de perícia está baseado na crença que o subordinado tem na experiência, no conhecimento de seu supervisor em determinada área; poder de referência está ligado à atração e à identificação interpessoal do subordinado com seu supervisor devido a admiração ou ligação pessoal com o mesmo (Rahim; Antonioni & Psenicka, 2001).

Hersey, Blanchard e Johnson (2001) indicam que os supervisores que compreendem e sabem usar o poder são mais eficazes do que aqueles que não o compreendem ou não sabem usá-lo, salientando a importância da utilização hábil do poder por parte do supervisor, a fim de influenciar positivamente os resultados de seus subordinados e, conseqüentemente, da organização.

Resultados de pesquisas têm sugerido que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são afetados positivamente pelas bases de poder do supervisor de perícia e referência, e que base de coerção geralmente influencia negativamente resultados individuais (Guimarães, 2007; Martins, 2004; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim & Afza, 1993). Conforme afirma Dias (2005), há situações nas quais os empregados personificam a organização na figura de seu supervisor, percebendo suas atitudes como representativas das intenções da própria empresa. Assim, o uso das bases de poder pelo supervisor pode ser percebido pelo empregado como a própria organização agindo. Ora, se a organização age adequadamente, o empregado responde com vínculos positivos como satisfação e comprometimento.

### **Conflito intragrupal e supervisor-subordinado**

Reichers (1986) define conflito como incompatibilidade entre objetivos, valores e necessidades de duas

pessoas ou de uma pessoa e uma outra entidade. Dentro da organização podem ocorrer conflitos em todos os níveis, sejam horizontais (entre pares) e/ou verticais (entre chefes e subordinados). Quando os desacordos ou diferenças são vivenciados entre os membros do mesmo grupo, tem-se o conflito intragrupal (Bowditch & Buono, 1999), quando vivenciados entre o subordinado e seu supervisor, tem-se o conflito supervisor-subordinado (Martins et. al. 2007a), ambos classificados em dois tipos: conflito de tarefa, que se refere aos desacordos sobre as tarefas que estão sendo executadas, incluindo diferenças nos pontos de vistas, idéias e opiniões e conflito de relacionamento, que é caracterizado por incompatibilidades interpessoais, não relacionadas à tarefa, que inclui tipicamente tensão, animosidade, contrariedade e afetos negativos (Jehn, 1995).

Embora conflito tenha sido considerado inicialmente pelos estudiosos como prejudicial aos indivíduos e ao funcionamento da organização (Douram, 1983; Pondy, 1967, citado por Jehn, 1995), pesquisas mais recentes salientam que o conflito pode ser benéfico em algumas circunstâncias que acontecem quando se discutem as discordâncias, principalmente sobre as tarefas, sem envolvimento emocional (Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1997; Jehn, 1994, 1995, 1997; Jehn & Chatman, 2000; Tjosvold & Fang, 2004)

Estudos apontam que conflito de relacionamento é prejudicial para a satisfação no trabalho e para o comprometimento organizacional (De Dreu & Weingart, 2003; Guimarães, 2007; Jehn, 1994; 1995; 1997; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005). Embora existam estudos na literatura que evidenciem efeitos benéficos do conflito de tarefa para algumas variáveis do contexto organizacional, os resultados desse assunto ainda permanecem controversos sobre seus benefícios na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional (Jehn, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Medina et al., 2005). Fatores como a complexidade da tarefa (Jehn, 1994), dimensão do conflito (Jehn 1997), intensidade (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995) e período que ocorre no decorrer da execução da tarefa (Jehn & Mannix, 2001) parecem influenciar o seu efeito sobre as outras variáveis do contexto organizacional. Porém, mais estudos ainda serão necessários para esclarecer e definir melhor estas relações.

Os impactos dos conflitos advindos da relação entre o subordinado e seu chefe ainda são pouco estudados e os resultados da literatura especializada são inconclusivos, mas achados de Martins et. al. (2007 b/c) sugerem que

conflito entre chefe e subordinado, quando de ordem pessoal (conflito de relacionamento), influencia negativamente o envolvimento do indivíduo com o trabalho, e quando voltado a desacordos sobre as tarefas (conflito de tarefa), apresenta associação positiva com tal variável e negativa com o comprometimento organizacional afetivo.

Bases de poder, conflitos intragrupais e entre supervisor e subordinado e, particularmente bem-estar no trabalho (Siqueira e Padovam, 2004) têm sido pouco estudadas. Além da escassez dos estudos e talvez em decorrência disto, os resultados acerca de seus antecedentes e conseqüentes são inconclusivos. Para testar empiricamente as pressuposições de que BE-T seja influenciado por bases de poder que o supervisor utiliza e pelos conflitos entre subordinados e supervisores e entre colegas é que este estudo foi realizado. Espera-se com seus resultados acrescentar conhecimento à área e auxiliar na consolidação das poucas conclusões existentes. Os resultados poderão ainda contribuir para a adoção, por parte dos gestores, de estratégias mais assertivas que possam proporcionar aos trabalhadores melhores condições de trabalho com vistas à promoção e manutenção de seu bem-estar e, conseqüentemente, de melhores resultados organizacionais.

Com base na literatura apresentada, a suposição básica deste estudo é de que bases de poder positivas, baixos níveis de conflitos de relacionamento e moderados níveis de conflito de tarefa (intragrupal e supervisor-subordinado) predizem bons níveis de bem-estar no trabalho.

## Método

### Participantes

Participaram do estudo 130 trabalhadores oriundos de diversas organizações públicas e empresas privadas (54,4%) do estado de Goiás. Todos atendiam aos requisitos necessários para inclusão no estudo, ou seja, possuíam escolaridade mínima correspondente ao ensino médio e estavam há, no mínimo, três meses subordinados ao mesmo chefe e trabalhando na mesma equipe. Possuíam idade média de 30 anos (DP = 9,1), a maioria (60%) era do sexo feminino, sendo 52% de nível superior completo; a maioria desempenhava funções administrativas (75%). Além disso, trabalhavam em média, há 44 meses (DP = 4,7) na empresa, possuíam média de tempo de trabalho na mesma equipe de 27 meses (DP = 38,3). Dada a amplitude dos desvios-padrão do tempo de trabalho na mesma equipe, foram calculadas moda (6) e mediana (12). O tempo de subordinação ao mesmo chefe foi, em média de 20 meses (DP = 25,6) com moda de 6 meses e mediana de 10 meses.

## Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário composto por um conjunto de questões de identificação pessoal e de indicadores demográficos. Os demais itens do questionário eram relativos a seis escalas de medida:

**Escala de Bases de Poder do Supervisor:** adaptada e validada por Martins, Guimarães, Azevedo, Oliveira e Guimarães (2006) a partir da escala de Hinkin e Schriesheim (1989), é composta por 15 frases que descrevem quatro bases de poder: poder de perícia (4 itens;  $\alpha = 0,85$ ), poder legítimo (4 itens;  $\alpha = 0,82$ ), poder de coerção (3 itens;  $\alpha = 0,85$ ) e poder de recompensa (4 itens;  $\alpha = 0,72$ ), respondida em escala tipo Likert variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Vale ressaltar que a escala validada por estas autoras identificou quatro das cinco bases de poder de French e Raven (1959), não tendo identificado a base de referência.

**Escala de Conflitos Intragrupais:** de Martins, Guimarães e Oliveira (2006) traduzida, adaptada e validada fatorialmente a partir da Escala de Pearson (2002) que avalia dois fatores: conflito de relacionamento e conflito de tarefa entre os pares. O primeiro fator possui 5 itens ( $\alpha = 0,81$ ) e o segundo, 4 itens ( $\alpha = 0,77$ ). As respostas são registradas em escala de frequência que varia de 1 (nenhum) a 4 (muitíssimo).

**Escala de Conflito Supervisor-Subordinado:** de Martins et al. (2007a) traduzida, adaptada e validada fatorialmente a partir da escala de Pearson (2002), avalia o conflito supervisor-subordinado a partir da percepção do subordinado. É composta por dois fatores, conflito de relacionamento (5 itens,  $\alpha = 0,82$ ) e conflito de tarefa (4 itens,  $\alpha = 0,89$ ) e respondida em escala de frequência que varia de 1 (nenhum) a 4 (muitíssimo).

**Escala de Satisfação no Trabalho:** construída e validada por Martins e Santos (2006), composta por 45 itens que descrevem seis fatores: satisfação com reconhecimento profissional (9 itens;  $\alpha = 0,82$ ), satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho (4 itens;  $\alpha = 0,81$ ), satisfação com o suporte organizacional (8 itens;  $\alpha = 0,86$ ), satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho (6 itens;  $\alpha = 0,80$ ), insatisfação com a falta de suporte psicossocial (10 itens;  $\alpha = 0,85$ ) e insatisfação com a sobrecarga de trabalho (8 itens;  $\alpha = 0,81$ ) é também respondida em escala tipo Likert variando de 5 (muita satisfação) a 1 (muita insatisfação).

**Escala de Envolvimento com o Trabalho:** construída e validada por Siqueira (1995), unifatorial, contém cinco frases ( $\alpha = 0,78$ ) que avaliam o quanto o trabalhador é envolvido com seu trabalho. As respostas dos partici-

pantes são registradas em escala tipo Likert variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

**Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo:** construída e validada por Siqueira (1995), unifatorial, contém 5 itens ( $\alpha = 0,93$ ) em sua versão reduzida e é respondida em escala Likert variando de 1 (nada) a 5 (extremamente).

### Análise dos dados

Para análise dos dados, as respostas dos participantes foram codificadas numa planilha do Programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 12.0. Foram realizadas análises preliminares para verificar se todos os participantes atendiam aos critérios para inclusão na amostra e realizado o exame da acuracidade da digitação dos registros das variáveis do banco de dados para garantir sua exatidão. Em seguida, os pressupostos da regressão foram verificados, sendo analisada a honestidade das correlações, a existência de dados omissos (*missing values*), a proporção de casos por VI, os valores extremos (*outliers*) univariados e multivariados, a multicolinearidade e a singularidade das correlações, a normalidade da distribuição das variáveis, a linearidade, as correlações entre as variáveis do estudo e a confiabilidade dos instrumentos utilizados, conforme recomendam Tabachnick e Fidell (2001). As respostas dos participantes foram submetidas a análises estatísticas descritivas e de regressão múltipla linear padrão para

verificar o poder preditivo das variáveis antecedentes (conflito intragrupal, conflito supervisor-subordinado e bases de poder do supervisor) sobre os indicadores da variável conseqüente (bem-estar no trabalho). Os resultados foram discutidos em comparação com os achados da literatura da área.

### Resultados

As médias demonstram que os participantes perceberam como bases de poder mais utilizadas pelo supervisor a base de perícia e legítimo. Perceberam a existência de poucos conflitos com o chefe e poucos conflitos entre os membros do seu grupo de trabalho. Mostraram-se satisfeitos no trabalho, principalmente com o reconhecimento profissional e demonstraram insatisfação com a falta de suporte psicossocial, sendo indiferentes com relação a sobrecarga de trabalho. A média do envolvimento com o trabalho indica que os participantes estão medianamente envolvidos com o seu trabalho, mas o nível de envolvimento oscila entre os empregados, dado o tamanho do desvio-padrão (DP = 1,2), ou seja, alguns se sentiram muito envolvidos e outros, não. Os empregados demonstraram sentirem-se muito comprometidos afetivamente com a organização onde trabalham. A Tabela 1 mostra as médias e desvios padrão dos participantes em cada fator de todas as variáveis deste estudo, bem como ponto médio das escalas de resposta dos instrumentos para melhor compreensão dos resultados relatados neste texto.

Tabela 1 – Resultados dos participantes nas variáveis do estudo.

Variável	N	Média	Média da Escala	DP
<b>Tipos de bases de poder</b>				
Recompensa	130	3,3	3,0	1,0
Coerção	130	2,3	3,0	0,8
Legítimo	130	3,8	3,0	0,8
Perícia	130	4,1	3,0	0,7
<b>Tipos de conflitos intragrupais</b>				
Conflito tarefa	130	2,2	2,5	0,5
Conflito relacionamento	130	2,0	2,5	0,6
<b>Tipos de conflitos supervisor-subordinado</b>				
Conflito tarefa	130	1,7	2,5	0,7
Conflito relacionamento	130	1,4	2,5	0,5
<b>Fatores de satisfação</b>				
Satisf. Suporte Organizacional	130	4,4	3,0	0,5
Satisf. Util social da organiz. e do trab	130	4,4	3,0	0,5
Satisf. com relac afetivo no trabalho	130	4,4	3,0	0,4
Satisf. com o reconhecimento profissional	130	4,6	3,0	0,3
<b>Fatores de insatisfação</b>				
Insatisf. com falta de suporte psicossocial	130	1,7	3,0	0,5
Insatisf. com a sobrecarga de trabalho	130	3,0	3,0	0,7
<b>Envolvimento com o trabalho</b>	130	4,2	4,0	1,2
<b>Comprometimento organizacional afetivo</b>	130	3,6	3,0	0,7

Análises de regressão múltipla linear padrão (Tabela 2) foram utilizadas para testar a hipótese principal de que bases de poder positivas, baixos níveis de conflitos de relacionamento e moderados níveis de conflito de tarefa (intragrupal e supervisor-subordinado) predizem os três indicadores de BET – bons níveis de satisfação no trabalho, alto envolvimento com o trabalho e alto comprometimento organizacional afetivo. Os resultados revelaram que o modelo que reuniu os quatro tipos de bases de poder do supervisor (recompensa, coerção, legítimo e perícia), os dois tipos de conflito intragrupal (relacionamento e tarefa) e os dois tipos de conflitos entre supervisor e subordinado (relacionamento e tarefa) explicaram significativamente todos os fatores de satisfação no trabalho: 20% da variância da satisfação com o suporte organizacional, cujo único preditor significativo e positivo foi a base de poder legítimo (Beta= 0,37,  $t= 3,77$ ,  $p < 0,01$ ); 15% da variância da satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, que teve como único preditor significativo e positivo a base de poder legítimo (Beta= 0,26,  $t= 2,60$ ,  $p < 0,05$ ); 19% da variância da satisfação com relacionamento afetivo no trabalho, tendo como preditores significativos e positivos a base de poder de perícia (Beta= 0,21,  $t= 2,03$ ,  $p < 0,05$ ) e a base

de poder legítimo (Beta= 0,28,  $t= 2,81$ ,  $p < 0,01$ ); 20% da variância da satisfação com reconhecimento profissional, cujos preditores significativos e positivos foram a base de poder de perícia (Beta= 0,28,  $t= 2,65$ ,  $p < 0,01$ ) e a base de poder legítimo (Beta= 0,28,  $t= 2,85$ ,  $p < 0,01$ ); e um dos fatores de insatisfação: 18% da variância da insatisfação com a falta de suporte psicossocial, que teve como único preditor significativo e inverso o conflito de tarefa supervisor-subordinado (Beta= -0,31,  $t= 2,74$ ,  $p < 0,05$ ). As demais VD(s) do presente estudo – insatisfação com a sobrecarga de trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo – não foram explicadas por nenhuma das variáveis do modelo.

## Discussão

Neste estudo, buscou-se investigar os possíveis impactos das bases de poder utilizadas pelo supervisor, dos conflitos intragrupais e entre supervisor e subordinado no bem-estar do trabalhador no trabalho (BET), indicado por seus três indicadores: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo, segundo proposição teórica de Siqueira e Padovan (2004). De modo geral, pode-se afirmar que o modelo hipotético proposto foi rejeitado, ou seja, conflitos e

Tabela 2: Sumário dos modelos de regressão para as variáveis dependentes componentes de BET.

VD(s)	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>ajust.</sub>	F <sub>modif.</sub>	VI(s)	Beta	t
Satisfação com suporte organizacional	0,20	0,14	3,61**	Base de poder legítimo	0,37	3,77**
Satisfação com utilidade social da organização e do trabalho	0,15	0,10	2,71**	Base de poder legítimo	0,26	2,60**
Satisfação com relacionamento afetivo no trabalho	0,19	0,14	3,48**	Base de poder legítimo	0,28	2,81**
				Base de poder de Perícia	0,21	2,03*
Satisfação com reconhecimento profissional	0,20	0,15	3,79**	Base de poder legítimo	0,28	2,85**
				Base de poder de Perícia	0,28	2,65**
Insatisfação com falta de suporte psicossocial	0,18	0,12	3,18**	Conflito de tarefa supervisor-subordinado	-0,31	-2,74**

\*\*  $p < 0,01$

\*  $p < 0,05$

bases de poder não explicaram BET. Todavia, algumas partes do modelo foram confirmadas e serão apresentadas e discutidas a seguir.

Sintetizando, dos três indicadores do BET, somente os fatores de satisfação no trabalho e um dos fatores de insatisfação foram explicados pelo modelo, sendo preditores significativos e positivos dos fatores de satisfação as bases de poder legítimo e de perícia; e como preditor inverso e significativo de insatisfação com a falta de suporte psicossocial, o conflito de tarefa supervisor-subordinado. Envolvimento com o trabalho e COA não foram explicados pelo modelo que reuniu as variáveis antecedentes.

Alguns estudos da literatura (Martins, 2004; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim & Afza, 1993) apontam que bases de poder de perícia e referência estabelecem associações positivas com satisfação no trabalho, enquanto a base de poder de coerção geralmente indica influência negativa. Em relação às bases de recompensa e poder legítimo, os estudos citados não identificaram associações significativas com satisfação. Rahim, Antonioni e Psenicka (2001) salientam que os supervisores com poder de referência dão aos subordinados um sentido de finalidade, o que pode ser muito eficaz para mudar seus comportamentos. Apontam ainda que a ligação entre o poder de perícia e de referência provavelmente indica que os supervisores além de terem habilidades cognitivas elevadas (QI) apresentam também habilidades, capacidades e competências voltadas para o relacionamento interpessoal (inteligência emocional). Segundo Goleman (1998), sem inteligência emocional uma pessoa poderá ter o melhor treinamento no mundo, uma mente incisiva, analítica, e uma infinita fonte de idéias espertas, mas ainda assim não será um grande líder.

Neste estudo, os resultados mostraram que quanto mais o empregado percebeu que seu supervisor utilizou a base de poder legítimo, mais se sentiu satisfeito com o suporte organizacional e com a utilidade social da organização e do trabalho. Isso pode se dar possivelmente porque os empregados percebem a figura de autoridade em seus supervisores (média=3,7) e associam a este poder formal a capacidade de influência do supervisor para conseguir recursos necessários tanto para lhes garantir suporte da organização, uma vez que a posição na hierarquia organizacional é importante para isto, como para promover condições de tornar o trabalho e a organização mais úteis socialmente, visto que um supervisor com bastante poder legítimo poderá ter mais facilidade para influenciar as políticas da organização para atender aos aspectos so-

ciais. E que quanto mais o empregado percebe que seu supervisor utiliza a base de poder legítimo e a base de poder de perícia (que engloba a base de referência), mais fica satisfeito com o relacionamento afetivo no seu trabalho e com o reconhecimento profissional. Isso pode se dar porque quando os empregados percebem as bases de poder legítimo (média =3,7) e de perícia/referência (média = 4,1), além de atribuírem a figura de autoridade a seus supervisores acreditando que eles têm o direito legítimo para influenciá-los, admiram-no e confiam em sua experiência e conhecimento, o que, provavelmente, faz com que eles criam que o seu chefe seja capaz de mediar as relações afetivas no trabalho com assertividade, e também de identificar um bom desempenho, visto que é percebido como perito, e lhes proporcionar reconhecimento profissional baseado nisso, aumentando assim, a satisfação com relacionamento afetivo no trabalho e com o reconhecimento profissional.

A percepção dos empregados do uso pelo supervisor da base de poder de recompensa demonstra que os empregados perceberam poder neutro de recompensa em seus supervisores, sendo possível supor que, por essa razão, esse tipo de base não exerceu impacto sobre nenhum dos componentes de satisfação no trabalho. A oscilação (DP = 1,0) na percepção dos participantes quanto à capacidade do supervisor em lhes recompensar pode ser explicada pelo fato de esses respondentes serem oriundos de empresas que designam às chefias diferentes formas de poder (45,6% dos participantes vinham de organizações públicas e 54,4% de organizações privadas. Segundo French e Raven (1959), a força do poder da recompensa de "O" sobre "P" aumenta com a magnitude das recompensas que "P" percebe que "O" pode mediar para ele; logo, se o empregado percebe que o seu supervisor quase não pode mediar-lhe recompensas, além das que são oferecidas formalmente pela organização, não perceberá a sua influência através deste tipo de base. Em outra perspectiva de análise, os estudos revisados não identificaram associações significativas da base de recompensa com satisfação no trabalho. Neste sentido, este estudo confirma achados anteriores (Martins, 2004; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim & Afza, 1993) de que base de poder de recompensa não afeta a satisfação no trabalho.

A insatisfação com a falta de suporte psicossocial foi explicada pelo conjunto das VI (s) tendo como único preditor significativo e inverso conflito de tarefa supervisor-subordinado. Como o nível dos conflitos supervisor-subordinado de tarefa e de relacionamento foram

relativamente baixos (menores que a média da escala de respostas), pode-se supor como hipótese explicativa que os desacordos dos empregados com o seu chefe sobre as tarefas tornam-se benéficos (Amason & Schweiger, 1997; Coser, 1956; Deutsch, 1969; Tjosvold, 1991), pois possibilitam o debate de idéias, sem envolvimento emocional. Assim, esse tipo de conflito poderia contribuir para evitar inadequações da chefia e para aumentar as oportunidades dos empregados, reduzindo a insatisfação com a falta de suporte psicossocial.

Martins et al (2007e) investigaram a influência dos tipos de conflito supervisor-subordinado na satisfação no trabalho, porém, os resultados não mostraram relação de antecedência dessa variável na predição de satisfação, nem de insatisfação no trabalho. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) revelam que boa qualidade da relação supervisor-subordinado associa-se a melhores índices de satisfação, levando à expectativa de que a percepção de conflito de relacionamento pudesse exercer impacto negativo nos índices de satisfação no trabalho, o que não se confirmou. O presente estudo também não encontrou relação significativa entre conflitos supervisor-subordinado (tarefa e relacionamento) e fatores de satisfação no trabalho, o que indica que níveis baixos desses conflitos parecem não influenciar a satisfação. Outra possível explicação para esse resultado poderia ser porque os aspectos de satisfação avaliados neste estudo são os medidos pela escala de Martins e Santos (2006) - satisfação com reconhecimento profissional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com o suporte organizacional e satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho - e apresentam pouca ligação com a chefia. Porém, como esse é um tema pouco pesquisado, mais estudos fazem-se necessários para confirmar tais achados.

Pesquisas (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1994; 1995; 1997; Medina, Munduate, Dorado, Martínez & Guerra, 2005) mostram que o conflito intragrupal de relacionamento tem uma correlação negativa com a satisfação porque esse tipo de conflito torna os membros do grupo irritáveis, desconfiados e ressentidos (Jehn, 1997). Porém, neste estudo isso não se confirmou, pois conflito intragrupal de relacionamento não se mostrou preditor significativo de nenhum fator de satisfação, contrariando tais resultados. Por outro lado, como esse conflito foi percebido pelos participantes como pouco presente, pode-se supor que em níveis baixos ele não interferira na satisfação dos empregados.

Neste estudo, conflito intragrupal de tarefa tampouco foi preditor de satisfação. A literatura da área traz

resultados inconclusivos a este respeito. Fatores como a complexidade da tarefa (Jehn, 1994); intensidade (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995) e emocionalidade do conflito (Jehn, 1997) parecem influenciar seus efeitos. Esses estudos mostram que em tarefas rotineiras, quando os níveis do conflito são altos ou ainda quando ele envolve aspectos emocionais, ele passa a ser prejudicial à satisfação. Como neste estudo o nível percebido deste conflito foi baixo, este pode ter sido o motivo do seu não impacto na satisfação no trabalho.

A base de poder de coerção não foi preditora significativa de satisfação. Os empregados não perceberam que seus supervisores fossem capazes de lhes infligir punições. Este pode ser um motivo pelo qual esta base não exerceu influência na satisfação, contrariando a hipótese secundária (2) deste estudo e alguns achados da literatura (Munduate & Dorado, 1998; Rahim & Psenicka, 1996) que sugerem que base de coerção influencia negativamente resultados individuais.

As variáveis do modelo (tipos de bases de poder do supervisor e tipos de conflitos intragrupais e supervisor-subordinado) não foram preditoras significativas do envolvimento com o trabalho. Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que variáveis dos supervisores (consideração das chefias com as relações pessoais e sociais com seus subordinados, oportunidades criadas para participação dos seus subordinados em tomadas de decisão e a quantidade e qualidade da comunicação existente no ambiente de trabalho com seus subordinados) são antecedentes de envolvimento com o trabalho. Estudo realizado por Martins et. al. (2007c) mostrou relação entre conflito supervisor-subordinado e envolvimento com o trabalho, tendo identificado que conflito de relacionamento predisse negativamente envolvimento, enquanto o conflito de tarefa foi preditor positivo. Os achados de Martins et al (2007c) e a afirmação de Siqueira e Gomide Jr. (2004) levaram a esperar como resultados deste estudo que bases de poder utilizadas pelos supervisores e conflitos percebidos pelos trabalhadores pudessem influenciar essa variável, o que não se confirmou. Resultados deste estudo mostram que o envolvimento com o trabalho independe do tipo da base de influência que o supervisor exerce e da existência ou não de conflitos no ambiente de trabalho, seja entre o funcionário e seus pares, seja entre ele e seu chefe. É provável que o envolvimento esteja mais voltado para a identificação do indivíduo com a tarefa que desempenha, ou seja, com a capacidade de entrar em fluxo (Siqueira & Padovam, 2004), por isso, não sofreu interferência dessas variáveis. Talvez esta diferença de resultados entre o estu-



do de Martins et al.(2007c) e este aqui relatado se deva a características das amostras, já que ambas são restritas e não permitem generalização. Neste sentido, fazem-se necessários mais estudos sobre estas relações, já que, mesmo na literatura internacional, não foram localizados estudos que investigassem estas variáveis como antecedentes de envolvimento com o trabalho.

O comprometimento organizacional afetivo (COA) também não pôde ser explicado pelo modelo das antecedentes deste estudo. Estudos sugerem que base de poder de perícia exerce influencia positiva em COA (Guimarães, 2007; Podsakoff & Schriesheim,1985; Rahim e Afza,1993) e que conflito de relacionamento intragrupal (Cox, 2003; De Dreu & Weingart, 2003; Guimarães, 2007; Jehn, 1994; 1995; 1997; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005) e conflito de tarefa supervisor-subordinado (Martins et. al., 2007b) exercem influência negativa nessa variável. Estes mesmos estudos sugerem que isto acontece porque o empregado percebe a figura do chefe como representante da própria organização e assim transcendem o limite desta relação para o vínculo que estabelece com a organização. Resultados dos efeitos do conflito intragrupal de tarefa, do conflito supervisor-subordinado de relacionamento e das demais bases de poder sobre COA ainda são inconclusos na literatura. Estudos realizados em amostras brasileiras não encontraram relações significativas entre conflito intragrupal de tarefa (Guimarães, 2007) e conflito de relacionamento supervisor-subordinado (Martins et. al. 2007b) e esta variável. Estudo de Azevedo (2006), não encontrou relação de predição do comprometimento organizacional, do comprometimento com carreira/profissão e do comprometimento com trabalho, por nenhuma das bases de poder. Com base neles, pode-se afirmar que a não predição de COA pelo conjunto das VI(s) deste estudo salienta o fato de que nem sempre efeitos dos conflitos e das bases de poder utilizadas pelo supervisor transcendem para o vínculo que o indivíduo estabelece com a organização.

Apesar do cuidado teórico e metodológico deste trabalho, muitas questões surgidas durante o andamento deste estudo não foram respondidas adequadamente. É importante apontar que a amostra desse estudo foi acidentalmente dividida entre empregados de empresas públicas (45,6%) e de empresas privadas (54,4%), que são, geralmente, organizações que apresentam cultura, regras de gestão de pessoas e normas bem diferentes, o que pode ter interferido nos resultados. Além disso, os resultados não permitem afirmar que as variáveis antecedentes conflitos e bases de poder foram preditoras

de bem-estar no trabalho, mas apenas de um de seus componentes. A seguir são apresentadas as conclusões deste trabalho.

## Conclusão

Contrariando achados da literatura que salientam efeitos disfuncionais do conflito de relacionamento e geralmente funcionais dos conflitos de tarefas para variáveis do contexto organizacional, os resultados desse estudo mostraram que níveis baixos de incompatibilidades interpessoais e de desacordos sobre a realização das tarefas vivenciadas entre o funcionário e seus colegas de trabalho ou com seu supervisor (conflitos de relacionamento e de tarefa intragrupais e supervisor-subordinado) não interferem no bem-estar dos trabalhadores (formados pelos três indicadores: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo - COA), com exceção de níveis baixos de desacordos entre o funcionário e seu chefe sobre a realização das tarefas que indicam reduzir a insatisfação do funcionário com a falta de suporte psicossocial que talvez pudesse ser indicador de mal-estar no trabalho traduzido apenas por insatisfação.

No que se refere às bases de poder como antecedentes de bem-estar no trabalho, os resultados desse estudo demonstram que quando os empregados percebem que o supervisor tem direito legítimo de influenciá-los devido a posição hierárquica que ocupa (base de poder legítimo), mostram-se mais satisfeitos com suporte recebido pela organização e com a utilidade social da organização e do trabalho e, quando percebem que o seu supervisor tem, além do direito legítimo de influenciá-los, conhecimento e entendimento em uma determinada área (base de poder de perícia/referência), mostram-se mais satisfeitos com o relacionamento afetivo no seu trabalho e com o reconhecimento profissional. Tais descobertas confirmam achados da literatura a respeito dos efeitos funcionais do poder exercido pelo supervisor baseado em conhecimento/perícia e salienta a influência positiva advinda da ocupação do cargo formal de liderança, que, até então, na literatura pesquisada, não apresentava impacto significativo na satisfação.

Todavia, não se pode concluir que bases de poder predigam bem-estar no trabalho, mas apenas um de seus componentes, a satisfação no trabalho. Vale ressaltar que, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), pesquisas revelam que pessoas com níveis altos de satisfação com o trabalho são também as que menos têm faltas e que apresentam, com maior frequência, atos de cidadania organizacional.

Sendo assim, é importante que os supervisores entendam e saibam fazer uso adequado do poder, a fim de promover um maior nível de contentamento dos subordinados com o trabalho e, como consequência, garantir melhores resultados para a organização. Por outro lado, os resultados deste estudo mostraram que não há influência significativa do uso das bases de poder (legítimo, perícia, recompensa e coerção) nos outros dois componentes de BET (envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo), contrariando alguns achados da literatura (Guimarães, 2007; Martins, 2004; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim & Afza, 1993) que apontam o uso da base de poder de perícia como benéfico para o COA. São necessários mais estudos que investiguem o papel das bases de poder do supervisor nos resultados individuais e organizacionais.

É importante salientar que o objetivo deste estudo de investigar o impacto das bases de poder utilizadas pelo seu supervisor, dos conflitos entre supervisor e subordinado e dos conflitos intragrupo nas três variáveis indicadoras, segundo Siqueira e Padovam (2004), de bem-estar no trabalho (BET) - satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo - foi atingido, colaborando para avançar o conhecimento do campo do comportamento organizacional, além de trazer mais entendimento sobre os resultados ainda inconclusivos dos temas abordados, entretanto, que sua hipótese principal, de que bases de poder e conflitos seriam preceptores de bem-estar no trabalho não foi confirmada..

A partir dessas descobertas caberá aos pesquisadores, utilizarem tais achados para novas pesquisas, que visem ampliar e consolidar o conhecimento em torno dos impactos exercidos por variáveis do contexto sócio-organizacional sobre o bem-estar no trabalho. Sugere-se que sejam investigados os efeitos dos conflitos (intragrupal e supervisor-subordinado) e das bases de poder no BET, visto que os estudos são poucos e os resultados são inconclusivos, tanto na literatura internacional quanto e, principalmente, na brasileira na qual estas variáveis ainda são muito pouco estudadas e apresentam alguns resultados divergentes. Martins (2004, 2007a, 2007b) foi quem retomou o estudo das bases de poder e dos conflitos intragrupo no Brasil. Sugere-se ainda investigar se as variáveis antecedentes que compuseram o modelo preditivo deste estudo exercem impacto diferente em BET em organizações públicas e privadas. Espera-se que este estudo provoque interesse e atraia pesquisadores a dedicarem-se aos temas aqui abordados.

## Referências bibliográficas

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In: C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 101-115). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Azevedo, L. P. S. (2006). *Comprometimento e bases de poder como preditores de impacto de treinamento no trabalho em Contact Center*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1999). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Guazelli.
- Coser, K. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Glencoe, IL: Free Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), *Handbook of creativity* (pp. 313-335). New York: Cambridge University Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. M. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive." *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.
- Dias, M. (2005). *Absenteísmo em contat center – Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Uberlândia: Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia.
- Diener, E., Scollon, C. N., & Lucas, R. E. (2003). The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books
- Guimarães, V. F. (2007). *Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupo e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.
- Hair Jr., J. F., et al. (1998) *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E. (2001), *Management of Organisational Behaviour*, 8th ed. London : Prentice-Hall.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C.A. (1989). Development and application of new scales to measure de French and Raven (1959) bases of power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.
- Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997) A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-558.
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 56-73
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In M. P. Dunnette (Ed). *Handbook of I/O Psychology* (pp.1294-1349).
- Martins, M. C. F. (2004). *Dinâmicas de Conflito e Poder nas Equipes Multiprofissionais*. Relatório do Trabalho de Licença-Capacitação referente ao Período 01/09/2004 a 29/11/2004. Uberlândia - Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Martins, M. C. F., Guimarães, V. F. (in press). Adaptação e validação fatorial da Escala de Bases de Poder de French e Raven. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalhos*.
- Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., & Silva, M. A. (2007a). Escala de conflito supervisor-subordinado: validade de construto. *Anais da XXXVII Reunião Anual de Psicologia*. Ribeirão

- Preto, 1, 1-1.
- Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., & Silva, M. A. (2007b). Impacto do conflito supervisor-subordinado no comprometimento organizacional afetivo. *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*. Salvador, 1, 1-1.
- Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., & Silva, M. A. (2007c). O poder preditivo do conflito supervisor-subordinado no envolvimento com o trabalho. *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*. Salvador, 1, 1-1.
- Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., Silva, M. A., & Gomide Júnior, S. (2007d). Impacto das bases de poder do supervisor no conflito supervisor-subordinado. *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*. Salvador, 1, 1-1.
- Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., Silva, M. A., & Gomide Júnior, S. (2007e). Impacto do conflito supervisor-subordinado na satisfação com o trabalho. *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*. Salvador, 1, 1-1.
- Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., Silva, M. A., & Gomide Júnior, S. (2007f). Impacto do conflito supervisor-subordinado no clima organizacional. *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*. Salvador, 1, 1-1.
- Martins, M. C. F. & Santos, G. E. (2006) Adaptação e revalidação da Escala de Satisfação no Trabalho. *PsicoUSF*, 11 (2), 195-205.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I. & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 219-230.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Munduate, L., & Dorado, M. A. (1998). Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 163-177.
- Pearson, A. W., Ensley M. D., & Amason, A. C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-127.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and RAVEN's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions of future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411.
- Rahim M. A., Antonioni D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 191-211.
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision, Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15, 545-557.
- Rahim, M. A., & Afza, M. (1993). Leader power, commitment, satisfactions, compliance, and propensity to leave a job among U.S. accountants. *The journal of social psychology*, 133(5), 611-626.
- Rahim, M. A., & Psenicka, C. (1996). Bases of leader power, workgroup commitment, and conflict: A structural equations model. In: M. A. Rahim, R. T. Golembiewski, & C. C. Lundberg (Eds.), *Current topics in management* (pp. 31-47). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., Krumov, K., & Ilieva, S. (2000). Power, conflict and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, 5 (1), 28-33.
- Reichers, A. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 508-14.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Schermerhorn, Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Tradução Sara Rivka Gedanke, Porto Alegre: Bookman.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia Organizações e trabalho no Brasil* (pp 300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper and Row.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Tjosvold, D., & Fang, S. S. (2004). Cooperative conflict management as a basis for training students in China. *Theory into Practice*, 43(1), 80-86.
- Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8 ( num. especial), 75-84.