

Adaptação Cultural para a População Brasileira da Escala de Conflito Triplo

Denila Oliveira¹

¹Universidade Salgado de Oliveira, Niterói, RJ, Brasil.

Luciana Mourão^{1,2}

¹Universidade Salgado de Oliveira, Niterói, RJ, Brasil.

²Universidade do Estado do Rio de Janeiro,

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Resumo: Os conflitos no trabalho são tema de interesse de quem atua na área de Psicologia Organizacional. Este estudo teve como objetivo realizar a adaptação cultural para amostras brasileiras e testes de validade de construto e validade de critério da Escala de Conflito Triplo 3 IC (Conflito Cognitivo com Foco na Tarefa, Conflito Emocional com Foco na Tarefa e Conflito Emocional com Foco em Relacionamento). A pesquisa foi realizada com 404 trabalhadores de diferentes ocupações, com coleta de dados de aplicação presencial e eletrônica. A análise de dados contemplou análise fatorial exploratória e confirmatória, além de uma correlação com a escala de satisfação no trabalho para identificar a validade de critério. Os resultados apontam para uma estrutura fatorial semelhante à versão da escala norueguesa, com manutenção das três dimensões e retenção de 10 entre os 12 itens originais. São discutidas as implicações dos resultados e as possibilidades de uso da escala.

Palavras-chave: Conflitos Organizacionais, Escala, Adaptação Cultural, Validade.

Cross-cultural Adaptation of the Triple Conflict Scale for the Brazilian Population

Abstract: Workplace conflicts are a topic of interest for those who work in the field of Organizational Psychology. This study aims to perform the cross-cultural adaptation for the Brazilian population of the Scale of Triple Conflict (Task-Focused Cognitive Conflict, Task-Focused Emotional Conflict, and Relationship-Focused Emotional Conflict), as well as the initial tests of construct and criterion validity. The study was conducted with 404 workers of different occupations (64% women). Data were collected both electronically and in person and analyzed by means of exploratory and confirmatory factor analysis, as well as by correlation with the Work Satisfaction Scale for verifying the predictive validity. The results indicate that the adapted version presents a factorial structure similar to the Norwegian version, maintaining the three dimensions and ten of the 12 original items. The study discusses the results implications and the possibilities of using the scale.

Keywords: Organizational Conflicts, Scale, Cultural Adaptation, Validity.

Adaptación Cultural de la Escala de Conflicto Triple para la Población Brasileña

Resumen: Los conflictos laborales son tema de interés de quien actúa en el área de Psicología Organizacional. Este estudio tuvo como objetivo realizar la adaptación cultural para muestras

brasileñas y pruebas de validez de constructo y validez de criterio de la Escala de Conflicto Triple 3 IC (Conflicto Cognitivo con Foco en la Tarea, Conflicto Emocional con Foco en la Tarea y Conflicto Emocional con Foco en la Relación). Participaron en el estudio 404 trabajadores de diferentes ocupaciones, y la recolección de datos fue de aplicación presencial y electrónica. Para el análisis de datos se utilizó el análisis factorial exploratorio y confirmatorio, además de una correlación con la escala de satisfacción en el trabajo para identificar la validez predictiva. Los resultados apuntan a una estructura factorial similar a la versión de la escala noruega, con mantenimiento de las tres dimensiones y retención de 10 de los 12 ítems originales. Se discuten las implicaciones de los resultados y las posibilidades de uso de la escala.

Palabras clave: Conflictos Organizacionales, Escala, Adaptación Cultural, Validez.

Introdução

Uma organização, para funcionar adequadamente, demanda pessoas com perfis e competências distintas para que haja inovação e eficácia, o que resulta em divergências de personalidades, pensamentos e estilos de lidar com os conflitos (Parmer, 2018; Spagnol, Monteiro, Paula, Bastos, & Honorato, 2013; Suifan, Alhyari, & Sweis, 2019; Tanveer, Jiayin, Akram, & Tariq, 2018). De fato, os conflitos surgem a partir do convívio social e da natural oposição de ideias, permeada por uma questão da moral na medida em que as regras nem sempre são aceitas por aqueles que a ela estão sujeitos (Pardo & Nascimento, 2015).

Apesar de se caracterizarem como uma decorrência natural das relações humanas, os conflitos merecem atenção (O'Neill & McLarnon, 2017), pois podem produzir tensão e prejuízos para a saúde dos funcionários, atraso nos processos de tomada de decisão, insatisfação no trabalho, esgotamento emocional, aumento nos índices de rotatividade, além de colocar em risco as ações voltadas para o desenvolvimento dos profissionais e da organização (Kammerhoff, Lauenstein, & Schütz, 2019; Martins, Abad, & Peiró, 2014; Way, Jimmieson, & Bordia, 2019; Ye, Liu, & Gu, 2019).

Ufitinema e Sausa (2016) indicam que 49% dos trabalhadores nos Estados Unidos foram afetados por conflitos no local de trabalho, enquanto 63% dos trabalhadores dinamarqueses também sofreram com o problema. A importância do tema também fica evidenciada pelo tempo que os supervisores despendem gerenciando conflitos. Guo e Cionea (2017) apresentam uma estimativa de que os gerentes dedicam 18% do tempo total de trabalho nessa atividade, resultado que confirma o papel de destaque dos conflitos em termos de sua influência no funcionamento das organizações.

O conflito pode ser compreendido como um processo manifesto de incompatibilidade, desacordo ou

dissonância entre entidades sociais, como pessoas, grupos ou organizações (Rahim, Antonioni, Krumov, & Ilieva, 2000), ou ainda como uma falta de compatibilidade entre pelo menos duas partes, que pode surgir devido à diferente priorização de metas, interferência na realização destas, ou pela inexistência de recursos adequados (Boohar, 2001).

Inúmeras situações do cotidiano podem ser gatilhos e ocasionar o surgimento de conflitos, logo, elas são naturais e inerentes às relações humanas. A natureza interdependente da maioria dos trabalhos contribui para facilitar as incompatibilidades entre membros de uma equipe (O'Neill, McLarnon, Hoffart, Onen, & Rosehart, 2018), mas, a despeito de os conflitos serem fenômenos próprios da convivência humana, relações minimamente funcionais e amistosas são necessárias para que trabalhadores e organização tenham resultados positivos (Tanveer et al., 2018).

Diantedisso, os conflitos no ambiente laboral têm sido alvo de estudo de muitos pesquisadores e tema de preocupação entre os gestores (Benitez, Medina, & Munduate, 2018; Flores, Jiang, & Matz, 2018; Suifan, Alhyari, & Sweis, 2019). O fato de serem encontradas centenas de artigos envolvendo milhares de equipes e dezenas de milhares de membros revela o esforço que tem sido feito para compreender os conflitos no trabalho e seu impacto na efetividade das equipes (O'Neill et al., 2018).

Apesar de as pesquisas sobre a temática serem frequentes no século XXI, o construto começou a ser pesquisado desde a década de 1950 por Guetzkow e Gyr (1954). Os autores desenvolveram estudos sobre equipes e processos de tomada de decisão e identificaram dois tipos de conflitos no ambiente organizacional. um relacionado às tarefas que o grupo desempenha e outro com as relações.

O tema ganhou maior notoriedade a partir do fim do século XX, com os estudos de Jehn (1994; 1995), que desenvolveu um instrumento para mensurar os dois tipos de conflitos. Para a autora, o conflito de relacionamento envolveria elementos emocionais e afetivos, enquanto o conflito de tarefas tem um caráter mais cognitivo.

Assim, autores clássicos da área de conflitos como Guetzkow e Gyr (1954) e Jehn (1995) consideram que os conflitos de relacionamento e de tarefa têm origens distintas. Enquanto os conflitos de relacionamento surgem das diferenças de preferências pessoais ou políticas, de valores e personalidades, ou divergência emocional entre os membros da equipe, os conflitos de tarefa provêm de ideias, opiniões e pontos de vista distintos sobre o planejamento e a execução das atividades do grupo. Nesse sentido, ambos os tipos de conflito apresentam dinâmicas, antecedentes e impactos distintos (De Dreu, Van Dierendonck, & Dijkstra, 2004; Hagemeister & Volmer, 2018; Lu, Zhou, & Leung, 2011; Solansky, Singh, & Huang, 2014).

Apesar da distinção, essa separação entre os conflitos passou a ser questionada por alguns autores, em função de, frequentemente, os conflitos de tarefa também se tornarem conflitos emocionais, o que ocorre, em função de existir um processo de influência entre eles (Flores, Jiang, & Matz, 2018; Kozusznik, Aaldering, & Euwema, 2020). Esse é um ponto central na discussão do construto, pois a separação entre conflito de tarefa e conflito de relacionamento pode se tornar tênue, visto que um tipo de conflito pode levar ao outro (Guo & Cionea, 2017; Silva & Puente-Palacios, 2010). Contudo, ainda que os membros de um grupo sejam capazes de diferenciá-los, isso não significa que um não influencia o desenvolvimento do outro (Flores, Jiang, & Matz, 2018; França & Lourenço, 2010).

De acordo com essa perspectiva de que existem conflitos de distintas naturezas, Hjertø e Kuvaas (2009) propuseram um modelo teórico que inclui não apenas as fontes do conflito (tarefa *versus* relacionamento), mas também os componentes ou estados mentais associados ao conflito (cognitivo, emocional e comportamental) (Hjertø & Kuvaas, 2009). Em resposta às ligações existentes entre as fontes de conflitos e os estados mentais a ele associados, Hjertø & Kuvaas (2017) criaram uma adaptação do modelo de tipos de conflito e testaram uma escala quadridimensional de conflito intra-grupo (Intragroup Conflict Model – 4IC). Tal modelo usa os estados mentais cognitivo *versus* emocional

e as fontes de conflito (tarefa *versus* relacionamento) para definir quatro tipos de conflito: Conflito Cognitivo com Foco na Tarefa (CCT); Conflito Emocional com Foco na Tarefa (CET); Conflito Cognitivo com Foco em Relacionamento (CCR); e Conflito Emocional com Foco em Relacionamento (CER).

Hjertø e Kuvaas (2009) relataram que, na Escala 4IC, a dimensão CCR foi psicometricamente a mais fraca, apresentando baixa confiabilidade e uma correlação muito elevada com a dimensão CER. Assim, os autores optaram, em um estudo seguinte (Hjertø & Kuvaas, 2017) por adotar uma escala com três tipos de conflito (Intragroup Conflict Model – 3IC), suprimindo a dimensão CCR.

A pesquisa de Hjertø e Kuvaas (2017) apontou que o conflito nem sempre é associado a emoções negativas, e que os tipos de conflito são mais prejudiciais do que sua quantidade. Hjertø e Kuvaas (2017) encontraram impacto positivo do CCT (os membros da equipe conseguem combinar uma comunicação intensa e orientada a tarefas com um clima emocional não negativo) no desempenho da equipe, sem prejuízos para a satisfação no trabalho. Esse resultado encontra sintonia com os achados de Mourão e Fernandes (2020), que apontam os elementos relacionais e o contexto de trabalho como elementos-chave do processo de desenvolvimento profissional de diferentes categorias ocupacionais. Em contrapartida, identificou-se uma relação negativa entre o CER (associados à combinação da valência do humor e grau de ativação em episódios de conflito) e a satisfação no trabalho.

É importante mensurar adequadamente os tipos de conflitos porque que se distinguem não só conceitualmente, mas também na análise de sua rede de consequentes (Hjertø & Kuvaas, 2017). Portanto, conhecer os tipos de conflito pode ser útil para que os trabalhadores aprendam a manejar situações de conflito, que podem ser consideradas estressor social (Nixon, Bruk-Lee, & Spector, 2016), com risco de comprometer a eficácia ou efetividade das equipes de trabalho (Edmondson, 2012; Santos, Mourão, & Naiff, 2014). Além disso, se corretamente identificado e bem administrado, os conflitos podem se configurar como algo positivo para as organizações no sentido de possibilitar maior riqueza no trabalho em equipe (Edmondson, 2012; Santos et al., 2014) e atuar como propulsor do desenvolvimento profissional (Mourão & Fernandes, 2020).

Há estudos que apontam que os trabalhadores acreditam que treinamentos para lidar com conflitos

são habilidades a serem desenvolvidas e que podem ter impactos positivos sobre sua performance e sobre suas carreiras (Kfourri & Lee, 2019), mas esse tipo de treinamento requer uma distinção dos tipos de conflito, uma vez que os estados mentais (cognitivo ou emocional) e os focos do conflito (na tarefa ou no relacionamento) apontam para consequentes distíntos dos conflitos no trabalho (Hjertø & Kuvaas, 2017). Assim, o presente estudo teve como objetivo realizar a adaptação cultural para amostras brasileiras e testes de validade de construto e validade de critério da Escala de Conflito Triplo 3 IC (CCT, CET e CER). Para atender a esse objetivo, foi testado um modelo saturado (análise fatorial exploratória), bem como um modelo restrito (análise fatorial confirmatória) e a correlação com a variável satisfação no trabalho, uma vez que a literatura aponta os conflitos no trabalho como antecedente da satisfação laboral. A escolha dessas análises de dados objetivou ampliar os testes de validade da Escala de Conflito Triplo 3 IC em trabalhadores brasileiros.

Método

O presente estudo é de natureza quantitativa e visa à adaptação da Escala de Conflito Triplo 3 IC (Hjertø & Kuvaas, 2017) para amostras brasileiras e testagem de evidências iniciais de validade da referida escala. São apresentadas a seguir as informações acerca do método utilizado, com detalhamento em termos de participantes, instrumentos, procedimentos de coleta e procedimentos de análise de dados.

Participantes

Este estudo adotou uma amostra de conveniência, cujo critério de inclusão dos participantes era ter vínculo empregatício no mesmo local há pelo menos seis meses, uma vez que a pesquisa contemplava variáveis de satisfação no trabalho e conflitos no ambiente laboral que requerem alguma experiência na organização para uma avaliação mais fidedigna. O critério de exclusão foi o de questionários com respostas incompletas (30% ou mais de questões em branco).

A amostra (n = 404) foi subdividida aleatoriamente em dois bancos de dados de igual tamanho. O primeiro foi utilizado para a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e tinha as seguintes características: 64,4% mulheres; idade média de 37,7 anos (DP = 10,4); 66,3% com nível superior completo; e 95 % pertencem a região Sudeste. O segundo banco de

dados foi utilizado na Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e era composto por 66% mulheres; idade média de 38,2, anos, DP = 9,9; 67,9% com nível superior completo; e 93,3% pertencentes à região Sudeste.

Instrumentos de coleta de dados

Duas medidas foram utilizadas neste estudo: a) Escala de Conflito Triplo 3IC (Hjertø & Kuvaas, 2017); e b) Escala Reduzida de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008). Também foram incluídas questões relativas a dados sociodemográficos para a caracterização da amostra.

A Escala de Conflito Triplo 3IC (Hjertø & Kuvaas, 2017) é tridimensional e avalia três tipos de conflitos, cada um compondo uma dimensão, a saber: a) CCT (Alpha = 0,75, quatro itens; exemplo de item: “durante o conflito, o grupo fica preocupado em resolver os problemas usando procedimentos sensatos e racionais”); b) CET (Alpha = 0,71, quatro itens; exemplo de item: “embora haja envolvimento emocional nos nossos conflitos no trabalho, buscamos novas maneiras de ver os fatos”); c) CER (Alpha = 0,81, quatro itens; exemplo de item: “algumas pessoas do grupo apresentam tendência a raiva e a agressividade”). Os 12 itens são respondidos em escala tipo Likert, variando de discordo fortemente (1) a concordo fortemente (5).

A Escala de Satisfação no Trabalho reduzida de Siqueira (2008) é multidimensional e composta por cinco dimensões, a saber: a) satisfação com os colegas; b) satisfação com o salário; c) satisfação com a chefia; d) satisfação com a natureza do trabalho; e e) satisfação com as promoções. Para a testagem da validade de critério da Escala de Conflito Triplo 3IC (Hjertø & Kuvaas, 2017), optou-se por utilizar as dimensões satisfação com os colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho, bem como o escore geral de satisfação no trabalho, uma vez que as dimensões satisfação com o salário e satisfação com as promoções não apresentam uma relação direta com o construto de conflito no trabalho, tal como preconizado no modelo de Hjertø e Kuvaas.

Assim, as dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho incluídas neste estudo foram: a) satisfação com os colegas (Alpha = 0,81, três itens; exemplo de item: “estou satisfeito com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho”); b) satisfação com a chefia (Alpha = 0,84; três itens; exemplo de item: “estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe”); e c) satisfação com a natureza do trabalho (Alpha = 0,77 três itens; exemplo de item: “estou

satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam”). O instrumento de satisfação no trabalho foi respondido por uma escala tipo Likert, que variava de totalmente insatisfeito (1) a totalmente satisfeito (5).

Procedimentos de coleta de dados

O projeto de pesquisa foi previamente submetido a um comitê de ética, tendo sido aprovada sua execução (CAEE 79850417.4.0000.5289). Foi também realizado contato por correio eletrônico com os autores da escala, com o objetivo de obter autorização para a realização da tradução e adaptação e da medida para amostras brasileiras. Obtivemos resposta positiva ao pedido, autorizando o uso da escala e solicitando retorno sobre os resultados encontrados.

O questionário foi aplicado com apoio de uma ferramenta on-line, bem como em versão impressa e aplicação presencial. No primeiro caso, o convite para responder à pesquisa, contendo o link para acesso ao questionário, foi enviado por e-mail e por redes sociais. No segundo caso, foram feitos contatos individuais com trabalhadores que aceitaram participar da coleta de dados. O objetivo da pesquisa, a informação do anonimato e as condições para participação foram apresentados na parte inicial do questionário, e cada pessoa deveria concordar com as condições do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) como condição para sua inclusão na amostra da pesquisa.

O tempo médio de preenchimento do questionário foi de nove minutos e, tanto a versão impressa como a eletrônica, basearam-se no autopreenchimento. Para a ampliação da amostra, havia uma pergunta final em que cada participante poderia indicar uma pessoa para participar da pesquisa, incluindo o primeiro nome e algum tipo de contato (e-mail ou rede social). Dos 404 participantes, 114 (35,3%) indicaram alguma outra pessoa para participar.

Procedimentos de análise de dados

Para verificação das propriedades psicométricas da escala, as análises de dados foram feitas com apoio do software JASP, versão 0.13.1.0. Na AFC, foi utilizado o método de extração *WLS* (*Weighted Least Squares*) e o método de rotação foi o oblíquo (*direct oblimin*), uma vez que se esperava correlação entre as dimensões do conflito no trabalho. Para definição do número de fatores, foram adotados os critérios de análise paralela (Damásio, 2012), e foram mantidos

os itens que carregaram em apenas um fator e cujas cargas fatoriais foram superiores a 0,32 (Tabachnick & Fidell, 2007).

Também foi realizada correlação de Pearson entre as dimensões resultantes da análise fatorial. O parâmetro adotado para a análise de magnitude das correlações é o de Miles e Shevlin (2001), que considera intensidade baixa até 0,29; intensidade moderada entre 0,30 e 0,49; e intensidade alta valores iguais ou superiores a 0,50. Para estimativa da confiabilidade do instrumento, foram calculados o Alpha de Cronbach, sendo considerados “bons” valores iguais ou superiores a 0,70 e “suficientes” valores iguais ou superiores a 0,60 (CFP, 2018).

Na AFC, foi utilizado o método de estimação *Weighted Least Squares Means and Variance Adjusted* (WLSMV), e acrescida a sintaxe do Lavaan, sendo os itens considerados ordinais. A análise de adequação do modelo considerou os seguintes índices de ajustamento: *Tucker-Lewis Index* (TLI) > 0,95 e *Comparative Fit Index* (CFI) > 0,95 (Hu & Bentler, 1999). Como índice de parcimônia do modelo, foi utilizado o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), considerando-se modelos adequados quando os valores forem inferiores a 0,05 (Hu & Bentler, 1999). O qui-quadrado (χ^2), como critério, não deveria ser significativo, mas aceitamos o parâmetro da razão do qui-quadrado pelos graus de liberdade inferior a 5,0 (Byrne, 2012).

Após a realização da AFC, foram realizadas correlações entre as dimensões da Escala de Conflito Triplo 3IC (Hjertø & Kuvaas, 2017) e as dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008), bem como do fator geral de satisfação no trabalho. Os resultados de tais análises são apresentados na seção que se segue.

Resultados

O presente estudo foi iniciado com a avaliação da validade de construto. Como o idioma do instrumento original é o inglês, o processo foi iniciado com a tradução da escala por dois tradutores independentes. O primeiro é nativo em país de idioma inglês, reside no Brasil há mais de uma década e é professor de inglês; a segunda é brasileira, morou na Inglaterra por sete anos e é pesquisadora na área de Psicologia. Com o trabalho conjunto de seis juízes com mestrado e doutorado na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, foram comparadas as versões do instrumento geradas pelos dois tradutores, buscando-se obter equivalências idiomática e conceitual. O grupo comparou

item a item as duas traduções, identificando, no caso de divergência, aquela que era mais fiel ao vocabulário empregado para o construto na literatura brasileira. Assim, em alguns casos, prevaleceu a tradução de um dos tradutores e, em outros casos, a tradução do outro.

O trabalho realizado pelo grupo gerou a primeira versão da adaptação cultural da escala para amostras brasileiras, que foi aplicada a um grupo de 18 pessoas para validação semântica e ajustes de redação dos itens e das instruções. Os participantes contemplados nesta etapa eram trabalhadores de diversos segmentos produtivos, que avaliaram o entendimento dos itens e das instruções de resposta.

Foram feitos ajustes no vocabulário, por exemplo, no item 8, enquanto a versão do tradutor era: “Nossas discussões são intensas e enérgicas, entretanto, compartilhamos uma necessidade de encontrar a melhor alternativa para o trabalho”, a versão após a validação semântica ficou assim: “As discussões na equipe são intensas, mas nossa intenção é encontrar a melhor alternativa para o trabalho”. Todas as alterações resultantes da validação semântica podem ser verificadas na Tabela 1, que apresenta a versão original em inglês, as traduções dos dois tradutores e a versão final adotada neste estudo.

Tabela 1

Versão original da escala, versão dos tradutores e versão final em português.

Versão original da escala	Versão do Tradutor 1	Versão do Tradutor 2	Versão final após a validação semântica
1. During the conflict the group was concerned about solving problems by using a sensible and rational procedure.	1. Durante o conflito, o grupo fica preocupado em resolver os problemas usando procedimentos sensatos e racionais.	1. Durante o conflito, o grupo fica preocupado em resolver problemas usando um procedimento sensato e racional.	1. Durante o conflito, o grupo fica preocupado em resolver os problemas usando procedimentos sensatos e racionais.
2. Our disagreement was task oriented and we had long discussions, however we always put reason before emotions.	2. Temos longas discussões nos nossos desentendimentos voltados para aspectos do trabalho, entretanto, priorizamos a razão ao invés da emoção.	2. Nossos desacordos são orientados para tarefas e temos longas discussões, no entanto, sempre colocamos a razão antes das emoções.	2. Temos longas discussões voltadas para aspectos do trabalho, entretanto, priorizamos a razão ao invés da emoção.
3. While disagreeing on the subject matter, feelings were kept under control and one made an effort to argue in a logical and analytical manner.	3. Quando discordamos em relação a determinado assunto, controlamos nossas emoções e fazemos esforços para discutir de uma maneira lógica e analítica.	3. Quando discordamos sobre o assunto, os sentimentos são mantidos sob controle e fazemos um esforço para argumentar de maneira lógica e analítica.	3. Quando discordamos em relação a algum assunto, controlamos nossas emoções e fazemos esforços para discutir de uma maneira lógica e analítica.
4. The conflict which the group experienced was task relevant and justified in a way that made sense.	4. Os conflitos existentes no grupo são relevantes e justificáveis para a realização do trabalho.	4. O conflito de tarefa que o grupo experimenta é relevante e justificado de uma maneira que faz sentido.	4. Os conflitos existentes no grupo são relevantes e justificáveis para a realização do trabalho.
5. The conflict was engaged and emotional, but led to new ways of viewing the case.	5. Embora haja um envolvimento emocional nos nossos conflitos no trabalho, buscamos novas maneiras de ver os fatos.	5. O conflito é comprometido e emocional, mas leva a novas maneiras de ver o caso.	5. Embora haja envolvimento emocional nos nossos conflitos no trabalho, buscamos novas maneiras de ver os fatos.
6. We expressed different opinions that were quite heated, however it brought everything on the table.	6. Nós expressamos opiniões diferentes sobre o trabalho de forma exaltada, entretanto deixamos todas as coisas claras.	6. Nós expressamos opiniões diferentes que são bastante aquecidas, no entanto, colocamos tudo sobre a mesa.	6. Nós nos exaltamos ao dar nossas opiniões sobre o trabalho, entretanto deixamos todas as coisas claras.

continua...

...continuação

Versão original da escala	Versão do Tradutor 1	Versão do Tradutor 2	Versão final após a validação semântica
7. The conflict was characterized by strong feelings and a motivation to find the best solution.	7. Nosso conflito no trabalho é caracterizado por fortes sentimentos, mas também por uma motivação para encontrar a melhor solução.	7. O conflito é caracterizado por sentimentos fortes e motivação para encontrar a melhor solução.	7. Nossos conflitos no trabalho são caracterizados por sentimentos fortes e pela busca da melhor solução.
8. The discussions were lively and energized, however we had a shared need of finding the Best alternative.	8. Nossas discussões são intensas e enérgicas, entretanto compartilhamos uma necessidade de encontrar a melhor alternativa para o trabalho.	8. As discussões são vivas e energizadas, no entanto, temos uma necessidade compartilhada de encontrar a melhor alternativa.	8. As discussões na equipe são intensas, mas nossa intenção é encontrar a melhor alternativa para o trabalho.
9. It seemed like narrow-mindedness or envy was driving the conflict.	9. Os conflitos no grupo são guiados por sentimentos de inveja e com uma mentalidade estreita.	9. Parece que uma estreita mentalidade ou que a inveja está dirigindo os conflitos.	9. Os conflitos no grupo são guiados por sentimentos de inveja e uma mentalidade pouco aberta.
10. When differences occurred, some tried to put themselves forward at the expense of others.	10. Quando ocorrem diferenças, alguns tentam tirar vantagens para si às custas dos outros.	10. Quando as diferenças ocorrem, alguns tentam se colocar para frente à custa dos outros.	10. Quando ocorrem diferenças, alguns tentam tirar vantagens para si às custas dos outros.
11. It was an emotional conflict which the group experienced as unessential in relation to the task.	11. Os conflitos emocionais que o grupo vivencia não contribuem para a melhoria do trabalho.	11. O grupo experimenta um conflito emocional não essencial em relação à tarefa.	11. Os conflitos emocionais que o grupo vivencia pouco contribuem para a melhoria do trabalho.
12. There were tendencies of anger and aggression between some persons in the group.	12. Há tendências de raiva e agressividade entre algumas pessoas do grupo.	12. Há tendências de raiva e agressão entre algumas pessoas do grupo.	12. Algumas pessoas do grupo apresentam tendência para a raiva e a agressividade.

Após os ajustes provenientes dessas etapas, a versão adaptada do instrumento foi aplicada para a realização das análises fatorial exploratória e confirmatória. Previamente a essas análises, foram testados alguns pressupostos e, como não havia casos omissores, foram verificados os casos extremos. Os *outliers* univariados foram analisados com base no parâmetro do escore $Z > 3,29$, que apontou dois casos (1% da amostra), excluídos das análises.

Inicialmente, foi investigada a fatorabilidade da matriz de dados. Os resultados foram satisfatórios uma vez que foi identificada presença de correlações significativas entre 89% dos itens da escala, o KMO foi de 0,79 e o teste de esfericidade de Bartlett significativo, $\chi^2(66) = 1.057$; $p < 0,001$).

A seguir, para a extração dos fatores, foi considerado o método das análises paralelas de Horn (1965) para definir o número de dimensões considerando os casos em que os autovalores empíricos superavam os autovalores aleatórios (Damásio, 2012). O método das análises paralelas confirmou a extração de três dimensões, conforme o modelo original da Escala de Conflito Triplo 3IC (Hjertø & Kuvaas, 2017). Foi, então, realizada a extração de três fatores. A Tabela 2 apresenta os resultados da extração dos fatores, com os autovalores empíricos, grau de confiabilidade de cada fator, bem como as cargas fatoriais dos itens nos respectivos fatores da escala. Após a redação de cada item, é também indicada a dimensão em que ele foi inicialmente classificado na escala original.

Tabela 2

Resultados da análise fatorial do estudo.

Itens	CCT	CER	CET	<i>h</i>
2. Embora haja envolvimento emocional nos nossos conflitos no trabalho, buscamos novas maneiras de ver os fatos. (CET)	0,39	0,24		0,71
5. Temos longas discussões voltadas para aspectos do trabalho, entretanto, priorizamos a razão ao invés da emoção. (CCT)	0,45			0,72
11. Quando discordamos em relação a algum assunto, controlamos nossas emoções e fazemos esforços para discutir de uma maneira lógica e analítica. (CCT)	0,76			0,45
12. Durante o conflito, o grupo fica preocupado em resolver os problemas usando procedimentos sensatos e racionais. (CCT)	0,69			0,39
1. Os conflitos no grupo são guiados por sentimentos de inveja e uma mentalidade pouco aberta. (CER)		0,54	-0,22	0,64
6. Algumas pessoas do grupo apresentam tendência para a raiva e a agressividade. (CER)		0,60		0,63
10. Quando ocorrem diferenças, alguns tentam tirar vantagens para si às custas dos outros. (CER)		0,77		0,39
4. Nossos conflitos no trabalho são caracterizados por sentimentos fortes e pela busca da melhor solução. (CET)			0,59	0,58
7. Os conflitos existentes no grupo são relevantes e justificáveis para a realização do trabalho. (CCT)			0,58	0,59
8. As discussões na equipe são intensas, mas nossa intenção é encontrar a melhor alternativa para o trabalho. (CET)		0,20	0,61	0,55
3. Os conflitos emocionais que o grupo vivencia pouco contribuem para a melhoria do trabalho. (CER)	0,29	0,23	-0,38	0,82
9. Nós nos exaltamos ao dar nossas opiniões sobre o trabalho, entretanto deixamos todas as coisas claras. (CET)		0,32	0,20	0,81
Nº de itens	4	3	3	
Grau de confiabilidade (<i>Alpha de Cronbach</i>)	0,72	0,68	0,67	
Grau de confiabilidade (<i>Ômega de McDonald</i>)	0,73	0,70	0,67	

Nota. CCT – Conflito cognitivo com foco na tarefa; CER – Conflito Emocional com foco em Relacionamento; CET – Conflito Emocional com foco na Tarefa. *h* – Comunalidade. Cargas fatoriais em negrito sinalizam a dimensão em que o item permaneceu.

Os dados da Tabela 2 indicam que, considerando os fatores em que cada item permaneceu, as cargas fatoriais variaram de 0,39 a 0,77, atendendo ao parâmetro mínimo de 0,32 (Tabachnick & Fidell, 2007). Os resultados da estrutura testada (considerando a versão final com 10 itens) mostraram cargas fatoriais

aceitáveis em todos os fatores, variando de 0,58 a 0,61 para o Fator CET; de 0,54 a 0,77 para o Fator CER; e de 0,38 a 0,76 para o Fator CCT. Contudo, dois itens carregaram em mais de um fator, optando-se pela retirada dos mesmos, a saber: o item 3 (os conflitos emocionais que o grupo vivencia pouco contribuem para a

melhoria do trabalho) e o item 9 (nós nos exaltamos ao dar nossas opiniões sobre o trabalho, entretanto, deixamos todas as coisas claras).

Os dados de consistência interna (medidos pelo Alpha de Cronbach e pelo Ômega de McDonald) na amostra da AFE foram marginalmente aceitáveis, variando entre 0,67 e 0,73. Sendo assim, a estrutura fatorial proposta para a Escala de Conflito Intragrupo (3IC) em amostras brasileiras seguiu a mesma estrutura tridimensional da escala original, porém, com a redução de dois itens, ficando composta por 10 itens e três dimensões. Partiu-se, então, para a testagem dessa estrutura por meio da AFC.

A primeira versão de equação estrutural revelou um bom ajuste do modelo hipotetizado. O valor do qui-quadrado foi baixo, embora tenha sido significativo ($\chi^2 = 56,2$; $p < 0,05$), porém, o parâmetro da razão do qui-quadrado pelos graus de liberdade foi de 1,70. Os demais indicadores do modelo foram: CFI = 0,97, TLI = 0,95, RMSEA = 0,042 (0,022 – 0,060). Nesse sentido, não houve necessidade de propor modificações no modelo. Assim, os resultados apontaram um modelo com ajustes bastante satisfatórios.

A análise dos valores do *Modification Indices* (MI) (valor que seria reduzido no qui-quadrado com o ingresso da correlação de erros entre os pares de itens) indicou que a correção dos erros resultaria em ajustes de baixa magnitude no qui-quadrado: entre os erros dos itens 6 e 7 ($MI = 4.150$); entre os itens 3 e 4 ($MI = 4.238$) e entre os itens 2 e 8 ($MI = 4.264$). Como o ajuste geral do modelo foi muito bom e os valores do MI apontavam para alterações marginais no qui-quadrado, optou-se por manter a versão original do modelo, que reproduz os resultados obtidos na AFE.

A correlação latente entre as dimensões da escala 3IC na versão para amostras brasileiras indicou alta magnitude entre as dimensões com foco na tarefa. Assim, a correlação entre a CCT e a CET foi de $r = 0,64$ ($p < 0,01$), enquanto as correlações latentes dessas duas dimensões com o CER foram de baixa magnitude e em direções opostas, sendo $r = -0,26$ ($p < 0,01$) entre CER e CCT e $r = -0,23$ ($p < 0,01$) entre CER e CET.

Após a realização da AFC, foram realizadas correlações entre as dimensões da Escala de Conflito Triplo 3IC (Hjertø & Kuvaas, 2017) e as dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008), bem como do fator geral dessa medida. A dimensão CCT correlacionou-se positivamente com a satisfação com os colegas ($r = 0,41$; $p < 0,01$); com a satisfação com a chefia ($r = 0,29$; $p < 0,01$); com a satisfação com as tarefas ($r = 0,26$; $p < 0,01$); e com a satisfação geral ($r = 0,34$; $p < 0,01$). Da mesma forma, a CET também se correlacionou positivamente com a satisfação com os colegas ($r = 0,34$; $p < 0,01$); com a satisfação com a chefia ($r = 0,17$; $p < 0,01$); com a satisfação com as tarefas ($r = 0,16$; $p < 0,01$); e com a satisfação geral ($r = 0,25$; $p < 0,01$). A dimensão CER, por sua vez, se correlacionou de forma negativa com a satisfação no trabalho, tendo sido identificadas correlações de magnitude baixa entre a CER e a satisfação com a chefia ($r = -0,27$; $p < 0,01$) e entre a CER e a satisfação com a tarefa ($r = -0,21$; $p < 0,01$). As correlações da CER com a satisfação com os colegas e com a satisfação geral com o trabalho foram de magnitude moderada, respectivamente $r = -0,36$ e $r = -0,34$ ($p < 0,01$ para ambas). A Tabela 3 apresenta os resultados da correlação entre as dimensões da Escala 3IC para amostras brasileiras e a satisfação no trabalho.

Tabela 3

Correlação entre as dimensões da Escala 3IC para amostras brasileiras e a satisfação no trabalho.

	Satisfação com os colegas	Satisfação com a chefia	Satisfação com a tarefa	Satisfação com o trabalho
Conflito Cognitivo com foco na Tarefa	0,41	0,29	0,26	0,34
Conflito Emocional com foco na Tarefa	0,34	0,17	0,16	0,25
Conflito Emocional com foco em Relacionamento	-0,36	-0,27	-0,21	-0,34

Assim, os resultados do teste de validade de critério da Escala de Conflito Triplo 3IC, adaptada para amostras brasileiras com a escala de satisfação no trabalho (Siqueira, 2008), apontaram resultados que permitem atestar a associação entre os dois construtos. A próxima seção apresenta a discussão dos resultados obtidos, considerando a interpretação dos mesmos à luz da literatura revisada.

Discussão

O presente estudo teve como objetivo realizar a adaptação cultural para amostras brasileiras e testes de validade de construto e validade de critério da Escala de Conflito Triplo 3 IC (CCT, CET e CER). No que se refere à avaliação das equivalências semântica, idiomática e conceitual, os resultados do presente estudo apontam a pertinência do instrumento para a cultura brasileira, embora sejam necessárias algumas ressalvas acerca da medida.

Embora a equivalência de itens e os indicadores psicométricos da medida na versão brasileira tenham sido, de modo geral, satisfatórios, algumas questões merecem ser discutidas. Na questão da dimensionalidade, o instrumento original é tridimensional e as mesmas três dimensões foram identificadas na versão adaptada para o Brasil. A partir do método das análises paralelas, foi possível confirmar que o agrupamento mais indicado para a escala se dá em três dimensões. A análise de compatibilidade teórica dos itens com as dimensões apontou que, assim como na versão original, as dimensões que compõem a escala são CCT, CET e CER, porém, enquanto a escala criada por Hjertø e Kuurvas (2017) contém 12 itens, a versão brasileira ficou com 10 itens.

A razão que levou à exclusão de dois itens da escala original foi o fato de eles carregarem mais de um fator, caracterizando itens confusos. Assim, o item “os conflitos emocionais que o grupo vivencia pouco contribuem para a melhoria do trabalho” carregou a dimensão CET e CCT. Avaliamos que a classificação desse item como sendo um conflito (emocional ou cognitivo) com foco na tarefa relaciona-se com a menção de que os conflitos daquele grupo contribuem pouco para a melhoria do trabalho. Nesse sentido, o fato de o item ter uma parte negativa em sua redação (*pouco contribuem para. . .*) parece ter sido pouco percebido na amostra brasileira.

Já o item “nós nos exaltamos ao dar nossas opiniões sobre o trabalho, entretanto deixamos todas as coisas claras” carregou as duas dimensões de conflito emocional (com foco na tarefa e com foco no relacionamento), quando seria esperado que ele se voltasse apenas para o foco na tarefa, como ocorreu no estudo original da escala. Esse resultado pode estar associado à expressão *nos exaltamos* (que tem uma característica de algum grau de descontrole emocional, possivelmente associado a conflito emocional com foco em relacionamento).

Para além de aspectos culturais que possam estar associados a diferentes compreensões conceituais dos itens, há também que se ponderar que a literatura da área aponta a dificuldade em se estabelecer uma distinção clara entre os conflitos de relacionamento e de tarefa, uma vez que um pode impulsionar o outro (Flores, Jiang, & Matz, 2018; Guo & Cionea, 2017; Kozusznik et al., 2020; Silva & Puente-Palacios, 2010). Essa relação entre as dimensões remonta ao modelo de Hjertø e Kuvaas (2009).

De acordo com o primeiro modelo dos autores da escala, tarefa e relacionamento formavam uma díade, emoções e cognições formavam outra, em uma combinação que gerava quatro dimensões de conflito (emocional de tarefa, emocional de relacionamento, cognitivo de tarefa e cognitivo de relacionamento). Em uma releitura desse modelo, os mesmos autores, Hjertø e Kuvaas, em 2017, propuseram uma fusão das dimensões cognitiva e emocional com foco no relacionamento, fazendo-se a distinção de cognição e emoção somente para os conflitos com foco na tarefa. Nesse sentido, é possível que a mesma razão que levou à junção dessas dimensões no novo modelo de Hjertø e Kuvaas (2017) seja a explicação para o fato de o item “os conflitos existentes no grupo são relevantes e justificáveis para a realização do trabalho”, originalmente previsto pelos autores como CCT ter carregado a dimensão CET.

Apesar dessas diferenças entre a versão original proposta por Hjertø e Kuvaas (2017) e a versão brasileira da Escala 3IC, ambas apresentaram graus de confiabilidade aceitáveis. Os Alphas de Cronbach da escala original ficaram entre 0,71 e 0,81, já a versão brasileira, possivelmente pela redução do número de itens, apresentou valores de Alpha e de Ômega McDonald um pouco mais baixos (entre 0,67 e 0,73), sendo que, em ambas as versões da medida, a dimensão que ficou com menor grau de confiabilidade

foi a de CET. Apesar de o grau de confiabilidade na medida para amostras brasileiras estar abaixo da versão original da Escala 3IC, ele atende aos parâmetros estabelecidos pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2018), sendo classificados como “suficiente” para as dimensões CET e CER e como “bom” para a dimensão CCT.

Assim, a Escala de Conflitos 3IC de Hjertø e Kuurvas (2017) resultou em uma medida de 10 itens e de estrutura tridimensional (CCT, com quatro itens; CET e CER, ambas com três itens), com indicadores de confiabilidade que permitem sua utilização em amostras brasileiras. Além disso, a realização da AFC confirmou essa estrutura e apontou para um modelo de bons ajustes, indicando consistência dessa configuração estrutural e parcimônia do modelo, tendo em vista os parâmetros estabelecidos por Byrne (2012) e Hu e Bentler (1999).

A testagem da validade de construto também confirma que a Escala 3IC pode ser útil para estudos em comportamento organizacional, uma vez que se obteve correlação positiva das duas dimensões de conflito com foco na tarefa com a satisfação com os colegas, com a chefia, com a natureza do trabalho e com a satisfação geral. Já a correlação negativa da dimensão CER com as mesmas dimensões de satisfação no trabalho e com o escore geral de satisfação confirma o que a literatura aponta: que os conflitos podem tanto ser motivo de insatisfação no trabalho, como de satisfação (Buruck, Dörfel, Kugler, & Brom, 2016; Flores, Jiang, & Matz, 2018; Hagemeister & Volmer, 2018; Jehn, 1995; Resende, Martins, & Siqueira, 2010), uma vez que os elementos relacionais e o contexto de trabalho estão entre os propulsores e inibidores do desenvolvimento profissional (Mourão & Fernandes, 2020).

Quanto às contribuições do presente estudo, o fato de a medida construída por Hjertø e Kuurvas (2017) compreender um modelo tridimensional, que foi confirmado nas amostras brasileiras usadas na AFE e na AFC, traz algumas possibilidades novas para as pesquisas da área. Por um lado, encontrou-se uma correlação alta entre os fatores de conflito (cognitivo e emocional) com foco na tarefa; por outro lado, as correlações desses fatores com os conflitos com foco no relacionamento foram negativas e de baixa magnitude. Nesse sentido, fica evidenciado que essas são dimensões distintas e que precisam ser consideradas dessa forma nas pesquisas da área.

A diferença entre as dimensões também pode ser observada nos testes de validade de critério em que as duas dimensões de conflito com foco na tarefa estiveram positivamente associadas à satisfação no trabalho, enquanto o conflito com foco em relacionamentos apresentou correlação negativa com a satisfação. Esses resultados corroboram os apontamentos feitos por Hjertø e Kuurvas (2017) e sinalizam que as pesquisas de conflito precisam distinguir o tipo de conflito e, sobretudo, o foco do mesmo, a fim de apresentar informações mais precisas acerca de sua relação com as variáveis de comportamento organizacional.

Em síntese, os resultados obtidos com a pesquisa permitem concluir que: a) a Escala 3IC apresenta evidências iniciais de validade, confirmando-se a existência de três dimensões (CCT, CET e CER); b) a estrutura fatorial para amostras brasileiras foi semelhante à versão da escala norueguesa, com manutenção das três dimensões e retenção de 10 entre os 12 itens originais; c) a validade de critério da Escala 3IC, mensurada pela sua relação com a satisfação no trabalho, foi confirmada, uma vez que se obteve correlação positiva das duas dimensões de conflito com foco na tarefa, com a satisfação com os colegas, com a chefia, com as tarefas e também com a satisfação geral; e correlação negativa da dimensão CER com essas mesmas dimensões de satisfação no trabalho e com o escore geral de satisfação.

A contribuição do estudo está no processo de adaptação de uma medida de conflitos no trabalho para uso em amostras brasileiras. Tal escala apresenta como vantagem o fato de subdividir os tipos de conflitos de trabalho, ampliando as possibilidades de compreensão do efeito que eles exercem sobre variáveis do ambiente de laboral. Além disso, espera-se que o uso dessa medida permita o desenvolvimento de estratégias para o manejo dos conflitos no trabalho, com resultados positivos para o bem-estar e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e para o funcionamento das equipes nas organizações de trabalho (Flores, Jiang, & Matz, 2018; Kfoury & Lee, 2019; Suifan et al., 2019).

Assim, há uma contribuição teórica para a discussão dos conflitos no trabalho como um fenômeno com diferentes estados mentais (emocional e cognitiva) e diferentes focos (tarefa e relacionamento). O estudo também apresenta uma contribuição metodológica, por apresentar testes iniciais de validade de uma medida relevante para a Psicologia do Trabalho e das Organizações que pode ser aplicada em amostras brasileiras.

Como contribuição prática, a escala pode ser utilizada por profissionais para a identificação do tipo de conflito presente no ambiente laboral, com um diagnóstico mais pormenorizado (com informações sobre as três dimensões de conflito), o que pode ser útil para formular estratégias de gerenciamento dos conflitos no trabalho. Ainda como contribuição prática, a escala pode ser adotada como diagnóstico prévio para situações em conflitos intragrupo e treinamento de manejo de conflito, seja com intervenções grupais ou individuais.

O fato de a escala ter apenas 12 itens na versão original e 10 na versão para amostras brasileiras também pode ser apontado como ponto positivo, uma vez que há uma tendência crescente de se trabalhar com escalas menores (Kessler et al., 2002; Lucke, 2005; Romero, Villar, Gómez-Fraguela, & López-Romero, 2012; Schweizer, 2011), não só pela possibilidade de aplicá-las em conjunto com outras medidas, mas também para que se tenha pesquisas que demandam menos esforço dos participantes e menor viés de resposta no processo de coleta de dados.

Embora os resultados alcançados tenham sido favoráveis, é importante relatar algumas limitações do estudo. Uma delas refere-se ao fato de a pesquisa ter se concentrado na região Sudeste, o que impede a generalização dos resultados. Nesse sentido, seria importante que pesquisas futuras expandissem a

aplicação para outras regiões do país. Outra limitação é a restrição de comparação cultural dos resultados obtidos com a medida, uma vez que a Escala 3IC de Hjertø e Kuurvas (2017), desenvolvida na Noruega, é relativamente nova e não foram encontradas adaptações dessa medida para outros países. Não se sabe, por exemplo, se os dois itens que não permaneceram na escala estão relacionados a alguma especificidade da cultura brasileira, a uma compreensão distinta dos termos utilizados nos itens, ou se o resultado encontrado representaria uma tendência para a medida.

De qualquer forma, considerando a exclusão desses itens e os valores do grau de confiabilidade das dimensões, seria interessante que novas aplicações da Escala 3IC em amostras brasileiras tentassem rever a redação dos itens excluídos para manter as dimensões com pelo menos quatro itens, com boas cargas fatoriais, a fim de aumentar a estabilidade da escala em estudos futuros.

Também seriam indicadas novas pesquisas que investigassem outras evidências de validade da escala, tais como validade convergente e discriminante, além da testagem da estabilidade temporal da medida e de testes de invariância para diferentes perfis de público-alvo. Por fim, a despeito das limitações encontradas nesta pesquisa, a adaptação cultural da Escala 3IC de Hjertø e Kuurvas (2017) para amostras brasileiras representa alguns passos iniciais para seu uso em pesquisas nacionais.

Referências

- Benitez, M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2018). Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organization. *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 279-297. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2017-0131>
- Boohar, D. (2001). Resolving conflict without punching someone out. *Orlando FL Academic Press*, 13(22).
- Buruck, G., Dörfel, D., Kugler, J., & Brom, S. S. (2016). Enhancing well-being at work: The role of emotion regulation skills as personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 480-493. <https://doi.org/10.1037/ocp0000023>
- Byrne, B. (2012). *Structural equation modeling with Mplus*. Routledge.
- CFP. (2018). *Resolução nº9, de 25 de abril de 2018*. Conselho Federal de Psicologia.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228.
- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual wellbeing. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26. <https://doi.org/10.1002/0470013400.ch23>
- Edmondson, A. C. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72-80.
- Flores, H. R., Jiang, X., & Manz, C. C. (2018). Intra-team conflict: The moderating effect of emotional self-leadership. *International Journal of Conflict Management*, 29(3), 424-444. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2017-0065>
- França, C. B., & Lourenço, P. R. (2010). Diversity and intragroup conflict at work: An empirical study in Portugal. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 130-158. <http://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300008>


- Guetzkow, W., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7(3), 367- 381. <http://doi.org/10.1177/001872675400700307>
- Guo, Y., & Cionea, I. A. (2017). “Do it this way, not that way”: An exploration of Chinese workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 28(2), 202-221. <http://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2015-0073>
- Hagemeister, A., & Volmer, J. (2018). Do social conflicts at work affect employees job satisfaction? The moderating role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, 2(29), 213-235. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2016-0097>
- Hjertø, K. B., & Kuvaas, B. (2009). Development and empirical exploration of an extended model of intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*, 20(1), 4-30. <https://doi.org/10.1108/10444060910931585>
- Hjertø, K., & Kuvaas, B. (2017). Burning hearts in conflict: New perspectives on the intragroup conflict and team effectiveness relationship. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 50-73. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2016-0009>
- Horn, J. L. (1965). A rationale and technique for estimating the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(1), 179-185.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <http://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238. <http://doi.org/10.1108/eb022744>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <http://doi.org/10.2307/2393638>
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Tuning into performance and satisfaction in nonprofit orchestras: One link between transformational leadership and satisfaction is through reduction in conflict. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(18), 1-18.
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L., Walters, E. E., & Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine*, 32(6), 959-976. <http://doi.org/10.1017/s0033291702006074>
- Kfoury, J., & Lee, P. E. (2019). Conflict among colleagues: Health care providers feel undertrained and unprepared to manage inevitable workplace conflict. *Journal of Obstetrics and Gynaecology Canada*, 41(1), 15-20. <https://doi.org/10.1016/j.jogc.2018.03.132>
- Kozuszniak, M. W., Aaldering, H., & Euwema, M. C. (2020). Star(tup) wars: Decoupling task from relationship conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 393-415. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0167>
- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150. <https://doi.org/10.1108/10444061111126675>
- Lucke, J. F. (2005). The alpha and the omega of congeneric test theory: An extension of reliability and internal consistency of heterogeneous tests. *Applied Psychological Measurement*, 29(1), 65-81. <https://doi.org/10.1177/0146621604270882>
- Martins, M. C. F., Abad, A. Z., & Peiró, J. M. (2014). Conflitos no ambiente organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 132-146). Artmed.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. Sage.
- Mourão, L., & Fernandes, H. (2020). Perception of workers about inhibitors and fuels of professional development. *Psicologia: Teoria e Prática*, 22(2), 273-295. <http://doi.org/10.5935/1980-6906/psicologia.v22n2p273-295>
- Nixon, A. E., Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2017) Grin and bear it? Employees’ use of surface acting during co-worker conflict. *Stress Health*, 33(2), 129-142. <http://doi.org/10.1002/smi.2689>
- O’Neill, T. A., & McLarnon, M. J. W. (2017). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>
- O’Neill, T. A., McLarnon, M. J. W., Hoffart, G., Onen, D., & Rosehart, W. (2018). The multilevel nomological net of team conflict profiles. *International Journal of Conflict Management*, 29(1), 24-46. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2016-0038>

- Pardo, D. W. A., & Nascimento, E. P. (2015). A moralidade do conflito na teoria social: Elementos para uma abordagem normativa na investigação sociológica. *Revista Direito*, 11(1), 117-139. <https://doi.org/10.1590/1808-2432201506>
- Parmer, L. (2018). Relationships between philosophical values and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 236-252. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2016-0091>
- 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. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.5.1.28>
- Resende, P. C., Martins, M. C. F., & Siqueira, M. M. M. (2010). Bem-estar no trabalho: Influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito. *Mudanças: Psicologia da Saúde*, 18(1-2), 47-57. <https://doi.org/10.15603/2176-1019/mud.v18n1-2p47-57>
- Romero, E., Villar, P., Gómez-Fraguela, & J. A., López-Romero, L. (2012). Measuring personality traits with ultra-short scales: A study of the Ten Item Personality Inventory (TIPI) in a Spanish sample. *Personality and Individual Differences*, 53(3), 289-293. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.03.035>
- Santos, D. A., Mourão, L., & Naiff, L. M. (2014). Representações sociais acerca do trabalho em equipe. *Psicologia e Saber Social*, 34(3), 643-659. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000802013>
- Schweizer, K. (2011). Some thoughts concerning the recent shift from measures with many items to measures with few items. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(2), 71-72. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000056>
- Silva, N. I. A., & Puente-Palacios, K. (2010). Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos - ECIG. *Psico-USF*, 15(2), 205-213. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712010000200008>
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 265-274). Artmed.
- Solansky, S. T., Singh, B., & Huang, S. (2014). Individual perceptions of task conflict and relationship conflict. *International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals*, 7(2), 83-98. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12027>
- Spagnol, C. A., Monteiro, L. A. S., Paula, C. L., Bastos, J. M., & Honorato, J. A. (2013). Vivenciando situações de conflito no contexto da enfermagem: O esquete como estratégia de ensino-aprendizagem. *Escola Anna Nery*, 17(1), 184-189. <https://doi.org/10.1590/S1414-81452013000100026>
- Suifan, T. S., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2019). A moderated mediation model of intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 91-114. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2019-0084>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6ª Ed.). Allyn & Bacon.
- Tanveer, Y., Jiayin, Q., Akram, U., & Tariq, A. (2018). Antecedents of frontline manager handling relationship conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 29(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2017-0021>
- Ufitinema, A., & Sausa, L. P. (2016). Leader-Member exchange and its relationship to workplace conflict as mediated by organizational citizenship behavior. *Journal of International Scholars Conference: Business and Governance*, 1(3), 123-128.
- Way, K. A., Jimmieson, N. J., & Bordia, P. (2019). Supervisor de gestão de conflitos, clima e habilidades de reconhecimento de emoção: Implicações para o esgotamento coletivo de funcionários. *International Journal of Conflict Management*, 31(4), 559-580. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2019-0054>
- Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706-728. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2019-0010>

Denila Oliveira

Professora de Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira (Universo), Niterói – RJ. Brasil.


E-mail: denilade@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-2264-4179>

Luciana Mourão

Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Salgado de Oliveira (Universo), Niterói – RJ. Brasil. Professora visitante do Instituto de Psicologia da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro – RJ. Brasil.

E-mail: mourao.luciana@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-8230-3763>

Endereço para envio de correspondência:

Universidade Salgado de Oliveira. Rua Marechal Deodoro, 217, 2º andar, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro. CEP: 24030-060. Niterói – RJ. Brasil.

Recebido 02/05/2019

Aceito 14/08/2020

Received 05/02/2019

Approved 08/14/2020

Recibido 02/05/2019

Aceptado 14/08/2020

Como citar: Oliveira, D., & Mourão, L. (2021). Adaptação cultural para a população brasileira da Escala de Conflito Triplo. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003223431>

How to cite: Oliveira, D., & Mourão, L. (2021). Cross-cultural adaptation of the Triple Conflict Scale for the Brazilian population. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003223431>

Cómo citar: Oliveira, D., & Mourão, L. (2021). Adaptación cultural de la Escala de Conflicto Triple para la población brasileña. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41, 1-15. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003223431>