



Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal

Autor(es): Dimas, Isabel Dórdio; Lourenço, Paulo Renato

Publicado por: Imprensa da Universidade de Coimbra

URL persistente: URI:<http://hdl.handle.net/10316.2/31230>

DOI: DOI:http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_4

Accessed : 26-Apr-2021 18:02:42

A navegação consulta e descarregamento dos títulos inseridos nas Bibliotecas Digitais UC Digitalis, UC Pombalina e UC Impactum, pressupõem a aceitação plena e sem reservas dos Termos e Condições de Uso destas Bibliotecas Digitais, disponíveis em <https://digitalis.uc.pt/pt-pt/termos>.

Conforme exposto nos referidos Termos e Condições de Uso, o descarregamento de títulos de acesso restrito requer uma licença válida de autorização devendo o utilizador aceder ao(s) documento(s) a partir de um endereço de IP da instituição detentora da supramencionada licença.

Ao utilizador é apenas permitido o descarregamento para uso pessoal, pelo que o emprego do(s) título(s) descarregado(s) para outro fim, designadamente comercial, carece de autorização do respetivo autor ou editor da obra.

Na medida em que todas as obras da UC Digitalis se encontram protegidas pelo Código do Direito de Autor e Direitos Conexos e demais legislação aplicável, toda a cópia, parcial ou total, deste documento, nos casos em que é legalmente admitida, deverá conter ou fazer-se acompanhar por este aviso.



PSICOLOGIA

DAS ORGANIZAÇÕES,
DO TRABALHO E DOS
RECURSOS HUMANOS

C O O R D E N A Ç Ã O D E D U A R T E G O M E S

CoimbraCompanions

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

IV

CONFLITOS E GESTÃO DE CONFLITOS EM CONTEXTO GRUPAL

Isabel Dórdio Dimas e Paulo Renato Lourenço
UNIVERSIDADE DE AVEIRO E UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

INTRODUÇÃO

O conflito é um fenómeno inevitável na vida organizacional: emerge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais, entre organizações. Uma organização é um sistema complexo, onde se interligam diferentes competências, conhecimentos, capacidades e actividades, de cuja adequada coordenação depende o alcance dos objectivos estabelecidos. A interacção e interdependência entre os diferentes elementos que fazem parte da organização geram tendências para a acção, constituindo-se como uma fonte potencial de conflito (Deutsch, 2003; Katz & Kahn, 1978).

O reconhecimento do conflito como fenómeno inerente a todas as interacções humanas e, neste sentido, inevitável no contexto organizacional, conduziu à proliferação de investigações, quer teóricas quer empíricas, visando compreender as suas origens, a sua natureza e os efeitos que produz no sistema organizacional. Na realidade, são inúmeros os artigos publicados em revistas científicas que abordam os conflitos, sendo rara a não inclusão de um capítulo sobre esta temática nos manuais dedicados às Ciências Organizacionais e à Gestão¹. Também no seio da comunidade

¹ O interesse pelo estudo dos conflitos conduziu à emergência, em 1984, da *International Association for Conflict Management*, fundada com o objectivo de promover a investigação sobre o conflito nos contextos familiar, organizacional, social e internacional. Esta associação edita uma revista científica e realiza, anualmente, uma conferência com o objectivo de divulgar os mais recentes desenvolvimentos teóricos e empíricos no âmbito da gestão de conflitos e da negociação.

empresarial o interesse pela problemática do conflito e da sua gestão tem crescido enormemente nos últimos anos, o que se encontra bem patente na crescente procura de formação neste domínio.

Ao longo deste capítulo procuraremos dar conta da evolução do estudo científico sobre o conflito, salientando os pontos principais das mais significativas investigações. Visto que o conflito pode emergir a diferentes níveis no sistema organizacional, importa clarificar que a nossa análise centrar-se-á nos conflitos que ocorrem no seio dos grupos/equipas de trabalho.

1. DEFINIÇÃO DE CONFLITO

O interesse crescente pelo estudo dos conflitos no seio das Ciências Organizacionais tem contribuído para a emergência de uma multiplicidade de definições que, no entanto, mais do que traduzirem diferentes posições sobre este fenómeno grupal convergem na forma como o conceptualizam.

Tedeschi, Schlenker e Bonoma (1973) definem conflito como um processo interactivo no qual os objectivos de um actor são, em certo grau, incompatíveis com os comportamentos e objectivos de outro(s) actor(es). Smith (1966) adopta uma posição semelhante e define conflito como uma situação na qual as condições, práticas e objectivos dos diferentes participantes são incompatíveis. Na mesma linha, Boulding (1962) salienta que para o conflito emergir pelo menos uma das partes envolvidas numa interacção tem que se consciencializar da existência de discrepâncias e/ou de desejos incompatíveis. Pruitt e Rubin (1986) consideram o conflito como uma divergência de interesses percebida ou a crença de que as aspirações actuais das partes não podem ser alcançadas em simultâneo. Mais recentemente, Robbins (1996) define conflito como um processo no qual um esforço é propositalmente desenvolvido por A, no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objectivo, através de alguma forma de bloqueio que resulta na frustração de B.

Uma análise cuidada das definições anteriores torna clara a centralidade que é atribuída às ideias de incompatibilidade, irreconciliação,

obstrução de alcance de objectivos ou redução de eficácia e permite compreender a confusão conceptual existente entre os conceitos de conflito e de competição. A competição implica uma oposição de objectivos entre as partes, de tal forma que a probabilidade de uma parte atingir um objectivo decresce quando a probabilidade da outra parte aumenta. O objectivo do jogo é vencer, derrotando o outro, que assume o estatuto de adversário ou opositor. Numa situação conflitual, pelo contrário, vencer pode significar “ganhar em conjunto”. O conflito pode emergir mesmo quando não existe uma incompatibilidade de interesses: dois membros de uma equipa criativa de uma determinada organização podem entrar em conflito por divergirem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um novo produto, embora os seus objectivos sejam comuns (Deutsch, 2003).

A emergência de um conflito não está, então, dependente da existência de uma incompatibilidade de objectivos – a coexistência de ideias, opiniões, pontos de vista divergentes em relação a um mesmo alvo comum, pode tornar-se conflitual. Note-se, no entanto, que um conflito é mais que um desacordo, que uma discordância entre os membros de um grupo: implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de tensão entre as partes².

Tendo em conta o que foi dito anteriormente e na linha de autores como De Dreu e Weingart (2003a), parece-nos mais adequado definir conflito como uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interacção. Esta definição engloba, assim, três características essenciais de uma situação de conflito: interacção; divergência; percepção de tensão. A noção de

² De acordo com a perspectiva processual desenvolvida por Robbins (1996) a partir de Thomas (1992), o conflito desenrola-se ao longo de cinco etapas – oposição potencial, cognição e personalização, intenção, comportamento e consequências. Tanto no desacordo como no conflito propriamente dito existe oposição potencial (condições antecedentes que vão fazer eclodir o conflito) e percepção de condições para o conflito (cognição). No entanto, no desacordo não existe um envolvimento emocional intenso ao ponto de se experienciar elevada ansiedade, tensão ou frustração; não existe personalização (a situação é vivida/sentida como um desacordo sem repercussões ao nível da satisfação dos interesses de cada um).

incompatibilidade é excluída da concepção de conflito apresentada porque, como já foi referido anteriormente, nem sempre um conflito tem na sua origem a existência de incompatibilidades de interesses ou objectivos entre as partes, embora tal possa acontecer.

2. CONFLITO: UM PERCURSO HISTÓRICO

O valor que tem sido atribuído ao conflito no seio das Ciências Organizacionais, tem sofrido alterações ao longo do tempo, como resultado das mudanças nas teorias organizacionais e ideologias gestionárias dominantes, sendo possível descrever três grandes linhas de investigação no estudo deste fenómeno: a abordagem clássica, a perspectiva das relações humanas e a abordagem interaccionista (Rahim, 1992; Robbins, 1996).

A perspectiva clássica (Fayol, 1916/1949; Taylor, 1911; Weber, 1929/1947), que dominou até 1940, conceptualizava o conflito como disfuncional, atribuindo-lhe um conjunto de consequências negativas: deterioração das redes de comunicação (os canais de comunicação ou não são usados ou são usados para intimidar); redução da qualidade das relações organizacionais; emergência de lutas internas pelo poder; diminuição da satisfação no trabalho; decréscimo significativo da produtividade. Ao longo deste período, o termo conflito foi utilizado como sinónimo de irracionalidade, violência e destruição (Robbins, 1996). A abordagem clássica baseava-se na assunção de que apenas num contexto de harmonia, cooperação e ausência de divergências seria possível o alcance dos resultados organizacionais pretendidos. A redução da probabilidade dos actores organizacionais entrarem em confronto era o objectivo a alcançar pela gestão e para tal era delimitado um conjunto de estruturas inibidoras da ocorrência de situações conflituais, nomeadamente regras e procedimentos, níveis hierárquicos e canais de comando (Rahim, 1992). De acordo com os autores clássicos, se as leis e princípios da gestão clássica e da análise científica do trabalho fossem adequadamente implementados não existiria espaço para a ocorrência de

divergências e desacordos mas, apenas, para a emergência de comportamentos de cooperação (Kolb & Bartunek, 1992).

Nos finais dos anos 40, uma nova forma de pensar a gestão das organizações emergiu no seio das Ciências Organizacionais, influenciada, em grande medida, pelos problemas sociais, humanos e políticos decorrentes da racionalidade organizacional da civilização industrial – a abordagem das relações humanas (Mayo, 1933, 1945, 1947). De acordo com esta nova linha de investigação, as organizações são entidades complexas, onde interesses individuais coabitam com os objectivos organizacionais, numa relação nem sempre fácil e equilibrada, pelo que a emergência de conflitos é natural e inevitável. Reconhecendo o carácter incontornável dos conflitos organizacionais, o objectivo dos investigadores da escola das relações humanas consistia na procura das condições necessárias à sua eliminação e regulação de forma pacífica e consensual, tendo em vista o aumento da eficácia organizacional. A adopção pela gestão de um estilo de liderança participativo e democrático e o aumento da quantidade e da qualidade da comunicação seriam, segundo os autores, algumas das condições essenciais para o desenvolvimento da cooperação e da coesão social, objectivo primacial da organização social.

A última metade do século xx foi marcada por um interesse crescente pelo estudo dos conflitos, motivado, em grande parte, pela maior visibilidade que este fenómeno adquiriu no contexto organizacional. As organizações hierárquicas e burocráticas deram progressivamente lugar a estruturas mais descentralizadas e achatadas, caracterizadas pela interdependência e autonomia dos actores organizacionais. As equipas de trabalho tornaram-se um dos principais sistemas de organização, aumentando a necessidade de interacção, de cooperação e de colaboração entre os indivíduos, com vista à execução das tarefas. Estas transformações estruturais associadas a uma maior diversidade da força de trabalho (influenciada, nomeadamente, pela maior participação das mulheres, de diferentes minorias, de emigrantes, de pessoas de diferentes contextos culturais e educacionais) contribuíram, inevitavelmente, para a emergência de mais conflitos nas organizações (Janssen, Van de Vliert, & Veenstra 1999; Williams & O'Reilly, 1998).

O interesse pelo estudo dos conflitos deu origem, sobretudo a partir dos anos 80, à publicação de um extenso volume de estudos empíricos e quadros teóricos, com o mesmo denominador comum: uma visão do conflito como fenómeno inevitável e necessário para maximizar os índices de produtividade, de criatividade e de inovação das equipas de trabalho. Para esta nova corrente de investigação – a abordagem interaccionista – os conflitos são positivos e devem ser estimulados pois contribuem para a eficácia organizacional. É nesta perspectiva que se situam De Dreu (1997), e também Putnam (1997), que consideram os conflitos como motores de desenvolvimento individual e organizacional por estimularem o debate de ideias e a curiosidade e contribuir, deste modo, para o encontrar de soluções criativas para os problemas. Robbins (1996) estabelece mesmo que o conflito é condição necessária para a sobrevivência das organizações. Segundo o autor, o conflito é um motor de mudança e apenas as organizações que são capazes de mudar, adaptando-se em cada momento às necessidades dos seus clientes, às acções dos seus competidores e aos novos desenvolvimentos tecnológicos, estão aptas a sobreviver.

Em síntese, a abordagem interaccionista demarca-se, desta forma, das perspectivas clássica e das relações humanas, pelo reconhecimento da necessidade absoluta do conflito e pela inserção do estímulo ao confronto como parte integrante da gestão de conflitos.

3. O CONFLITO NOS GRUPOS DE TRABALHO

3.1. TIPOS DE CONFLITO E EFICÁCIA

O conhecimento do conflito intragrupal em contexto organizacional sofreu uma evolução significativa com a identificação de duas dimensões conflituais que, embora diferenciadas, se inter-relacionam: a dimensão tarefa e a dimensão socioafectiva (Jehn, 1994). Os conflitos de tarefa englobam situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas relacionadas com o desempenho da tarefa. Os conflitos socioafectivos

envolvem situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes perante a vida.

Os estudos teóricos e os trabalhos empíricos desenvolvidos dentro da temática do conflito intragrupal têm-se centrado, sobretudo, na procura de clarificação da forma como o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo influenciam as várias vertentes da eficácia grupal. O desempenho, a criatividade, a satisfação e a intenção de permanecer no grupo, são os critérios da eficácia grupal que maior atenção têm recebido por parte das investigações realizadas.

Tendo como base os modelos teóricos e/ou as investigações empíricas que têm sido desenvolvidas, sintetizamos no Quadro 1 as consequências potenciais das duas dimensões do conflito nos dois subsistemas fundadores do grupo: subsistema tarefa e subsistema socioafectivo³.

³ Com a emergência do modelo sistémico e sua aplicação às Ciências Sociais (Von Bertalanffy, 1968), o grupo passou a ser perspectivado como um sistema social integral, composto por dois subsistemas dinâmicos e interactivos, em torno dos quais gira tudo o que acontece em cada grupo: o subsistema tarefa e o subsistema socioafectivo. O subsistema tarefa refere-se ao conjunto de pessoas que trabalha, de uma forma articulada, na execução de uma determinada tarefa, tendo em vista o alcance de objectivos comuns. O subsistema socioafectivo refere-se a esse mesmo conjunto de pessoas no que diz respeito ao seu empenho no sentido da realização das suas necessidades ao nível social ou afectivo. O sucesso do grupo vai, desta forma, depender da sua capacidade para atingir os objectivos em resultado dos quais foi formado e para satisfazer as necessidades dos membros que o constituem, pelo que os efeitos do conflito no sistema grupal são perspectivados a estes dois níveis.

Quadro 1- Síntese das potenciais consequências dos dois tipos de conflito no subsistema tarefa e no subsistema socioafectivo

	Consequências no subsistema tarefa	Consequências no subsistema socioafectivo
Tipo de Conflito		
Conflito Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta o número de alternativas propostas para os problemas (Schwenk, 1990) • Evita a tendência para a conformidade (Amason, Thompson, Hochwarter, & Harrison, 1995; McCauley, 1998; Turner, Pratkanis, Probasco, & Leve, 1992) • Aumenta o nível de aprendizagem do grupo (Fiol, 1994) • Aumenta o desempenho (Jehn, 1997a) • Aumenta os níveis de inovação e de criatividade (De Dreu & West, 2001; Jehn & Bendersky, 2003) • Aumenta a qualidade das decisões (Amason, 1996) • Aumenta a identificação dos membros com as decisões tomadas (Amason, 1996) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminui a satisfação individual e grupal (Jehn, Chadwick, & Thacher, 1997; Kabanoff, 1991; Ross, 1989; Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986) • Diminui o desejo de permanecer na equipa (Schweiger et al., 1986) • Aumenta a emergência de emoções negativas (Jehn, 1997b) • Aumenta os níveis de ansiedade individual e a probabilidade de emergirem situações de <i>stress</i> e de <i>burnout</i> (De Dreu, Dierendonck, & Dijkstra, 2004)
Conflito Socioafectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Limita o processamento cognitivo de informações novas (Janssen et al., 1999; Jehn & Mannix) • Diminui a qualidade da comunicação (Amason & Sapienza, 1997) • Diminui o comportamento criativo (Jehn & Bendersky, 2003) • Diminui a identificação individual com as decisões grupais (Amason & Schweiger, 1997) • Consome tempo e energia necessários para a execução das tarefas (Pelled, 1996; Rentsch & Zelno, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Degrada a qualidade das relações (Amason & Sapienza, 1997) • Diminui a satisfação individual e grupal (De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, 1994, 1995; Passos, 2005) • Aumenta os níveis de ansiedade e de stress e diminui o bem-estar individual (De Dreu et al., 2004) • Diminui o desejo de permanecer na equipa (Guerra, Martínez, Munduate & Medina, 2005) • Diminui o auto-conceito e a auto-estima (De Dreu, 1997)

No seio da literatura da especialidade, o conflito de tarefa é, assim, perspectivado como funcional para o grupo por aumentar os níveis de criatividade e de inovação, melhorar a qualidade das decisões e elevar a identificação individual com os resultados do grupo, enquanto que o

conflito socioafectivo é associado a uma redução do desempenho e da satisfação grupal, bem como a uma diminuição do desejo dos membros permanecerem na equipa, sendo, por isso, considerado um fenómeno disfuncional. Nesta linha, são vários os autores que sugerem como estratégia para obter equipas eficazes, o estímulo ao conflito de tarefa, através da criação no grupo de um ambiente no qual os membros se sintam livres para expressar as suas opiniões, sem que isso constitua ameaça às relações interpessoais. Perante a emergência de conflitos socioafectivos, os líderes devem recorrer a técnicas de resolução de conflitos ou, até mesmo, optar pela reestruturação do grupo (e.g., Jehn, 1994; Robbins, 2000).

Esta visão *pró* conflito de tarefa e *anti* conflito socioafectivo revela-se, no entanto, problemática por três razões fundamentais. Em primeiro lugar, vários autores têm encontrado antecedentes semelhantes para os dois tipos de conflito intragrupal, sugerindo que ambos têm na sua base os mesmos factores precipitantes (e.g., Jehn, 1994; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Por outro lado, a maior parte dos estudos que têm sido desenvolvidos na área do conflito intragrupal relatam correlações positivas significativas entre as duas dimensões, apontando para a dificuldade em vivenciar cada uma de uma forma isolada (e.g., De Dreu, 2006; Dimas, 2007; Passos, 2005; Thatcher, Jehn, & Zanutto, 2003; Tjosvold, Law, & Sun, 2006). Em terceiro e último lugar, são, na realidade, poucos os dados empíricos que suportam o efeito positivo dos conflitos de tarefa na eficácia grupal⁴. A este propósito De Dreu e Weingart (2003b) referem mesmo que “parece existir um desfasamento na literatura sobre o conflito

⁴ De Dreu e Weingart (2003), tendo como base 30 estudos publicados sobre a temática dos conflitos grupais no período compreendido entre 1994 e 2001, constataram que ambos os tipos de conflito têm consequências negativas, tanto ao nível do desempenho como ao nível da satisfação, colocando em causa a funcionalidade deste fenómeno para o trabalho em equipa. Com efeito, foi encontrada uma correlação média (corrigida) de -.20 (o intervalo situa-se entre .44 e -.59) e -.32 (o intervalo situa-se entre -.04 e -.72) entre o conflito de tarefa e, respectivamente, o desempenho grupal e a satisfação e de -.25 (o intervalo situa-se entre .32 e -.71) e -.56 (o intervalo situa-se entre -.25 e -.73) entre o conflito socioafectivo e, respectivamente, o desempenho e a satisfação. Mais recentemente, Dimas (2007) analisou um conjunto de estudos publicados entre 2002 e 2007 e encontrou resultados semelhantes.

grupar entre a teoria (i.e., o conflito de tarefa é bom e o conflito socioafectivo é mau) e as evidências empíricas”⁵ (p. 742).

Constituirá a ideia de que o conflito de tarefa é fonte de criatividade e de inovação, de decisões mais eficazes e de melhores desempenhos, apenas uma ideia apelativa, uma moda sem fundamento empírico? Será o conflito intragrupal, independentemente da sua natureza, sempre negativo para os indivíduos, para as equipas e para as organizações?

As evidências empíricas anteriormente apresentadas não devem ser consideradas concludentes da não existência de um lado funcional no conflito e da impossibilidade deste fenómeno poder constituir-se como uma mais-valia para as equipas de trabalho. Na realidade, uma análise às nossas experiências pessoais facilmente nos remete para a existência de conflitos que, num determinado momento e contexto, se revelaram positivos, pela clarificação que trouxeram para determinados problemas ou pela riqueza e criatividade de soluções que permitiram alcançar. Os referidos resultados vêm sim colocar novos desafios ao estudo do conflito em contexto organizacional, apelando quer para a necessidade de recorrer a outras estratégias de investigação, para além das abordagens mais tradicionais baseadas em medidas auto-administradas e em estudos de carácter transversal, quer para a necessidade de serem adoptadas perspectivas mais contingenciais, em que os efeitos do conflito nas equipas de trabalho são analisados como resultantes da interacção das situações conflituais com um conjunto de variáveis de contexto.

De acordo com alguns autores, a resposta para a questão da funcionalidade/disfuncionalidade do conflito de tarefa passa pela análise do nível de frequência e de intensidade com que este fenómeno se apresenta nas equipas de trabalho. Nesta linha, para a sua manutenção os grupos necessitam de um nível óptimo de conflito: a capacidade do grupo para pensar e para (re)pensar as suas estruturas e formas de actuação, para se desenhar em cada momento em função dos novos desafios que lhe são colocados, emergentes quer do interior quer do exterior, constituem condições para o seu crescimento e para o aumento da eficácia grupal. A relação entre o conflito de tarefa e o desempenho assumirá, assim, a forma de uma curva

⁵ A tradução é nossa.

em U-invertido (De Dreu, 1997; Van de Vliert & De Dreu, 1994; Walton, 1969). Numa situação de total ausência de conflitos, os indivíduos tornam-se conformistas, não existe uma partilha verdadeira de pontos de vista nem se procuram formas alternativas de comportamento, pelo que as soluções saem empobrecidas, o que constitui uma ameaça ao desempenho. Estimular o conflito quando no grupo ele está totalmente ausente permite, segundo De Dreu, aumentar a flexibilidade cognitiva e a capacidade de gerir informação complexa. Quando, pelo contrário, o nível de conflito é muito elevado, as energias do grupo são deslocadas para a resolução das disputas, perdendo-se eficácia e eficiência no desempenho das tarefas. De acordo com Walton, situações de conflito intenso são geradoras de stress que diminui a dimensionalidade do pensamento e a capacidade de analisar, de uma forma crítica e racional, as diferentes alternativas de resposta a um determinado problema. Em situações de intensa disputa interpessoal, a flexibilidade cognitiva é beneficiada se se puser termo ao conflito⁶.

Na tentativa de procurar clarificar os efeitos dos conflitos nos resultados grupais, tem emergido, nos últimos anos, um conjunto significativo de estudos com um mesmo pressuposto comum: a ideia de que para a compreensão do conflito no contexto dos grupos é necessário abandonar perspectivas deterministas e adoptar abordagens mais contingenciais, em que os efeitos dos conflitos nos resultados grupais são perspectivados como resultantes da intervenção de um conjunto de variáveis intervenientes/moderadoras. Neste contexto, têm sido analisadas variáveis como as estratégias de gestão

⁶ A hipótese da existência de uma relação curvilínea entre o conflito de tarefa e o desempenho grupal foi testada por Jehn (1995) num estudo com 105 equipas de trabalho. Os resultados revelaram que a variância da variável desempenho grupal explicada pela equação curvilínea era superior à variância explicada pela equação linear, sendo, no entanto, esta diferença apenas marginalmente significativa ($p < 0.10$). Recentemente, De Dreu (2006) em dois estudos empíricos, o primeiro conduzido com uma amostra de 21 equipas auto-geridas (109 respondentes) de uma empresa de serviços e o segundo com 29 equipas semi-autónomas (212 participantes) de diferentes áreas funcionais de várias organizações, encontrou evidências para a existência de uma relação em forma de U-invertido entre o conflito de tarefa e a inovação. No segundo estudo referido, o autor procurou também analisar a relação entre o conflito de tarefa e o alcance dos objectivos grupais, tendo encontrado sustentação empírica para a existência de uma relação negativa. Os dados destes estudos vêm, desta forma, evidenciar que um determinado nível de conflito poderá revelar-se positivo para algumas dimensões da eficácia grupal, como é o caso da inovação, mas não para todas (e.g., eficiência), sugerindo "que o conflito opera nos grupos como uma 'espada de dois gumes'" (De Dreu, 2006, p. 102).

utilizadas pelos membros do grupo perante a emergência de situações conflituais (e.g., Alper, Tjosvold, & Law, 2000; DeChurch & Marks, 2001), o tipo de tarefa da equipa (e.g., Jehn, 1995), o clima (e.g., Medina et al., 2004) e a cultura (e.g., Nibler & Harris, 2003).

No ponto seguinte apresentamos aquele que é, pelo seu relativo grau de estruturação e desenvolvimento, um dos principais modelos contingenciais do conflito intragrupal.

3.2. *MODELO DO CONFLITO INTRAGRUPAL DE JEHN (1997B) E MODELO COM DE JEHN E BENDERSKY (2003)*

Os trabalhos desenvolvidos por Jehn têm tido um enorme impacto no pensamento actual sobre o conflito nos grupos de trabalho. O seu estudo pioneiro de 1994, em que pela primeira vez as duas dimensões do conflito (dimensão tarefa e dimensão afectiva) foram avaliadas através de um instrumento de medida – a *Intragroup Conflict Scale* – e em que foi empiricamente sustentada a hipótese do conflito, quando centrado nas tarefas, ser benéfico para o funcionamento das equipas, marcou um novo interesse pela análise dos conflitos em contexto grupal. Com efeito, após 1994, os estudos sobre conflitos grupais multiplicaram-se, uns analisando os seus determinantes, outros centrando-se nos seus efeitos, a maioria utilizando como medida do conflito a *Intragroup Conflict Scale* (e.g., Amason, 1996; DeChurch & Marks, 2001; Janssen et al., 1999; Medina et al., 2004; Mortensen & Hinds, 2001; Passos, 2005; Pelled et al., 1999; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000).

Partindo de uma perspectiva que acentua as vantagens da emergência de conflitos, Jehn (1997b) focaliza-se na forma de promover o conflito produtivo nos grupos organizacionais. O seu modelo de conflito (Figura 1) comporta quatro tipos de variáveis: variáveis antecedentes (consenso e ajustamento dos valores grupais), variáveis *input* (conflito de tarefa e conflito socioafectivo), variáveis moderadoras (tipo de tarefa, interdependência da tarefa e normas relativas ao conflito) e variáveis *output* (desempenho e satisfação).

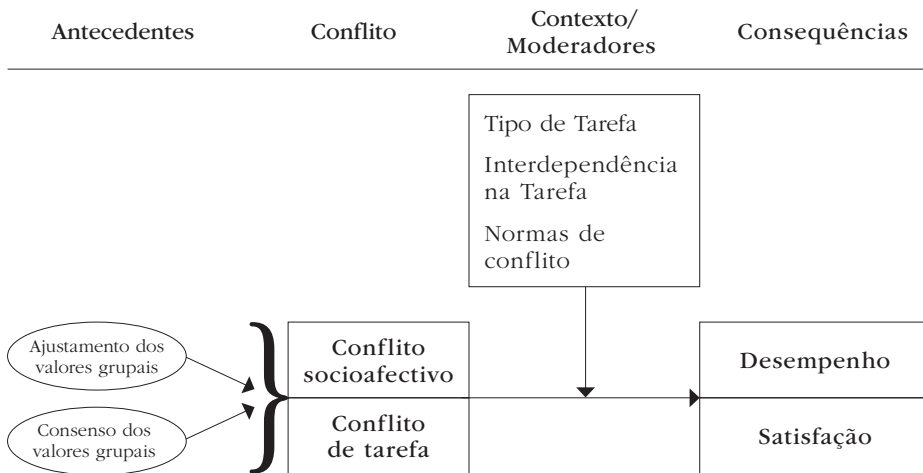


Figura 1. Modelo do Conflito Intragrupal (adaptado de Jehn, 1997b, p. 90)

A cultura grupal, definida como a partilha de valores e de conhecimentos entre os membros do grupo, ao situar-se a montante da emergência de conflitos, vai desempenhar um papel fundamental no modelo. São duas as dimensões da cultura grupal consideradas: o consenso dos valores grupais (*Group Value Consensus*), isto é, o grau em que os membros do grupo têm valores relacionados com o trabalho semelhantes, e o ajustamento dos valores grupais (*Group Value Fit*), ou seja, a medida em que os valores dos membros do grupo correspondem aos valores considerados ideais pelas entidades externas ao grupo, mas que sobre ele exercem controlo. O modelo prevê que ambas as dimensões da cultura se associam de uma forma negativa com a emergência dos dois tipos de conflito: a partilha de valores entre os membros do grupo aumenta a harmonia e diminui a probabilidade de emergirem perspectivas diferentes relativamente aos objectivos, métodos e estratégias, diminuindo, assim, a probabilidade de emergirem quer conflitos de tarefa quer conflitos socioafectivos; um elevado nível de congruência de valores entre o grupo e a organização é gerador de segurança, diminuindo os níveis de tensão inter e intragrupal e as discrepâncias quanto à forma como as tarefas devem ser executadas.

Baixos níveis de consensualidade e/ou de ajustamento de valores constituem fonte de tensão e de discórdia, o que pode resultar quer em consequências positivas quer em consequências negativas para o grupo. De acordo com o modelo, é o tipo de conflito emergente que, numa primeira instância, vai determinar a natureza dos efeitos do conflito ao nível da eficácia grupal. Os conflitos socioafectivos revelam-se, de um modo geral, disfuncionais para o grupo, traduzindo-se em decréscimos no desempenho e na satisfação. O conflito de tarefa, pelo contrário, pode ser benéfico para o desempenho grupal, na medida em que o confronto de perspectivas pode resultar em ganhos ao nível da inovação, da qualidade das decisões e do planeamento estratégico, embora o seu efeito ao nível da satisfação dos membros do grupo seja, de acordo com o modelo, igualmente negativo.

A natureza dos efeitos produzidos pelo conflito vai ser influenciada, num segundo momento, pelo contexto em que o conflito emerge, mais especificamente pela intervenção de três variáveis moderadoras: tipo de tarefa, normas grupais relacionadas com o conflito e nível de interdependência das tarefas.

A complexidade das tarefas executadas pelos membros do grupo constitui um dos factores críticos para a obtenção de ganhos grupais em resultado da ocorrência de conflitos de tarefa. Assim, quando as tarefas são complexas, isto é, quando os processos e métodos utilizados são bastante variáveis e existe uma reduzida previsibilidade de resultados, os membros do grupo podem beneficiar com o confronto de perspectivas e com a emergência de diferentes alternativas para os problemas. Contudo, quando as actividades são executadas da mesma forma ao longo do tempo, os conflitos de tarefa podem revelar-se contra-producentes, consumidores de tempo e frustrantes.

Os padrões/regras vigentes no grupo relacionados com a forma de encarar o conflito e de reagir perante o mesmo vão, paralelamente à complexidade das tarefas executadas, ter um impacto na relação entre o conflito intragrupal e a eficácia. Normas que encorajam a abertura ao confronto e a aceitação do desacordo aumentam a probabilidade de os conflitos de ideias resultarem em ganhos grupais e diminuem os efeitos negativos dos conflitos de personalidade. Quando, pelo contrário, nos grupos, os

conflitos são rotulados como perigosos, sendo o seu evitamento encarado como a forma de reacção mais ajustada, os efeitos negativos do conflito tenderão a aumentar e os efeitos positivos a diminuir.

Por último, o modelo prevê ainda a influência da interdependência das tarefas na relação entre o conflito e a eficácia das equipas de trabalho. A interdependência, definida em função do grau em que os membros dependem uns dos outros para a execução das suas tarefas individuais, produz um efeito intensificador na relação entre o conflito intragrupal e os resultados das equipas de trabalho. O aumento da interdependência requerida por uma determinada tarefa, ao incrementar a necessidade de colaboração e de comunicação entre os elementos do grupo, vai incrementar os efeitos positivos do conflito de tarefa no desempenho. De modo semelhante, uma maior interdependência na execução das tarefas aumenta o número de interacções necessárias entre os membros do grupo, o que amplifica as consequências negativas dos problemas interpessoais existentes.

Em 2003, Jehn e Bendersky, integrando contributos quer das abordagens passadas quer das mais recentes investigações desenvolvidas na área dos conflitos, propõem uma nova versão deste modelo, que designam por Modelo COM (*Conflict-Outcome Moderated*), o qual especifica três tipos de variáveis: variáveis *input* (conflito de tarefa, socioafectivo e de processo⁷), variáveis moderadoras (e.g., interdependência da tarefa, emoções positivas, emoções negativas) e variáveis *output* (desempenho/criatividade, satisfação/consenso) [Figura 2]. Um dos principais contributos deste modelo consiste na classificação das variáveis moderadoras em 4 categorias, em função do modo como influenciam o efeito do conflito grupal nas diversas dimensões da eficácia: as variáveis amplificadoras (*amplifiers*), as supressoras (*suppressors*), as melhoradoras (*ameliorators*) e as exacerbadoras (*exacerbators*).

⁷ O conflito de processo foi identificado por Jehn (1997a) num estudo qualitativo com seis equipas de trabalho (duas equipas de gestão e quatro equipas de produção) e refere-se às incompatibilidades de perspectivas relativamente à forma como a tarefa deve ser realizada, nomeadamente, divergências quanto à distribuição do trabalho e da responsabilidade entre os membros do grupo. Visto que este tipo de conflito diz respeito ao subsistema tarefa do grupo, a linha dominante na literatura não o considera uma dimensão distinta do conflito de tarefa e continua a optar pela formulação bidimensional do conflito intragrupal.

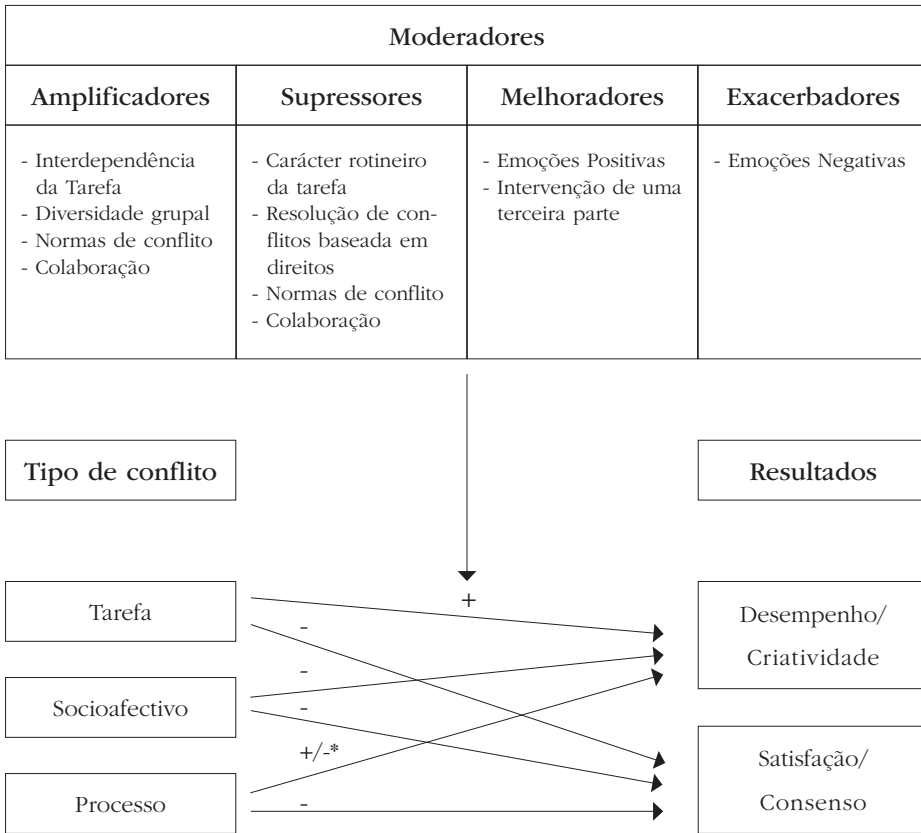


Figura 2. O Modelo COM (adaptado de Jehn e Bendersky, 2003, p. 204)

As variáveis moderadoras do tipo amplificador actuam no sentido de aumentar o efeito principal do conflito (positivo ou negativo) nos resultados das equipas de trabalho. Nesta categoria, Jehn e Bendersky (2003) agrupam a interdependência da tarefa e o tipo de normas vigentes relacionadas com o conflito, variáveis cujo efeito já tinha sido descrito no modelo de 1997 (e ao qual já aludimos anteriormente), bem como a diversidade grupal e os processos de gestão de conflitos de carácter colaborativo. De acordo com as autoras, à medida que se eleva a diversidade educacional, cultural e vocacional aumentam os benefícios do conflito de tarefa: uma maior diversidade contribui para um aumento do número de perspectivas sobre a forma como os problemas se podem resolver o que produzirá ganhos grupais

elevados. Por outro lado, a avaliação crítica facilitada pela existência de diferentes *backgrounds* (educacionais, culturais e vocacionais) tenderá, de acordo com o modelo em análise, a gerar decisões e produtos de maior qualidade. Maiores níveis de diversidade tenderão, contudo, a amplificar simultaneamente o impacto negativo do conflito socioafectivo. Assim, quando existem incompatibilidades interpessoais entre os membros do grupo, as diferenças de raça, idade, experiência de trabalho, podem fazer emergir categorizações negativas e preconceitos que tenderão, por sua vez, a aumentar o impacto negativo do conflito afectivo já existente.

O recurso à colaboração como estratégia de gestão de conflitos é também considerado, no Modelo COM, como um amplificador dos efeitos positivos do conflito de tarefa e dos efeitos negativos do conflito socioafectivo na eficácia grupal. Assim, colaborar perante conflitos relacionados com as tarefas, vai facilitar o encontrar de soluções integradoras das diferentes perspectivas o que se vai traduzir em ganhos grupais. Quando, pelo contrário, os conflitos se relacionam com problemas interpessoais existentes entre os membros do grupo, a utilização da colaboração como estratégia vai aumentar o dispêndio de tempo e de energia e desviar ainda mais a atenção do grupo das tarefas que lhe foram atribuídas, resultando num decréscimo da produtividade e numa diminuição do desempenho.

Contrariamente às variáveis amplificadoras, as supressoras (*supressors*) actuam enfraquecendo quer os efeitos positivos do conflito de tarefa quer os negativos do conflito socioafectivo na eficácia grupal. O carácter rotineiro das tarefas, variável cujo papel tinha sido já especificado no modelo anterior, e a utilização de estratégias de resolução de conflitos baseadas em direitos são os moderadores que integram esta categoria. A resolução de conflitos baseada em direitos visa pôr termo à situação conflitual através da imposição de uma resolução para o problema, fundada em padrões legítimos e independentes. Ao actuar eliminando o conflito, esta forma de abordagem vai inibir a emergência quer das suas consequências positivas quer das negativas.

As emoções positivas e a intervenção de uma terceira parte no conflito são considerados no modelo COM como variáveis moderadoras do tipo melhorador (*amelioraters*) porque atenuam os efeitos negativos das situações

conflituais, ao mesmo tempo que potenciam os seus efeitos positivos. A presença de emoções positivas (ter uma disposição geral positiva ou estar de bom humor), ao potenciar a emergência de sentimentos de bem-estar e de satisfação com o grupo, estimula os comportamentos empáticos entre as partes, o que vai permitir atenuar as consequências negativas do conflito interpessoal e ao mesmo tempo acentuar as vantagens do conflito de tarefa. Por outro lado, a intervenção de uma terceira parte na situação conflitual (cuja actuação se traduz na facilitação do processo, sendo, no entanto, a resolução de conflito da responsabilidade das partes), ao promover a comunicação eficaz entre as partes, direccionando os conteúdos em análise para os aspectos relacionados com a tarefa, tendo em vista o encontrar de soluções mutuamente satisfatórias, vai permitir, de acordo com o modelo, aumentar os efeitos positivos do conflito intragrupal e, simultaneamente, diminuir os seus efeitos negativos.

As variáveis exacerbadoras (*exarcebators*), que intensificam os efeitos negativos dos conflitos, constituem o quarto e último tipo de moderadores considerados pelo modelo e integram a emergência de emoções negativas durante a situação conflitual. Quando os comportamentos das partes em conflito são dominados por emoções como a frustração e a raiva, o pensamento racional e instrumental é simplificado o que se traduz em perdas ao nível da qualidade das soluções.

O contributo de Jehn e Bendersky (2003) para a compreensão dos efeitos do conflito grupal nas organizações é enriquecido, ainda, pela incorporação de uma outra variável, o tempo de vida do grupo, que funciona como um determinante da funcionalidade/disfuncionalidade do conflito grupal. Tendo por base, fundamentalmente, um estudo longitudinal com 51 equipas de trabalho, conduzido por Jehn e Mannix (2001) e no qual foi analisado o perfil temporal dos tipos de conflito em equipas de elevado e de baixo desempenho, Jehn e Bendersky (2003) concluem a este propósito que: a) o conflito socioafectivo é negativo em todos os momentos do ciclo de vida da equipa; b) o conflito de processo é funcional quando emerge nas fases iniciais das interacções grupais, momento em que vai permitir delinear normas de trabalho compreendidas e aceites por todos os membros, e nas fases finais quando no grupo se definem novas tarefas, como a compilação

e a apresentação do trabalho desenvolvido; c) o conflito de tarefa é benéfico quando emerge nas fases intermédias do ciclo de vida, ao promover a partilha de informação e facilitar a avaliação crítica das opiniões divergentes.

O Modelo do Conflito Intragrupal de Jehn (1997a) e o Modelo COM de Jehn e Bendersky (2003) constituem um esforço científico em integrar num quadro compreensivo as diferentes variáveis intervenientes no fenómeno conflitual. O facto de se basearem numa extensa revisão da literatura e de procurarem integrar os resultados dos vários estudos empíricos conduzidos constituem vantagens importantes destes modelos. Embora algumas das relações postuladas careçam de sustentação empírica, os modelos de Jehn (1997a) e de Jehn e Bendersky (2003) representam um avanço na compreensão do conflito intragrupal e dos seus efeitos ao nível da eficácia grupal. Este importante contributo é reforçado, no Modelo COM, com o reconhecimento do desenvolvimento grupal como variável determinante da funcionalidade do conflito.

4. GESTÃO DE CONFLITOS

4.1. *ESTRATÉGIAS GRUPAIS DE GESTÃO DE CONFLITOS*

Compreender o conflito no contexto dos grupos implica, necessariamente, falar de gestão de conflitos. A forma como os conflitos influenciam o sistema onde emergem vai, com efeito, estar dependente do modo como os elementos deste sistema vão reagir à sua emergência. De acordo com Rahim (2002), gerir adequadamente as situações conflituais traduz-se na capacidade de contribuir para o aumento da aprendizagem organizacional e da eficácia, satisfazendo as necessidades de todos os *stakeholders* e pautando o comportamento por critérios éticos.

A um nível intragrupal, as estratégias de gestão de conflitos podem ser definidas como o conjunto de respostas dado pelos membros do grupo perante a emergência de ideias, opiniões e/ou objectivos divergentes

(DeChurch & Marks, 2001; Pruitt & Rubin, 1986). A investigação tem revelado que, perante uma situação conflitual, cada parte envolvida tende a corresponder ao modo como a outra parte aborda os conflitos, sendo, neste sentido, possível que o grupo apresente uma forma prevalente de gerir conflitos (Brett, Shapiro, & Lytle, 1998; Tjosvold et al., 2006). Assim, embora durante o seu percurso histórico os membros do grupo possam utilizar diferentes estratégias de gestão de conflitos, num determinado momento, o seu padrão de respostas é passível de descrever como sendo representativo de uma determinada forma de gerir conflitos.

Até aos anos 60, os investigadores conceptualizaram as estratégias de gestão de conflitos numa lógica unidimensional (e.g., cooperativas vs. conflituais; cooperativas vs. competitivas) [Thomas, 1992]. Os modelos mais recentes, influenciados pelos trabalhos de Blake e Mouton (1964), substituíram, contudo, esta grelha unidimensional por uma grelha bidimensional. O modelo bidimensional de Thomas (1976, 1992) e o de Rahim e Bonoma (1979), representado na Figura 3 (a **negrito** encontra-se representado o modelo de Rahim e Bonoma e a *itálico* o modelo de Thomas), são os mais referidos na literatura da especialidade. Ambos distinguem duas dimensões que caracterizam a intenção estratégica: uma dimensão traduz o grau em que cada uma das partes procura satisfazer os seus interesses, sendo designada por assertividade no modelo de Thomas e por preocupação consigo no modelo de Rahim e Bonoma; a outra dimensão reflecte o grau em que cada uma das partes se preocupa activamente com os interesses da outra parte e recebe a denominação de cooperação no modelo de Thomas e de preocupação com os outros no modelo de Rahim e Bonoma. Da combinação das duas orientações básicas, resultam cinco estilos de gestão de conflitos: integração/colaboração (alta assertividade/preocupação consigo e alta cooperação/preocupação com os outros), acomodação (baixa assertividade/preocupação consigo e alta cooperação/preocupação com os outros), domínio/competição (alta assertividade/preocupação consigo e baixa cooperação/preocupação com os outros), evitamento (baixa assertividade/preocupação consigo e baixa cooperação/preocupação com os outros) e compromisso (misto de assertividade/preocupação consigo e de cooperação/preocupação com os outros).

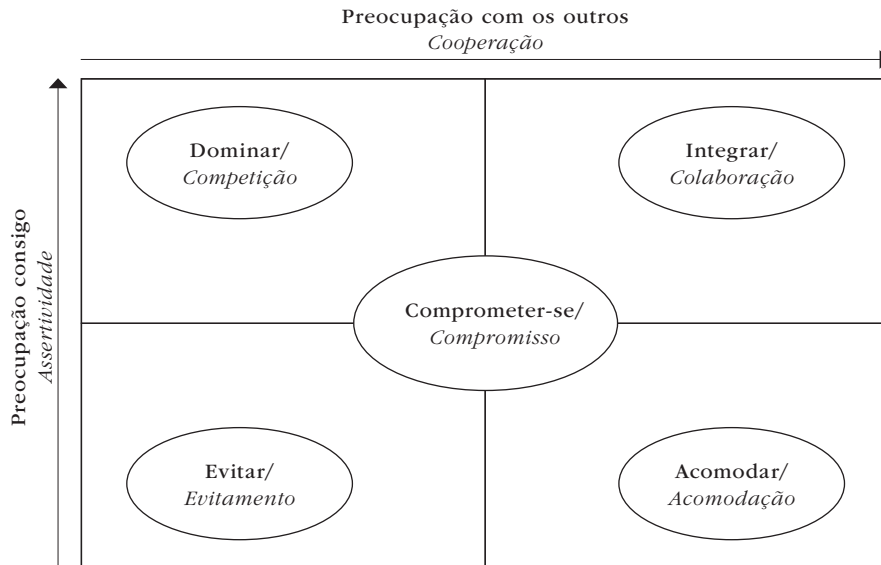


Figura 3. Estilos de Gestão de Conflitos (adaptado de Thomas, 1992, p. 668 e de Rahim e Bonoma, 1979, p. 1327)

O estilo integrativo caracteriza-se pela partilha de informação entre as partes envolvidas no episódio conflitual tendo em vista o encontrar de uma solução aceitável para todos. Neste processo de colaboração, os indivíduos exploram de uma forma construtiva as diferentes formas de pensar um problema e procuram soluções que integrem os vários interesses envolvidos. A adopção desta orientação comportamental implica, assim, abertura, troca activa de informações, procura de alternativas e análise das diferenças existentes com vista ao encontrar de resoluções partilhadas e aceites por todos. De acordo com Prein (1976), a estratégia integrativa engloba duas fases essenciais: fase de confrontação e fase de resolução do problema. No momento da confrontação, os indivíduos esclarecem abertamente as divergências existentes e procuram as verdadeiras causas que estão na base do conflito, o que, segundo o autor, é essencial para que, *a posteriori*, na fase seguinte, se encontre uma solução consensual para o problema. Mais do que oponentes ou adversários, as partes envolvidas transformam o conflito num problema, assumem-se como seus resolutores e procuram activamente soluções que traduzam um ganho conjunto.

A estratégia de acomodação é marcada pelo recurso a concessões unilaterais. A parte em conflito que adopta este estilo, procura minimizar as diferenças existentes e sobrevalorizar os pontos de acordo, visando, desta forma, a satisfação dos objectivos da outra parte. Os interesses individuais são negligenciados pelo que, em certa medida, supõe um sacrifício para quem a adopta.

Dominar ou competir traduz-se na adopção clara de uma estratégia ganhar-perder (*win-lose*): a parte em conflito que adopta esta abordagem considera como prioritários os seus interesses e objectivos e negligencia os interesses da outra parte. De acordo com Putnam e Wilson (1982), este estilo é caracterizado pela procura activa de argumentos que sustentem a posição individual, pela manipulação das redes de comunicação e pela tentativa de controlo da situação. Quando numa situação de conflito, ambas as partes envolvidas adoptam esta linha estratégica, a rigidez na prossecução dos objectivos torna difícil o encontrar de uma solução partilhada.

A utilização da estratégia de evitamento caracteriza-se por uma atitude de fuga ou de negação do problema existente: a parte em questão que adopta esta orientação comportamental retira-se física e/ou psicologicamente da situação conflitual, evitando, desta forma, envolver-se no assunto e interferir com o curso da acção. Em algumas situações pode constituir um meio de adiar a resolução do conflito para um momento posterior, enquanto noutras permite a retirada de uma situação sentida como ameaçadora.

Por fim, o compromisso traduz-se na procura de uma solução de meio-termo para o conflito. Nesta linha estratégica, cada uma das partes envolvidas na situação conflitual abdica de algo tendo em vista o encontrar de uma solução mutuamente aceitável. Por via de estratégias como a divisão dos ganhos, a sugestão de acordos e de resoluções de curto-prazo para a situação conflitual, as partes envolvem-se num processo de procura de uma solução que permita que os protagonistas satisfaçam pelo menos uma parte dos seus interesses. É, desta forma, uma solução moderadamente cooperativa, focalizada, em certa medida, quer nos interesses individuais quer nos interesses da outra parte, o que conduz a que alguns autores não a considerem uma estratégia independente da colaboração (Pruitt & Rubin, 1986).

Os estudos empíricos desenvolvidos na área das estratégias de abordagem aos conflitos, focalizando a sua análise sobretudo em conflitos interindividuais, têm verificado que a integração é a estratégia utilizada com maior frequência, sendo a estratégia de evitamento a menos utilizada (Rahim & Buntzman, 1989). Estudos conduzidos no contexto grupal apontam para resultados semelhantes. Farmer e Roth (1998), num estudo exploratório com grupos de trabalho, concluíram que os comportamentos que reflectem uma elevada preocupação com os outros (integração e acomodação) são utilizados com maior frequência do que aqueles que traduzem uma baixa preocupação (evitamento e domínio). Na mesma linha, DeChurch e Marks (2001) e, também, Dimas (2007), constataram que as abordagens integrativas são as mais utilizadas pelos membros das equipas de trabalho, sendo as competitivas as menos frequentes.

A integração revela-se também a estratégia mais utilizada nas diferentes culturas, embora as evidências empíricas apontem para a existência de diferenças relativamente à frequência dos estilos de abordagem aos conflitos em função da natureza individualista ou colectivista da sociedade⁸ (Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996; Kozan, 1997). Ting-Toomey et al. (1991) num estudo comparativo entre os Estados Unidos da América, identificados como cultura individualista, e quatro países com cultura colectivista – China, Tailândia, Coreia e Japão –, constataram que os membros das culturas colectivistas estão mais motivados para a satisfação dos interesses da outra parte numa situação de conflito do que os membros das culturas individualistas, o que se traduz num menor recurso a estratégias de competição e numa maior utilização de abordagens de evitamento. Dados semelhantes foram encontrados por Morris et al. (1991) num estudo comparativo onde

⁸ O contínuo individualismo-colectivismo foi introduzido por Hofstede (1983) para caracterizar as culturas existentes, tendo por base um extenso volume de estudos empíricos. De acordo com o autor, nas culturas que se situam no pólo individualista (de que são exemplo países como os Estados Unidos, a Austrália e o Canadá) as ligações entre os indivíduos são muito distantes, sendo esperado que cada pessoa procure, em primeiro lugar, o alcance dos objectivos individuais. Nas culturas colectivistas (como a cultura oriental), pelo contrário, que se caracterizam por uma elevada proximidade entre as pessoas, é esperado que os indivíduos procurem, prioritariamente, o interesse do grupo a que pertencem (a sua família, a sua tribo, a sua cidade), não sendo esperado que adoptem posições/opiniões diferentes daquelas que são as dominantes no seu grupo.

analisaram os estilos de gestão de conflitos competitivos e de evitamento em amostras de estudantes de MBA de quatro países diferentes – Estados Unidos, China, Filipinas e Índia. Os autores identificaram uma tendência nos gestores chineses para o uso de estilos de evitamento enquanto que os gestores americanos tendem a adoptar estilos competitivos.

A frequência de utilização das diferentes estratégias de gestão de conflitos no contexto grupal é, também, influenciada pelo momento temporal em que o grupo se encontra. Baxter (1982), num estudo sobre gestão de conflitos em grupos de tomada de decisão, verificou que determinados tipos de comportamento verbal, como a procura e a partilha de informações, são menos frequentes nas fases iniciais do grupo do que nas fases finais, e que o estabelecimento de acordos tende a ocorrer nas fases finais. Estes resultados são consistentes com as teorias lineares do desenvolvimento grupal, segundo as quais à medida que o grupo evolui e se inter-relaciona, aumentam os comportamentos de tipo cooperativo e diminuem as abordagens competitivas e de evitamento (e.g., Tuckman, 1965; Wheelan, 1990, 1994). Dimas, Lourenço e Miguez (2008), num estudo realizado em contexto natural com 89 equipas de trabalho, verificaram a existência de diferenças na frequência das estratégias de gestão de conflitos, em função do momento de desenvolvimento em que o grupo se encontra. Os autores constataram que, embora a estratégia integrativa seja sempre a forma de abordagem aos conflitos mais utilizada pelos grupos, independentemente da etapa de desenvolvimento em que se encontram, nas fases iniciais do grupo a sua incidência é significativamente menor. A frequência de utilização da estratégia de domínio, pelo contrário, diminui de uma forma significativa à medida que o grupo evolui em direcção à maturidade.

4.2. *ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS E EFICÁCIA*

A literatura da especialidade tem procurado não somente avaliar a frequência das diferentes estratégias de gestão de conflitos, mas igualmente perceber qual a sua eficácia. Os resultados dos vários estudos que têm sido conduzidos têm verificado que a utilização de uma abordagem integrativa

revela benefícios para o grupo, quer ao nível do desempenho quer ao nível da satisfação e bem-estar dos seus membros. Pelo contrário, uma gestão de conflitos competitiva traduz-se numa diminuição da eficácia conflitual e numa redução do desempenho grupal. Gross e Guerrero (2000) constataram que os indivíduos que gerem os conflitos de uma forma integrativa percebem-se e são percebidos por quem com eles interage como mais eficazes e como tendo uma conduta mais construtiva e socialmente mais adequada do que os indivíduos que adoptam estratégias não integrativas. DeChurch e Marks (2001), num estudo em que analisaram a gestão de conflitos intragrupais numa amostra de equipas de projecto constituídas por estudantes de um curso de gestão, verificaram que a utilização de estratégias integrativas se associa positivamente com os níveis de satisfação grupal dos membros da equipa. Numa investigação longitudinal, Kuhn e Poole (2000) verificaram que os grupos que geriam os seus conflitos de uma forma integrativa tomavam decisões de maior qualidade do que os grupos que recorriam a abordagens não integrativas (estratégias distributivas e estratégias de evitamento) e que o impacto da integração na eficácia da tomada de decisão aumentava com a maior complexidade das tarefas desempenhadas pela equipa.

Em síntese, as estratégias integrativas são consideradas, de um modo geral, como a forma mais construtiva de gerir o conflito porque facilitam a exposição das expectativas individuais, contribuem positivamente para o desempenho e beneficiam as partes envolvidas na interacção, o que se traduz em aumentos da satisfação grupal e do envolvimento dos membros com a equipa. A utilização de um estilo de domínio, pelo contrário, está associado a níveis de eficácia reduzidos (Alper et al., 2000; Fisher & Ury, 1981; Pneuman & Bruehl, 1982).

A crença de que existe um estilo de gestão de conflitos universalmente eficaz tem sido, no entanto, contestada por vários investigadores que, partindo de uma perspectiva mais contingencial, preconizam que a eficácia de uma determinada estratégia é função da situação (Rahim, 1992; Thomas, 1992). De acordo com esta abordagem, uma estratégia que é altamente eficaz numa situação pode ser ineficaz noutras, pelo que é essencial conhecer as condições em que cada uma delas é mais apropriada. No Quadro

2 são sintetizadas as situações de adequação e de não adequação de cada um dos estilos de gestão de conflitos, de acordo com a perspectiva contingencial de Rahim (1992).

Quadro 2 - Estilos de gestão de conflitos e situações onde são adequados e inadequados (adaptado de Rahim, 1992, p. 43)

Estilo de Gestão de Conflitos	Situações onde é adequado	Situações onde não é adequado
Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assuntos complexos. 2. Síntese de ideias é necessária para obter melhores soluções. 3. É necessário o envolvimento das partes para que a implementação seja bem sucedida. 4. Existe disponibilidade de tempo para a resolução do problema. 5. Uma das partes não pode resolver sozinha o problema. 6. São necessários os recursos de ambas as partes para a resolução dos problemas comuns. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As tarefas e/ou os problemas são simples. 2. É necessária uma decisão rápida. 3. A outra parte não está preocupada com o resultado. 4. A outra parte não tem competências para resolver o problema.
Acomodação	<ol style="list-style-type: none"> 1. O próprio acredita poder estar errado. 2. O assunto é mais importante para a outra parte. 3. Ceder agora pode significar ganhar créditos para situações futuras. 4. O próprio parte de uma posição inferior. 5. Manter o relacionamento é importante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é importante para o próprio. 2. O próprio acredita ter razão. 3. A outra parte está errada ou não actua de uma forma ética.
Domínio	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é trivial. 2. É necessária uma decisão rápida. 3. É necessário implementar uma acção impopular. 4. É necessário controlar um subordinado assertivo. 5. Uma decisão desfavorável da outra parte pode representar um custo elevado para o próprio. 6. Os subordinados não têm competências técnicas para tomar decisões. 7. O assunto é importante para si. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é complexo. 2. O assunto não é importante para o próprio. 3. Ambas as partes possuem o mesmo poder. 4. Não é necessária uma decisão rápida. 5. Os subordinados possuem elevada competência.
Evitamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é trivial. 2. O efeito disfuncional de confrontar a outra parte é mais preponderante do que os eventuais benefícios da resolução. 3. É necessário tempo para deixar os ânimos arrefecerem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é importante para o próprio. 2. É da responsabilidade do próprio a tomada de decisão. 3. O assunto necessita urgentemente de ser resolvido. 4. O assunto necessita de uma atenção imediata.
Compromisso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os objectivos das partes são mutuamente exclusivos. 2. As partes têm poder idêntico. 3. Não é possível chegar a um consenso. 4. A estratégia integrativa e a de domínio não são eficazes. 5. É necessária uma solução temporária para um problema complexo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uma das partes tem maior poder. 2. O problema é complexo e necessita de uma abordagem integrativa.

Dominar, por exemplo, poderá ser uma estratégia adequada quando os valores a defender são essenciais para a manutenção do grupo. Em situações em que uma das partes envolvidas tem um conhecimento mais profundo sobre o tema em discussão, pode revelar-se apropriada a utilização de uma estratégia de acomodação por parte da outra. Thomas (1977) questionou 28 gestores executivos a propósito das situações de adequação de cada uma das cinco estratégias de abordagem aos conflitos e constatou a existência de um ajustamento entre a teoria contingencial e as opiniões dos gestores inquiridos⁹.

Quer a abordagem “one-best-way” das estratégias de gestão de conflitos quer a perspectiva contingencial, partem do pressuposto de que o comportamento dos sujeitos envolvidos numa situação conflitual se caracteriza pela utilização exclusiva de uma das estratégias de abordagem aos conflitos. Nos últimos anos, na investigação sobre estratégias de gestão de conflitos, tem vindo a ganhar forma uma perspectiva mais complexa e inovadora que preconiza que a reacção a um determinado conflito é marcada pela utilização de combinações dos cinco estilos de gestão (Van de Vliert, Euwema, & Huismans, 1995; Van de Vliert, 1997)¹⁰. De acordo com esta nova abordagem, a utilização simultânea e/ou sequencial de vários estilos de gestão de conflitos está positivamente associada com a eficácia na resolução do conflito. Van de Vliert, Nauta, Giebels e Janssen (1999) constataram, com base num conjunto de três estudos, que o padrão de gestão de conflitos mais eficaz se traduz na utilização simultânea dos estilos integrativo e competitivo. São duas as razões que os autores apresentam como justificativas para os resultados encontrados. Em primeiro lugar, a maior parte dos conflitos são tão complexos que integrar pode ser mais adequado para

⁹ Embora amplamente difundida, nomeadamente na literatura de cariz mais gestionário, a abordagem contingencial das estratégias de abordagem aos conflitos carece de sustentação empírica. Na realidade, até ao momento, não foram desenvolvidos estudos empíricos que testem os seus pressupostos, estando as suas assunções alicerçadas, sobretudo, na experiência prática dos autores que a desenvolveram.

¹⁰ Van de Vliert et al. (1995) utilizam a expressão “*conglomerated conflict behavior*” para designar a utilização simultânea ou sequencial de vários graus das diferentes estratégias de gestão de conflitos.

determinados aspectos da discórdia, enquanto que competir será mais apropriado para outros aspectos. Em segundo lugar, cada uma das estratégias em causa tem as suas próprias desvantagens que podem ser atenuadas pela sua utilização simultânea ou alternada. Van de Vliert et al. observaram ainda que a forma de abordar os conflitos mais eficaz se traduz na utilização sequencial e repetida dos estilos integrativo e de domínio – dominar-integrar-dominar-integrar –, sendo crucial para a eficácia que a gestão de conflitos termine com a abordagem integrativa.

4.3. A INTERVENÇÃO DA TERCEIRA PARTE NOS CONFLITOS INTRAGRUPAIS

Os membros dos grupos possuem, na maioria das situações, capacidades e competências para gerir os conflitos que emergem. Existem, contudo, situações conflituais que, devido à sua complexidade ou à inexistência de acordo entre os membros do grupo, requerem a intervenção de uma terceira parte. Este terceiro elemento poderá “ser ou não convidado, actuar formal ou informalmente, operar individualmente ou em nome de alguma organização ou cliente, ser mais ou menos ‘neutral’, ser directivo nas suas acções ou actuar apenas como consultor, e favorecer, na sua intervenção, o processo ou o resultado alcançado”¹¹ (Lewicki, Weiss, & Lewin, 1992, p. 230).

A investigação desenvolvida no âmbito da intervenção de uma terceira parte nas disputas que emergem no interior dos grupos tem centrado, sobretudo, a sua análise no papel exercido pelo líder. Num primeiro momento, é, com efeito, ao líder que os membros do grupo recorrem quando se sentem incapazes de gerir as tensões emergentes ou quando resultaram infrutíferas as acções de resolução empreendidas. A autoridade formal que possuem e a responsabilidade que têm pelos resultados grupais tornam os líderes entidades chave na resolução dos conflitos que emergem no seio dos seus grupos de trabalho. Neste sentido, e na linha de outros autores (e.g., Cropanzano, Aguinis, Schminke, & Denham, 1999; Elangovan, 1995; Kozan & Iyer, 1994; Lewicki & Sheppard, 1985; Pinkley, Britain, Neale, &

¹¹ A tradução é nossa.

Northcraft, 1995), os termos terceira parte e líder serão aqui utilizados como sinónimos.

Sheppard (1984), tendo por base os estudos desenvolvidos por Thibaut e Walker (1975) com o fim de analisarem os aspectos psicológicos da justiça processual, desenvolveu uma complexa matriz que tipifica as formas segundo as quais a terceira parte pode exercer o seu controlo durante o processo conflitual. Em 1985, Lewicki e Sheppard simplificam esta matriz inicial e apresentam uma taxonomia dos estilos de intervenção da terceira parte que se tornou uma das mais utilizadas e aceites (Cropanzano et al., 1999; Thomas, 1992).

Como é possível observar na Figura 4, a tipologia proposta por Lewicki e Sheppard (1985) distingue duas dimensões independentes que caracterizam a actuação da terceira parte: controlo nos processos (controlo na apresentação e interpretação das evidências/factos/informações, que pode ser elevado ou reduzido) e controlo nos resultados (controlo nos resultados finais da disputa, que pode ser, igualmente, elevado ou reduzido). Da combinação destas duas dimensões resultam quatro estilos de gestão de conflitos: inquisidor (*inquisitor*), árbitro (*judge*), motivador (*motivator*) e mediador (*mediator*).

		Controlo no processo	
		Elevado	Reduzido
Controlo no resultado	Elevado	Inquisidor	Árbitro
	Reduzido	Mediador	Motivador

FIGURA 4. Estilos de Intervenção da Terceira Parte
(adaptado de Lewicki e Sheppard, 1985, p. 51)

O estilo inquisidor caracteriza-se por um controlo elevado dos processos e dos resultados. Quando esta é a estratégia adoptada, a terceira parte orienta activamente a discussão, controla a comunicação estabelecida e contribui, de uma forma significativa, para o encontrar de uma solução que creê como benéfica para o grupo, procurando, ainda, assegurar a sua

aplicação. Os estudos empíricos conduzidos revelam que esta é a estratégia de intervenção mais utilizada pelo líder (Albuquerque, 2008; Jensen, 2008; Lewicki e Sheppard, 1985).

No estilo árbitro, à semelhança do que acontece no inquisidor, a terceira parte possui um elevado controlo dos resultados, o que significa que decide como o conflito deve ser resolvido e, se necessário, controla a implementação da solução encontrada. Este estilo demarca-se, no entanto, do anterior pelo baixo controlo do processo de gestão do conflito. Assim, embora o líder árbitro possua um papel activo na fase de decisão sobre qual a solução a adoptar para resolver a situação conflitual, no decorrer do processo a sua função é de maior passividade, actuando, sobretudo, como um ouvinte das posições e perspectivas de cada uma das partes relativamente à disputa.

No estilo mediador o nível de controlo do processo é elevado, sendo reduzido o controlo do resultado. Actuando como mediador, o líder estimula a participação efectiva dos membros na gestão do conflito e incentiva-os a apresentarem os seus pontos de vista sobre o problema que está na base da disputa. O seu papel é, sobretudo, o de monitorizar o processo, “encaminhando” as partes para a compreensão do problema. Uma das principais vantagens da mediação traduz-se na possibilidade dos intervenientes clarificarem os aspectos que estão na base do conflito, o que facilita o encontrar de soluções integradoras dos vários interesses envolvidos (Ross & Conlon, 2000).

Por último, quando a actuação da terceira parte na disputa se traduz num controlo reduzido, quer do processo quer do resultado, estamos perante o estilo motivador. Perante a desistência das partes em procurar uma resolução para a situação conflitual, o líder actua, exigindo-lhes, através do recurso à ameaça (implícita ou explícita), um envolvimento efectivo na gestão das tensões emergentes. O líder afasta-se, aqui, da gestão da situação conflitual e impõe aos membros a procura de uma solução para o problema. Para caracterizar o estilo motivador, Lewicki e Sheppard (1985) dão o exemplo de uma situação conflitual em que dois membros de um grupo “lutam” pela posse de um novo equipamento, e em que o líder actua, ameaçando-os de que, caso não consigam encontrar uma resolução conjunta para a situação, o equipamento ser-lhes-á retirado.

Os estudos que têm sido conduzidos no âmbito da intervenção da terceira parte na gestão de conflitos apontam para uma maior eficácia da estratégia mediadora (e.g., Brett & Goldberg, 1983; Karambayya & Brett, 1989). O facto de o líder mediador privilegiar, na sua intervenção, o processo de chegada a um acordo em detrimento do resultado alcançado, conduz a um envolvimento efectivo das partes na resolução do conflito, o que facilita o encontrar de uma solução percebida como satisfatória. Por outro lado, como as partes envolvidas são implicadas na gestão da disputa, a probabilidade deste processo ser percebido como justo aumenta, o que contribui para que o acordo encontrado seja efectivamente cumprido.

A superioridade da estratégia mediadora é corroborada num estudo conduzido, em contexto nacional, por Jensen (2008). Tendo por base uma amostra constituída por 28 grupos de trabalho, a autora constatou que a mediação é a abordagem ao conflito que revela maiores ganhos, quer ao nível da dimensão socioafectiva da eficácia (medida através da satisfação grupal) quer no âmbito da dimensão tarefa (avaliada com base no desempenho grupal). Jensen verificou ainda que, embora a mediação seja sempre a estratégia mais eficaz, é quando os grupos se encontram em fases de maior desenvolvimento grupal que os seus efeitos benéficos são mais elevados. Estes dados evidenciam, desta forma, o efeito que as características do grupo exercem quando se trata de determinar a eficácia das estratégias de intervenção da terceira parte e vão no sentido de outros estudos empíricos desenvolvidos que sugerem a importância dos factores situacionais (Cropanzano et al., 1999; Karambayya, Brett, & Lytle, 1992; Lewicki & Sheppard, 1995)

Partindo de uma perspectiva contingencial, Elangovan (1995) propõe um dos primeiros modelos prescritivos que reconhece que a eficácia da intervenção num determinado conflito depende das características da situação. De acordo com este modelo, a escolha da estratégia de intervenção a implementar deve ser condicionada pelo diagnóstico de seis aspectos relativos à situação conflitual: importância do conflito; pressão do tempo; natureza do conflito; natureza das relações entre as partes em conflito; probabilidade de as partes se comprometerem com um acordo; capacidade e motivação das partes para chegarem a acordo. O modelo assume a forma de uma

árvore de decisão desenvolvida com base em seis questões – cada uma relativa a um dos aspectos referidos – que têm duas opções de resposta (alto/baixo). À medida que vão sendo diagnosticados os vários aspectos que caracterizam a situação conflitual, vão sendo eliminados estilos até se chegar à abordagem mais adequada. Assim, por exemplo, se o líder constatar que é elevada a importância do conflito, deve adoptar uma abordagem que lhe permita exercer controlo sobre o processo e/ou sobre o resultado, pelo que a estratégia motivadora deve ser afastada. Quando a pressão do tempo é elevada, a estratégia encontrada deve dar ao líder algum controlo sobre o processo, pelo que a escolha não deve recair nem no estilo árbitro nem no estilo motivador. Caso a probabilidade de interacção futura entre as partes em conflito seja elevada, a estratégia de intervenção escolhida deve dar aos envolvidos algum controlo sobre o resultado, sendo, então, excluídos, como forma de intervenção, o estilo inquisidor e o estilo árbitro.

Estudos desenvolvidos, posteriormente, no sentido de testar o modelo, revelaram que os líderes que seguiam as prescrições sugeridas na gestão dos conflitos obtinham maior sucesso do que aqueles que as violavam (Elangovan, 1998).

CONCLUSÃO

A problemática do conflito intragrupal, embora amplamente estudada no seio das ciências que se dedicam ao estudo do comportamento organizacional, encerra, ainda, muitos desafios para a investigação nos próximos anos. Tentar compreender os efeitos que o conflito produz no sistema organizacional no quadro de abordagens contingenciais, constitui um dos caminhos que é necessário empreender. Por outro lado, é cada vez mais importante estudar este fenómeno, bem como as variáveis e os processos organizacionais de um modo geral, com recurso a metodologias de investigação diversificadas, tendo em vista a obtenção de uma compreensão o mais ampla e profunda possível do contexto analisado. Outro aspecto que desafia a investigação neste domínio prende-se com a análise das condições presentes no grupo que permitam atenuar a tensão gerada pelas situações

conflituais. Com efeito, possivelmente, se no grupo a diferença for vivida de uma forma positiva, isto é, se não emergir uma elevada intensidade emocional, será mais fácil a obtenção dos ganhos associados à diversidade. A criação de um clima onde os membros se sintam livres para discordar sem que isso seja sentido como uma ameaça, bem como uma cultura grupal em que a diferença seja encarada como positiva, constituem variáveis que poderão contribuir para a diminuição da tensão gerada pelas situações conflituais. O estudo desta problemática assume-se, desta forma, como um dos percursos prioritários a empreender em investigações futuras.

BIBLIOGRAFIA

- Alper, A., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, *53*(3), 625-642.
- Albuquerque, C. M. (2008). *Gestão de conflitos: Intervenção da terceira parte e estratégias dos membros nos conflitos intragrupais*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- 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*(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, *23*, 496-516.
- 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). London: Sage Publications.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, *24*(2), 20-35.
- Baxter, L. A. (1982). Conflict management: An episodic approach. *Small Group Behavior*, *13*(1), 23-42.
- Brett, J. M., & Goldberg, S. B. (1983). Grievance mediation in the coal industry: A field experiment. *Industrial and Labor Relations Review*, *37*(1), 49-69.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L., & Lytle A. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, *41*(4), 410-424.
- Boulding, R. (1962). *Conflict and defense: A general theory*. New York: Academic Press.
- Cropanzano, R., Aguinis, H., Schminke, M., & Denhan, D. L. (1999). Disputants reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominican Republic, Mexico, and the United States. *Group & Organizational Management*, *24*(2), 124-154.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.

- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, *32*(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W., Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, *15*(1), 6-26.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). **Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams.** *Journal of Organizational Behavior*, *22*(3), 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003a). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 150-166). Chichester: John Wiley & Sons.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003b). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 741-749.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1191-1201.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *Journal of Conflict Management*, *12*(1), 4-22.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and Conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 8-43). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia.* Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D. & Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2008). Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: contributo para uma articulação. *Psychologica*, *47*, 9-28.
- Elangovan, A. R. (1998). Managerial intervention in organizational disputes: Testing a prescriptive model of strategy selection. *International Journal of Conflict Management*, *9*(4), 301-334.
- Elsayed-Ekhouly, S. M., & Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparison analysis off conflict styles across cultures. *International Journal of Conflict Management*, *7*(1), 71-81.
- Farmer, M., & Roth, J. (1998). Conflict-handling behavior in work groups: Effects of group structure, decision processes and time. *Small Group Research*, *29*(6), 669-713.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management.* London: Pitman (Obra original publicada em 1916).
- Fiol, M. C. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science*, *5*(3), 403-420.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in.* London: Hutchinson.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, *11*(3), 200-226.
- Guerra, J., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*(2), 157-176.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, Fall, 75-90.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, *25*(2), 117-142.

- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997a). A qualitative analyses of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A. (1997b). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. D. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 87-100). London: Sage Publications.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-306.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academic of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-764.
- Jensen, N. N. (2008). *Work group development: Third party intervention in intragroup conflict management*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Karambayya, R., Brett, J. M., & Lytle, A. (1992). Effects of formal authority and experience on third-party roles, outcomes, and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32(4), 687-704.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2ª ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kolb, D. M., & Bartunek, J. M. (1992). *Hidden Conflict in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kozan, K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 338-360.
- Kozan, K., & Ilter, S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 453-466.
- Kuhn, T., & Poole, M. S (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal study. *Human Communication Research*, 26(4), 558-590.
- Lewicki, R. J., & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 49-64.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mayo, E. (1947). *The Political Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- McCauley, C. (1998). Group dynamics in Jani's theory of groupthink: Backward and forward. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73 (2/3), 142-162.
- Medina F. J., Munduate L., Martínez, I., Dorado, M., & Mañas M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 2004, 19(1), 3-15.
- Mortensen, M., & Hinds P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238.
- Morris, M. W., Williams, K. Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J., & Hu, J. (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 729-747.
- Nibler, R., & Harris, K. L. (2003). The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness. *The Journal of Social Psychology*, 143(5), 613-631.
- Passos, A. (2005). *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho: O papel da diversidade e do conflito intragrupal*. Dissertação de doutoramento não publicada. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. (2003). The dynamic relationship between performance, feedback, trust and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 92, 102-112
- Pinkley, R. L., Britain, J., Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1995). Managerial third party dispute intervention: An inductive analysis of intervener strategy selection. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 386-402.
- Pneuman, R. W., & Bruehl, M. E. (1982). *Managing Conflict*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Putnam, L. L. (1997). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 147-160). London: Sage Publications.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. (1982). Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook 6* (pp. 629-652). Newbury Park, CA: Sage.
- Prein, H. C. M. (1976). Stijlen van conflicthantering [Styles of handling conflict]. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321-346.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2^a ed.). New York: Praeger.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.
- Rentsch, J. R., & Zelno, J. A. (2003). The role of cognition in managing conflict to maximize team effectiveness. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of*

- Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 130-149). Chichester: John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (7^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2000). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach* (9^a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ross, R. (1989). Conflict. In R. Ross, & J. Ross (Eds.), *Small Groups in Organizational Settings* (pp. 139-178). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.
- Schwenk, C. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4), 436-448.
- Sheppard, B. H. (1984). Third party conflict intervention: A procedural framework. *Research in Organizational Behavior*, 6, 141-190.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10, 504-529.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.
- Tedeschi, J. T., Schelenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1973). *Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations*. Chicago: Aldine.
- Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 217-241.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: RandMcNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Liu, S., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study of five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-296.
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252.
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: Theoretical frontiers*. Hove, UK: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. W. (1994). Optimizing performance by stimulating conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C., & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.

- Van de Vliert, E., Nauta A., Giebels E., & Janssen O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475-492.
- Turner, M. E., Pratkanis, A. R., Probasco, P., & Leve, C. (1992). Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(5), 781-796.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultations*. Reading, MA: Addison-Wessley.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press. New York: Oxford University Press (Obra original publicada em 1929).
- Wheelan, S. (1990) *Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger.
- Wheelan, S. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Williams, K., & O'Reilly (1998). Demography and diversity in organizations. In B. M. Staw, & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.