

O Que Pode Gerar Situações De Conflito Intragrupal? Um Estudo Comparativo Em Uma Empresa De Comunicação Televisiva

Autoria: Tércio Antonio de Souza Xavier, Sônia Maria Rodrigues Calado Dias

Resumo

Dentro do campo do comportamento organizacional tem crescido cada vez mais a investigação científica sobre as relações interdependentes entre os indivíduos e entre estes e o trabalho que executam. Da mesma forma que vem aumentando a importância dos grupos para as organizações, também têm crescido os problemas comportamentais, em especial aqueles relacionados à motivação, à coordenação e aos conflitos. O artigo é pertinente ao campo do Comportamento Humano nas Organizações e apresenta um estudo realizado sobre o conflito intragrupal em situações de trabalho e seus antecedentes na percepção dos empregados. Para esse fim, optou-se por uma abordagem multimétodo. Este estudo é também um estudo comparativo de casos e cross-sectional. O campo de estudo eleito, satisfazendo as condições básicas deste trabalho, foi uma empresa de comunicação televisiva. Os resultados apresentados, por meio de testes F e T e ANOVA, poderão ser utilizados para maximizar a eficácia na condução de grupos de trabalho e no melhor entendimento de seus antecedentes. Isso pode contribuir na minimização dos atritos existentes entre seus componentes, criando um clima mais favorável a um desempenho das suas atividades.

Introdução

Dentro do campo do comportamento organizacional tem crescido cada vez mais a investigação científica sobre as relações interdependentes entre os indivíduos e entre estes e o trabalho que executam. Estas são abordadas de uma forma abrangente, envolvendo a sociologia, a psicologia e outras ciências sociais e humanas (Kanaane, 1995).

No que tange ao atual contexto empresarial, em especial, observa-se que as equipes de trabalho estão se tornando uma parte crescentemente importante da vida organizacional. Muitas empresas fazem um esforço deliberado para utilizar equipes na realização de trabalho como uma alternativa a abordagens mais tradicionais de definir ocupações e gerenciar empregados (Guzzo & Shea, 1992). Essas mudanças são conduzidas por forças sociais, ideológicas e técnicas. Conceitos que colocam ênfase no trabalho em equipe, como melhoria contínua de qualidade (*kaizen*) e gerenciamento da qualidade total, estão sendo cada vez mais empregados nas organizações (Lichtenstein et al, 1997).

De acordo com Band (1997), apenas recentemente muitas organizações assumiram um grau elevado de tecnologia e organizaram seus recursos tangíveis – capital humano e físico – para produzir bens ou serviços com menor custo possível. Agora um crescente número de organizações vê a si mesmo como criadores, organizadores e desbravadores de conhecimento fortemente focado na aprendizagem, inovação e melhoria contínua de produtos.

Percebe-se, com clareza, que a maior mudança na condução dos negócios dar-se-á no nível de relacionamento entre os colaboradores e parceiros do negócio. O foco é o trabalho em equipe e sua gerência, no sentido de uma maior eficácia. O indivíduo passa a ter outro papel, pois passou a ser visto como fundamental no processo produtivo das organizações, passando a ser responsável pela definição de diretrizes e pelo processo de trabalho

Os mais variados gestores já conseguiram chegar a uma consciência da importância dos seus colaboradores internos. Esta conscientização está sendo imposta também

pela tecnologia, que, mesmo chegando aos níveis de sofisticação que já alcançou, não parece render o esperado quando os seus operadores e gestores não conseguem manter o padrão necessário de exigências físicas, de suprimento e de integração dos sistemas (Band, 1997).

Da mesma forma que vem aumentando a importância dos grupos para as organizações, também têm crescido os problemas comportamentais, em especial aqueles relacionados à motivação, à coordenação e aos conflitos. Isso também se explica pelo aumento de diversidade entre os membros dos grupos e das exigências operacionais (Jehn, 1999; 1995).

Trabalhar em grupos significa que uma pessoa não pode apenas preocupar-se com o seu próprio trabalho, mas também com o que os outros estão fazendo. Destes pode depender o resultado do seu próprio trabalho e vice-versa. Portanto, o trabalho grupal, em geral, possui um alto grau de interdependência entre os membros de um mesmo grupo e entre este e outros grupos. Enfim, a manutenção de bons relacionamentos torna-se fundamental às organizações.

Cada vez mais os executivos estão dedicando uma percentagem significativa do seu tempo em tratamento de conflitos (Meyer, Gemmel & Irving, 1997; Thomas, 1992; Daves & Holland, 1989). Sabe-se que a atividade de harmonização dos diversos interesses é tarefa global da gerência. A chave para o tratamento dos conflitos e conseqüente formação de um grupo eficaz está em atacar suas causas e não seus sintomas (Handy, 1978).

Corroborando com essa linha de pensamento, O'Donnell (1997) afirma que o que rouba a capacidade de uma organização de crescer, superar a estagnação, assim como a recessão, é o estado dos relacionamentos internos da empresa. O apego ao passado, a arrogância, os jogos de poder e os conflitos interdepartamentais e interpessoais destrutivos estão entre os fatores inerentemente humanos que acontecem nas organizações e contribuem para destruí-las. Somente por meio de um estado de espírito positivo é que se abrem as portas para que o trabalho árduo seja reconhecido e para que se estabeleça o sentimento de que todos são partes integrantes da empresa (Long, 1997). Nesse sentido, a administração de conflitos é um tópico cada vez de maior destaque na disciplina comportamento organizacional.

O conflito organizacional

Desde que o indivíduo nasce já é participante de organizações. A família é o primeiro contato do ser humano com o mundo e já começa influenciando suas percepções em relação ao ambiente que o rodeia. Mais tarde, na escola, no trabalho e em qualquer tipo de organização não será diferente. As atividades dos indivíduos são fortemente influenciadas pelos grupos sociais com os quais convivem. Vários hábitos são adquiridos nesses grupos, onde cada membro tem um ou mais papéis a desempenhar. O indivíduo estará sempre numa dinâmica de relações interpessoais. Seu convívio com outras pessoas apontará a necessidade de adoção de certos padrões de comportamento considerados aceitos no grupo. Se não o faz, o ser humano entra em conflito com o grupo (Harris, 1999; Martin & Bergman, 1996; Likert & Likert, 1980).

Na área da psicologia aplicada, o conflito é um fenômeno bastante estudado. Diversos são as definições apresentadas e o tratamento dado pelos estudiosos do assunto. Porém a corrente de pensamento mais defendida, atualmente, é aquela que considera o conflito como fato inevitável em grupos, devido à complexidade e à interdependência da vida organizacional. Entretanto, esse fenômeno tem possibilidades de ser funcional para organizações e indivíduos (Jehn, 1997; Jehn, 1995; Likert & Likert, 1976).

Definição do construto “conflito”

A palavra conflito nos traz à mente imagens como antagonismo, lutas entre partidos, processos de oposição, ameaças à cooperação e assim por diante. A maioria dos significados do conflito apenas denota situações desagradáveis. Entretanto, quando consideramos conflito nas organizações, precisamos definir o conceito mais claramente porque o significado que temos dele e as ações em que a presença do conflito implica, fazem uma grande diferença em nossa capacidade de sujeitá-lo à habilidade administrativa nas organizações.

March & Simon (1979, p.160) definem conflito como um “colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de alternativas de ação”. Eles enfatizam em seu conceito de conflito três aspectos básicos: em que circunstâncias ele surge, como os indivíduos e/ou grupos reagem a ele e quais os seus resultados. Ou seja, o conflito é visto como um processo.

Para Thomas (1992, p.653), “conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses”. Este conceito não leva em conta que tipo de conflito pode ocorrer com uma pessoa. O autor, ao usar o termo parte, supõe que o conflito não ocorre somente entre pessoas. Duas ou mais pessoas, dois ou mais grupos, uma pessoa e um ou mais grupos, dois ou mais conglomerados de empresas, uma ou mais pessoas ou grupos contra uma ou mais organizações são todos possíveis partes de um conflito.

Nessa definição o conflito também é vislumbrado como um processo, como já vimos na definição de March & Simon (1979). Como tal, ele tem um início, que são as causas das situações de conflito. Como já discutido, o tratamento dos conflitos e a conseqüente formação de um grupo eficaz estariam em atacar suas causas e não seus sintomas.

Antecedentes do conflito

As origens e as implicações dos conflitos organizacionais têm sido fonte de interesse já há algum tempo para diversos pesquisadores. Dentre os estudos realizados, talvez a classificação mais clara de fontes de conflito organizacional seja a de Rahim & Bonoma (1979). Eles descrevem os dois pontos primários de conflito organizacional (dentro de uma pessoa e entre duas ou mais pessoas) que fundamentaram os trabalhos seguintes de Rahim (1983, 1986), em que foram encontrados três níveis de conflito: intrapessoal, intragrupal e intergrupar. O primeiro ocorre quando uma pessoa “é requerida a desempenhar certas tarefas, atividades ou papéis que não combinam com sua experiência, interesses, metas e valores” (Rahim, 1983, p.1). O conflito intragrupal ocorre como resultado de discordância ou inconsistência entre os membros de um grupo ou entre subgrupos dentro de um grupo. Por fim, o conflito intergrupar refere-se à discordância ou às inconsistências entre os membros, seus representantes ou líderes de dois ou mais grupos (Rahim, 1983).

Segundo Rahim & Bonoma (1979), os antecedentes do conflito ainda podem ser classificados em duas categorias: pessoal-cultural e estrutural. A primeira ocorre dentro ou entre grupos sociais como um resultado de diferenças percebidas nas personalidades e nas experiências culturais de membros organizacionais. Já a segunda refere-se ao ambiente em que o indivíduo se encontra, desde as relações sociais até a arquitetura organizacional, incluindo papéis, procedimentos e hierarquia.

Antecedentes pessoal-culturais

Em relação aos antecedentes pessoal-culturais de conflito, destacamos os estudos de Jehn, Northcraft & Neale (1999), Lichtenstein et al (1997), Rahim & Bonoma (1979) e Rewick (1975). Segundo esses autores, a diversidade interna dos grupos pode ter influência considerável no nível de conflito intragrupal. Se um grupo é composto de indivíduos com estilos interpessoais, valores e interesses divergentes, os membros terão perspectivas

divergentes com relação ao grupo. Nesta situação os membros poderão vivenciar um conflito intragrupal indesejável.

Esses autores têm enfatizado em sua revisão bibliográfica os seguintes itens: personalidade, atitudes, motivação, auto-estima e diversidade demográfica.

A) Personalidade

Segundo Mann (1995) e Rahim & Bonoma (1979), se em um grupo existem pessoas de estilos interpessoais diferentes, há uma tendência ao conflito entre elas. Cada indivíduo tende a atuar de uma forma específica. Ele escolhe essa maneira por entender que é a melhor, desconsiderando as demais. É uma situação mais confortável para o indivíduo. Por isso, há uma tendência ao conflito interpessoal quando o grupo é composto de personalidades diferentes uma das outras.

Dado o vasto número de traços de personalidade descritos na literatura científica, precisamos de algum tipo de esquema de classificação para entender os traços em si e suas inter-relações. De fato, segundo Hough et al (1990) a maior parte da literatura corrente sobre personalidade, sobretudo a que se aplica ao comportamento organizacional, está focada nas denominadas “cinco grandes” dimensões da personalidade: extroversão (nível de conforto de alguém em relação a relacionamentos), simpatia (propensão de um indivíduo de acatar a opinião de outros), consciência (refere-se ao número de objetivos nos quais a pessoa se concentra), estabilidade emocional (diz respeito à capacidade de alguém de suportar o estresse) e criatividade (aborda a faixa de interesses de uma pessoa – aberta ou fechada).

Em resumo, o ponto que merece atenção aqui é a diferença de personalidade entre pessoas de mesmo grupo. Há uma concordância geral entre os autores de que quando indivíduos com tipos de personalidade diferentes entre si são colocados no mesmo grupo há tendência natural para o conflito interpessoal.

B) Atitudes

Rahim & Bonoma (1979) e Rewick (1975) revisaram as principais condições que alimentam o conflito intragrupal e encontraram que as diferenças em atitudes também são importantes na sua formação. Assim como no caso de personalidade, se em um grupo existem pessoas de atitudes divergentes, há uma tendência ao conflito entre elas.

Com relação a atitudes, Mann (1995) ressalta que, como partes da essência da personalidade, as posturas assumidas são muito resistentes a mudanças, em particular as que envolvem preconceitos. Um empregado que faz observações inoportunas com relação ao gênero oposto provavelmente tem posições profundamente arraigadas nessa área.

A autora ainda afirma que mudanças recentes na oferta de mão-de-obra aumentaram a consciência quanto às diferenças individuais. Esse cenário tem obrigado muitas organizações, outrora com cargos ocupados predominantemente masculinos e brancos, a repensarem suas políticas, principalmente porque agora precisam gerenciar a diversidade, de modo a não gerar um alto grau de conflito entre os indivíduos.

Nesse contexto, percebe-se que atitudes de discriminação em relação a gênero e a raça são uma variável muito importante para entender as situações de conflito, já que teremos que nos relacionar com pessoas de gêneros diferentes e raças diferentes.

C) Motivação

Outra variável de destaque, segundo Likert & likert (1980) e Mann (1995), é a motivação. Para eles, quando as necessidades pessoais do indivíduo não são satisfeitas pela organização um comportamento de conflito pode ser gerado entre essas partes.

Segundo Likert & Likert (1980), as organizações atualmente não estão preparadas para atender as expectativas dos seus funcionários. O ambiente externo das organizações tem

se transformado rapidamente. Isso tem feito com que os problemas comportamentais também aumentem, em especial àqueles ligados à motivação, à coordenação e aos conflitos.

A teoria existente sobre motivação, segundo Steers & Braunstein (1975), inclui um grupo de necessidades que funcionam conjuntamente e que determinam um padrão característico de comportamento, impelindo um indivíduo à ação. Em seus estudos, esses autores consideram que existem quatro grupos de necessidades humanas: Necessidades de Realização, de Afiliação, de Autonomia e de Dominação.

D) Auto-estima

Mann (1995) ainda cita a baixa auto-estima como uma variável também importante no desenvolvimento de um comportamento conflitivo. O modo como os indivíduos vêem a si mesmas influencia suas interações no grupo. Os funcionários querem receber atenção e elogios pelos trabalhos de qualidade.

Dentro dessa linha de pensamento, Brockner (1988) afirma que pessoas com baixa auto-estima não têm confiança em si mesmas e quase sempre ficam apreensivas em situações sociais. Parecem também ser um pouco retraídas e preocupadas com seus problemas. Portanto, o grau de auto-estima é um importante antecedente na geração de conflito intragrupal nas organizações.

E) Diversidade demográfica

Por fim, mas não menos importante, está a diversidade demográfica. Jehn Chadwick & Thatcher (1997) e Rahim & Bonoma (1979) chamam a atenção para o fato de que a diversidade demográfica interna dos grupos pode ter influência considerável no nível de conflito intragrupal. De acordo com Pfeffer (apud Jackson et al., 1991), muitos padrões comportamentais são influenciados pela composição demográfica. Dentre as características destacadas pelo autor estão: idade, tempo de serviço, gênero, raça, posição sócio-econômica e religião. Estudos sociológicos e pesquisas mercadológicas mostram que diferenças em atitudes e valores das pessoas podem estar associadas a diferenças em suas características demográficas. No entendimento do autor, isso pode explicar que as composições das organizações estão provavelmente relacionadas a fenômenos internos a estas. Pfeffer (1983, p. 348) argumenta que “demografia é uma importante variável causal que afeta um número de variáveis intervenientes e processos e, além desses, os resultados organizacionais”.

Em síntese, se um grupo é composto de indivíduos com gênero, idade, religião e nível de escolaridade, entre outros itens, bastante diferentes um dos outros, estes tendem a ter perspectivas divergentes com relação às atividades que o grupo desempenha. Portanto, nesta situação os membros poderão vivenciar um conflito intragrupal indesejável.

Antecedentes estruturais

Na categoria dos antecedentes estruturais de conflito, destacamos os estudos de Jehn (1997; 1995), Likert & Likert (1980) e Rahim & Bonoma (1979). Segundo esses autores, essa estrutura pode afetar o conflito nos três níveis: intrapessoal, intragrupal e intergrupar.

Em sua revisão bibliográfica são feitas menções aos seguintes itens: liderança, similaridade de objetivos, mudança organizacional, estrutura de tarefa, pensamento grupal, tamanho do grupo, ameaças externas e efeitos do conflito.

A) Liderança

Esta variável desempenha importante papel para o desenvolvimento grupal, evitando, minimizando ou mesmo contribuindo para a formação de conflitos dentro de uma organização (Rahim & Bonoma, 1979; Likert & Likert, 1980; Mann, 1995). O

comportamento do líder exerce função crucial na determinação dos relacionamentos (competitivos ou cooperativos) existentes entre os membros subordinados a ele.

Da mesma forma, de acordo com Likert & Likert (1980), o comportamento de liderança dos subordinados em relação aos seus colegas tende a refletir o comportamento do superior. Os subordinados também mostram o mesmo comportamento de liderança ao tratarem com seus próprios subordinados. Desta maneira, o comportamento de liderança da cúpula é disseminado e talvez até ampliado nos sucessivos níveis inferiores da organização.

Para Rahim & Bonoma (1979), o líder pode influenciar todas as outras variáveis que afetam o conflito intragrupal e o modo de lidar com o conflito pelos membros do grupo. Segundo eles, enquanto estilos de liderança mais orientados para tarefa geram conflito, estilos orientados às relações fornecem sua resolução.

Segundo Likert & Likert (1980), as organizações seguem quatro padrões ou estilos administrativos. Para eles, há variações no nível de participação das pessoas em cada organização e não há um modelo de administração aplicável a todas as empresas. Os autores classificaram seus sistemas como 1, 2, 3 e 4, respectivamente: organizações autoritário-exploradoras, autoritário-benevolentes, consultivas e participativas.

A partir desses resultados e seguindo a linha de pensamento de Rahim & Bonoma (1979), Likert & Likert (1980) argumentam e fornecem algumas evidências empíricas de que um estilo de liderança baseado no Sistema 4 pode prover uma administração de conflitos mais funcional que aqueles baseados nos Sistemas 1, 2 ou 3. Ou seja, líderes de um grupo que tenham características que se aproximam do Sistema 4 terão, em contrapartida, um menor grau de conflito entre as pessoas do seu grupo.

B) Similaridade de objetivos

Para Jehn (1997; 1995) e Growen III (1986), os objetivos do grupo são outra variável a ser considerada na formação do conflito. Segundo esses autores, as metas comuns são de fundamental importância para a realização das tarefas em grupo. Pelas próprias definições de conflito que abordamos anteriormente, verificamos que essa fonte tem grande relevância nos seus estudos. Segundo Growen III (1986), quando os objetivos grupais estão alinhados com os objetivos individuais há uma possibilidade maior de eficácia grupal. Quando as pessoas têm objetivos em comum, a tendência é de baixo nível de conflito.

C) Mudança organizacional

Mann (1995) e Likert & Likert (1980) também citam a mudança organizacional como responsável por muitos conflitos existentes grupos de trabalho. As mudanças ocorridas fora da organização a influenciam internamente, podendo gerar tensões e conflitos entre os seus membros. A pressão para mudar a organização pode não ser acompanhada pelos seus funcionários, por não satisfazer as suas necessidades. Esses podem não ter a capacidade para cumprir a tarefa ou não desejar aprender novas tarefas.

Szilagy & Wallace (1990) consideram que as pressões para mudança nas organizações podem vir de muitas fontes. Eles categorizam as forças de mudança como externas (ou exógenas) e internas (ou endógenas). As forças externas referem-se a necessidade de novas tecnologias, mudanças de valores sociais e novas oportunidades de mercado. Já as forças endógenas criam necessidade de mudança na estrutura e no comportamento organizacional.

D) Estrutura de tarefa

Outra fonte a ser considerada como influente no conflito é a estrutura de tarefa (Jehn, 1997; Jehn, 1995; Rahim & Bonoma, 1979; House, 1971). A estrutura representa o

grau de rotinização das tarefas e sua interdependência. Em geral, como discutido por House (1971), quando a tarefa é complexa ou não-rotineira há uma possibilidade maior de conflito.

Os estudos de Jehn (1997) revelam que quando uma tarefa é complexa e não bem entendida, há uma tendência para um alto grau de conflito entre pessoas de um mesmo grupo. Tais tarefas complexas requerem resolução de problema, têm um alto grau de incerteza e poucos procedimentos padrão, enquanto que tarefas rotineiras têm um baixo grau de variabilidade, são repetitivas e, geralmente, familiares e feitas do mesmo modo todas as vezes. Da mesma forma, quanto maior a interdependência das tarefas dos indivíduos, maior a possibilidade de geração de conflito entre as pessoas do mesmo ambiente de trabalho (Van de Ven, Delbecq, and Koenig, 1976).

E) Pensamento grupal

Outro antecedente que se mostra importante para explicar o conflito intragrupal é o pensamento grupal. Segundo Harris (1999) e Rahim & Bonoma (1979), esse fenômeno refere-se a pressões do grupo em relação à conformidade que impedem o grupo de avaliar criticamente visões incomuns, de minoria ou de não-populares. Os autores afirmam que uma das maiores sujeições de um indivíduo em um grupo é aquela em que ele é forçado a se conformar ao modo de pensar da maioria do grupo. Isso pode fazer com que aquelas pessoas que têm dúvidas ou diferentes pontos de vista procurem evitar desviar-se do que parece ser consenso do grupo, mantendo-se em silêncio sobre apreensões. Isso gera insatisfação do indivíduo envolvido e pode atrapalhar o desempenho do grupo, gerando conflitos.

F) Tamanho do grupo

Segundo Rahim & Bonoma (1979), é importante destacar o papel do tamanho do grupo. Para eles, quanto mais o grupo cresce maior é o potencial de conflito. Um grupo grande geralmente encoraja a formação de subgrupos, cada um com seu líder informal.

G) Ameaças externas

Outro antecedente que se mostra importante para explicar o nível de conflito intragrupal são as ameaças externas. Segundo Rahim & Bonoma (1979), membros de um grupo que percebem estar sob ameaça que possa atrapalhar suas atividades temporariamente deixam de lado as diferenças e se unem contra o inimigo comum. Um grupo, normalmente, desenvolve estereótipos sobre o outro grupo para justificar o conflito e suas causas.

Segundo Harris (1999), na ausência de um inimigo comum ou de uma meta que só pode ser atingida se todos se mantêm juntos os grupos tendem a se fragmentar numa coleção de indivíduos ou de grupos menores. Para a autora, até mesmo macacos são suficientemente inteligentes para usar a ameaça ao inimigo comum como um meio de reduzir as tensões dentro do grupo.

H) Efeitos do conflito

Outro antecedente de igual importância que Rahim & Bonoma (1979) demonstram ser importante para a administração do conflito intragrupal é o efeito do conflito com outro(s) grupo(s). Em outras palavras, se o resultado percebido para o grupo é a vitória ou a derrota perante o(s) outro(s) grupo(s). No caso do grupo vencedor, o conflito existente internamente pode ser reduzido e a coesão do grupo pode aumentar.

Propósitos do estudo

Para que seja possível, de alguma forma, intervir adequadamente no processo do conflito, é prioritário que se detenha um conhecimento profundo sobre esse problema – no caso em particular, em seu nível intragrupal. Desse modo, o objetivo maior deste estudo foi estudar e entender o conflito intragrupal em situações de trabalho e seus antecedentes na percepção dos funcionários. Especificamente, pretendeu:

- I. Identificar e analisar a atual situação de conflito intragrupal em duas unidades departamentais em uma mesma organização com níveis de conflito substancialmente diferentes.
- II. Identificar os possíveis determinantes mais relevantes das diferenças significativas nos graus de conflito das unidades departamentais estudadas.
- III. Apontar contribuições úteis para a disciplina comportamento organizacional e para a prática empresarial. Com isso, pode-se elaborar futuras intervenções e informações para o desenvolvimento de executivos eficazes quanto à gerência dos conflitos.

Metodologia

Com base na problemática deste estudo, optou-se pelo uso de uma abordagem multimétodo, isto é, a utilização de mais de uma metodologia de pesquisa. Ou seja, foi utilizado o princípio da convergência, procedendo-se de modo que os resultados de um mesmo problema de pesquisa, com a utilização de métodos diferentes, sejam similares ou até idênticos (Brewer & Hunter, 1989). Tal técnica possibilita um melhor controle dos vieses, já que as deficiências de um método são reduzidas pela introdução de outro método (Marshall & Rossman, 1995). Brewer & Hunter (1989) ressaltam que as abordagens de cada uma das formas de coleta de dados têm seus pontos fortes e fracos e o processo mais eficaz ed informação engloba uma combinação desses métodos.

Este trabalho constitui-se em um estudo comparativo de casos (dois departamentos) dentro de uma mesma organização. De acordo com Bruyne, Herman & Schoutheete (1991), esta opção de pesquisa as semelhanças e as dessemelhanças entre elementos, objetivando estabelecer relações entre as diferentes variáveis do contexto pesquisado. “Como forma de investigação, a análise comparativa está centrada na realidade concreta e complexa das organizações” (Bruyne, Herman & Schoutheete, 1991, p. 228). Assim, o tipo de delineamento proposto parece ser adequado, uma vez que se pretendeu avaliar comparativamente o conflito dentro de unidades departamentais distintas e procura explicações das semelhanças e diferenças observadas.

O campo de estudo dessa pesquisa foi a Rede Globo de Recife Ltda., empresa do ramo de comunicação televisiva, fundada há 30 anos. Ela é uma das mais importantes filiais/geradoras da Rede Globo de Televisão, que tem 107 emissoras e é a primeira colocada no mercado de comunicação, nacional e regionalmente. (Rede Globo de Recife, 1998; 1997)

A Rede Globo preocupa-se com a produtividade em se manter líder no que faz, por meio da criação de um ambiente de trabalho agradável, com incentivos financeiros, planos de saúde, programas de desenvolvimento pessoal, etc. Porém, já se tem constatado a algum tempo a existência de conflitos intradepartamentais. Foi então implantado no ano de 1998 um programa no intuito de tentar integrar os membros de várias equipes de trabalho. Observou-se, por meio de um estudo realizado pela coordenação do programa, que o nível de integração intradepartamental era baixo em alguns departamentos, enquanto em outros era elevado.

Isso nos fez crer que essa empresa fosse um ambiente ideal para que o estudo em tela fosse realizado. Além disso, a empresa apresentou-se acessível à realização de um

trabalho de pesquisa em profundidade, mesmo considerando a delicadeza do tema estudado, o que estimulou ainda mais o estudo nessa organização.

A escolha dos dois departamentos que participaram do estudo foi feita em conjunto com o principal executivo da organização. Baseado na definição de conflito apresentada neste artigo e verificando as características de todos os departamentos da empresa em tela, chegamos àquele que tem o mais baixo e àquele que tem o mais alto grau de conflito interno. Respectivamente: o Departamento Comercial e o Departamento de Engenharia.

Por fim, o fato de o estudo ter sido realizado em um momento específico da realidade de ambos departamentos também caracteriza a pesquisa como *cross-sectional*. Neste caso, o estudo foi realizado no segundo semestre de 2000.

Coleta dos dados

Considerando as características e os objetivos desta pesquisa, foram coletados os dados por uma variedade de métodos. Desse modo, foram utilizados: (a) questionário; (b) roteiro de entrevista; (c) observação não-participante; (d) pesquisa documental.

Para a obtenção de dados primários, foi aplicado um questionário estruturado, disfarçado, composto de quatro seções, envolvendo os antecedentes pessoal-culturais, os antecedentes estruturais, medição do nível de conflito intragrupal, questão fechada para verificação de consistência do grau de conflito e questão aberta para avaliar suas razões.

O questionário empregado compõe-se, quase que integralmente, de itens fechados, numa escala do tipo Likert de cinco pontos, excetuando as questões de cunho demográfico. Laville & Dionne (1999) afirmam que é conveniente que todas as classes tenham a mesma largura ou amplitude, sendo esta obtida pela divisão da amplitude total pelo número de classes. Esse tipo de escala é bastante utilizado nas pesquisas sociais.

Quase todas as variáveis envolvidas se converteram em vários itens, apoiando-se largamente em medidas já desenvolvidas e/ou validadas. Optamos também por usar versões mais reduzidas, tendo em vista a dimensão final do questionário e o elevado número de variáveis que integram este estudo.

A construção do questionário envolveu um pré-teste com alguns voluntários. O intuito era verificar a compreensão dos itens presentes neste instrumento e das instruções para o seu preenchimento. Além disso, possibilitou ajuste dos termos empregados na tradução de várias medidas ainda não disponíveis na língua portuguesa, além do controle do tempo gasto.

No caso da aplicação dos questionários, visamos utilizar todos os funcionários daqueles mesmos departamentos. A sua aplicação foi feita pelo próprio autor do estudo entre 13 e 24 de novembro de 2000, período considerado típico na organização em estudo. Todos os funcionários foram convidados a responder o questionário, sendo a sua participação voluntária. O pesquisador forneceu as informações necessárias ao preenchimento do questionário, permanecendo no local para responder qualquer dúvida. Foi destacado o caráter estritamente acadêmico do trabalho, o anonimato do indivíduo e o sigilo dos dados coletados.

Além do questionário, foram feitas entrevistas – de cunho semi-estruturado – junto aos funcionários considerados informantes estratégicos pelo estudo das duas unidades departamentais escolhidas. Essas entrevistas tiveram como objetivo o aprofundamento em problemas que em um questionário possivelmente não se realizaria. (Laville & Dionne, 1999)

As observações foram realizadas de forma livre, não participativa, durante o período das entrevistas e em outros encontros não formais realizados junto ao dirigente principal da empresa. Elas serviram para esclarecer ou reforçar dados não satisfatórios, coletados por outros meios. Seu registro foi feito de maneira manuscrita e secreta.

Por fim, para melhor compreensão do fenômeno, foram realizadas também pesquisas documentais. Seu emprego forneceu importantes indicações sobre a extensão,

especialmente, de mudanças ocorridas nos últimos meses na organização. (Laville & Dionne, 1999). Além disso, ela visou a confirmação dos dados coletados por meio de outros métodos.

Metodologia de análise

O nosso trabalho constitui-se em uma análise das semelhanças e diferenças entre os dois departamentos, em relação a cada variável encontrada na teoria, objetivando definir, dentre essas variáveis, quais são os potenciais determinantes da diferença detectada no nível de conflito intragrupal (variável dependente).

A nossa análise foi composta de duas etapas. Na primeira, foi realizada uma análise em separado para cada caso. A análise foi realizada a partir dos dados coletados através dos diversos meios que utilizamos: questionário, roteiro de entrevista, observação e pesquisa documental. Este procedimento é congruente com as características de um estudo comparativo de casos, compreendendo uma análise em profundidade dos conceitos e variáveis selecionados em dois departamentos específicos de uma mesma organização.

Com relação aos questionários, os dados levantados foram codificados, digitados e processados eletronicamente, compondo, assim, o banco de dados da pesquisa quantitativa. Isso foi realizado com o auxílio do Statistical Packet for the Social Sciences (SPSS). Os itens reversed scored, constantes dos instrumentos, foram ajustados (invertidos) para que as variáveis pudessem estar alinhados numa mesma direção e possibilitassem, na mesma escala de medida, a computação dos seus escores. Somente após esse ajuste iniciamos a computação dos escores obtidos pelos indivíduos em cada uma das medidas.

Nessa primeira fase, foi feita análise estatística descritiva. Foram estimadas: média, desvio-padrão, variância e coeficiente de variação, aplicadas à análise de todas as variáveis do estudo.

Na interpretação dos dados das entrevistas semi-estruturadas, da pesquisa documental e da observação, respaldados no referencial teórico, utilizou-se um análise simples, objetivando confrontar os dados obtidos por meio dessas técnicas com aqueles do questionário. No final da primeira etapa, reunidos e analisados os dados coletados em cada departamento, obtivemos uma fotografia do que acontece nele em relação às diversas variáveis independentes.

Por fim, na segunda etapa confrontamos as análises realizadas para cada departamento. Cada variável independente foi comparada entre eles. Então, o resultado da análise da variável X no departamento I foi comparado com o resultado da análise dessa mesma variável no departamento II. Havendo diferenças significativas, poderemos dizer que a variável é um possível determinante da diferença significativa no grau de conflito intragrupal das duas unidades departamentais que estão sendo avaliadas. Ocorrendo o oposto, ou seja, não havendo diferença significativa entre os departamentos com relação à variável, então esta será descartada como resposta à nossa pergunta de pesquisa.

Para cumprir com esse objetivo, foram empregados dois testes de hipótese: o teste-T e o teste-F. O primeiro tem a finalidade de calcular o *p-value* das duas amostras utilizadas, verificando a diferença de médias. Isso foi feito para inferir a diferença entre elas, verificando, especificamente, sua significância quanto às variáveis estruturais utilizadas no questionário, entre os membros de cada departamento. O segundo teste comparou as variâncias das variáveis pessoal-culturais dos dois grupos. Ele determinou se os resultados de cada variável têm diferença em variância entre as duas amostras. Com isso, verificamos a diversidade de perfis dos dois grupos.

Outra técnica que foi empregada é a ANOVA. Esta ferramenta de análise executa a análise de variância simples (anova) para testar a hipótese de que médias de duas ou mais amostras são iguais (tiradas de populações com a mesma média). Ela objetivou analisar as possíveis dependências existentes entre as variáveis.

Resultados e Discussão

Neste estudo, pudemos verificar que personalidade, em suas cinco dimensões (extroversão, simpatia, consciência, estabilidade emocional e criatividade), não pode ser considerada provável antecedente do conflito intragrupal, pelo menos neste caso. Isso contraria os resultados dos estudos realizados por Mann (1995) e Rahim & Bonoma (1979). Eles afirmam que em um grupo com pessoas de estilos interpessoais diferentes, há uma tendência ao conflito entre elas, pois cada uma tende a atuar de uma forma específica, por entender que é a melhor, desconsiderando as demais.

De todo modo, ainda fica uma dúvida quanto ao nível de variação, se é considerado elevado o suficiente para gerar uma situação de conflito. Se o que interessa é a variância da personalidade no grupo, então podemos entender que elevada variância no grupo no que se refere aos aspectos da personalidade tenderá a levar os membros do grupo ao conflito. A questão é saber até que ponto o nível de variância na personalidade começa a fazer efeito. A literatura não discute esse ponto.

Os resultados também nos levam a crer que atitudes, neste caso, não são antecedentes do conflito. O que pode explicar esse resultado é a cultural organizacional. Aparentemente o pessoal não pode desligar-se do seu ambiente de trabalho global, com os seus princípios ou costumes de trabalho. Ou seja, quando perguntados sobre as suas atitudes de discriminação, os respondentes tenderam a ter a mesma opinião. Por conta das normas e valores estabelecidos pelo próprio grupo informal ou formalmente. Conforme Nwachukwu & Scott (1997), as normas institucionalmente constituídas ajudam a estabelecer e manter padrões sobre o que é certo ou não em termos de atitudes.

Podemos também dizer que motivação não pode ser considerada um antecedente do conflito. Em todas as suas quatro dimensões, podemos afirmar que existe diferença, mas ela não é estatisticamente significativa entre as duas unidades analisadas. Também, outro aspecto da motivação que é importante e sobre o qual nos debruçamos é o nível de satisfação geral das necessidades. Nesse caso, verifica-se não haver diferença estatisticamente significativa entre os departamentos. Vemos que esse aspecto não parece, neste caso, ter sido importante no desenvolvimento da situação de conflito, levando-nos a crer que, neste caso, essa variável não pode ser considerada um antecedente do conflito intragrupal.

Como observamos, a elevada auto-estima em ambos os departamentos, além de não se revelar estatisticamente significativa entre eles, também não se pode considerar que, neste caso, ela se constitua um antecedente do conflito intragrupal. De acordo com Mann (1995) e Brockner (1988), a baixa auto-estima é importante no desenvolvimento de um comportamento conflitivo. Pessoas com baixa auto-estima não têm confiança em si mesmas e quase sempre ficam apreensivas em situações sociais, levando a situações de conflito. Como verificamos elevada auto-estima em ambos os departamentos, além de não haver diferença estatisticamente significativa entre eles, podemos afirmar que, neste caso, auto-estima não constitui um antecedente do conflito intragrupal.

Diante dos resultados, também podemos considerar a diversidade demográfica como antecedente do conflito intragrupal. Porém apenas um aspecto é ressaltado: o tempo de serviço. Isto é corroborado pelas discussões observadas no departamento de engenharia, apresentando situações de inveja entre as pessoas de maior tempo na empresa e aquelas que ingressaram há pouco tempo nela. Segundo Pfeffer (apud Jackson et alli, 1991), um jovem empregado se compromete mais facilmente com a carreira e seu nível de aspiração tende a ser mais elevado, levando-o a tentar sempre aprender mais sobre sua função. Ao contrário, se um empregado se frustrou por não atingir seus objetivos, pode se resignar e possivelmente se

tornar conservador, julgando aqueles que estão iniciando a carreira agora na empresa como ameaças ao seu *status quo*. Os comportamentos observados são aparentemente consistentes com essa teoria. Esse fato pode ser explicado, possivelmente, pelo nível de escolaridade exigido nos últimos anos para o trabalho nesse departamento. Esses jovens, no geral, têm um grau de instrução mais elevado que aqueles que ingressaram há mais de cinco anos na empresa. Por esse aspecto, essas pessoas são vistas como ameaças ao emprego daqueles que estão há mais tempo no departamento.

Enfim, podemos considerar a diversidade demográfica como antecedente do conflito intragrupal apenas no que se refere a tempo de serviço. Essa informação constitui-se importante para o processo de integração e socialização do novo empregado à empresa, após um processo de recrutamento e seleção de pessoal em uma organização.

Quadro 1 - Antecedentes pessoal-culturais

Itens		Variância		Confirmação de Hipótese		
		Dept. Comercial	Dept. Engenharia	Não candidatos a antecedentes	Fortes candidatos a antecedentes	Fortes candidatos a antecedentes (com questões levantadas)
Personalidade	Extroversão	0,213	0,365			↓
	Simpatia	0,177	0,264			↓
	Consciência	0,220	0,344			↓
	Estabilidade emocional	0,554	0,717			↓
	Criatividade	0,235	0,329			↓
Atitudes	Gênero	0,190	0,977	↓		
	Raça	0,048	0,160	↓		
Motivação	Média das necessidades	0,108	0,124	↓		
	Necessidade de realização	0,236	0,655	↓		
	Necessidade de afiliação	0,245	0,178	↓		
	Necessidade de autonomia	0,386	0,470	↓		
	Necessidade de dominação	0,514	0,656	↓		
	geral	1,248	1,610	↓		
Auto-estima		0,176	0,138	↓		
Diversidade Demográfica	Gênero	0,228	0,190	↓		
	Idade	0,733	1,773	↓		
	Educação	2,048	1,490	↓		
	Estado civil	1,414	0,810	↓		
	Religião	0,250	0,360	↓		
	Nº filhos	1,250	4,123	↓		
	Tempo de serviço	42,274	82,777		↓	

Os resultados desta pesquisa mostram que um estilo mais próximo do Sistema 4 (participativo) está associado a um conflito intragrupal mais baixo. As idéias de Likert & Likert (1980) estão nesta direção. Segundo eles, há evidências de que um estilo de liderança mais aproximado do Sistema 4 pode fornecer uma gerência de conflitos mais efetiva. A

decorrência dos resultados encontrados é que o estilo de liderança é um possível antecedente do conflito intragrupal, neste caso.

Considerando os resultados referentes à variável similaridade de objetivos, constatamos que não pode ser considerada, neste caso, antecedente do conflito intragrupal. Uma provável explicação para esse fato deve estar na eficácia do programa de participação nos lucros da empresa, onde a ênfase na comunicação junto aos funcionários está nas metas comuns.

A variável mudança organizacional, especificamente no que diz respeito à mudança nas pessoas e à mudança tecnológica, pode ser considerado como provável antecedente do conflito intragrupal, neste caso específico. No departamento que possui maior grau de conflito intragrupal isso é constatado com mais facilidade pelo número de demissões maior que o dos demais departamentos, numa tentativa de ajuste às necessidades financeiras da empresa, e também pelo elevado investimento em equipamentos no mesmo período (2000).

Os resultados também fazem com que elejamos tipo de tarefa como um provável antecedente do conflito intragrupal, neste caso específico. Quando a tarefa é complexa ou não-rotineira, há uma possibilidade maior de conflito. Isso pode estar relacionado ao nível de estresse vivido pelos indivíduos. Constatamos, pelas observações e entrevistas feitas nos dois departamentos estudados, que a rotina das atividades do Departamento de Engenharia tornou mais fácil o fenômeno de “caça às bruxas”. Isto é, sempre que ocorre um erro, há uma preocupação de determinar o “culpado”, criando-se um clima tenso entre as pessoas do grupo.

Segundo os achados deste estudo, a interdependência das tarefas dos indivíduos foi confirmada como provável antecedente do conflito intragrupal, neste caso. Isso é consistente nos estudos de Jehn (1997; 1995), Rahim & Bonoma (1979), Van de Ven, Delbecq, and Koenig (1976) e House (1971).

A conclusão a que chegamos é que estrutura de tarefa pode ser um determinante do conflito intragrupal, dependendo de outras variáveis moderadoras, tais como estilo de liderança. Neste caso, em particular, essa variável parece-nos ter atuado mais no sentido de aumentar do que de diminuir o conflito.

Considerando os resultados encontrados, podemos afirmar que pensamento grupal pode ser considerado um antecedente potencial do conflito intragrupal, neste caso específico. Esse achado está alinhado às idéias de Rahim & Bonoma (1979). Em seus estudos, uma das maiores sujeições de um indivíduo em um grupo é aquela em que ele é forçado a se conformar ao modo de pensar da maioria do grupo, gerando insatisfação do indivíduo envolvido, como a que ocorre no Departamento de Engenharia. Nesse caso, isso acontece com mais força entre os supervisores e os seus subordinados, nas reuniões realizadas entre eles, segundo alguns informantes estratégicos.

Quando comparamos o tamanho dos dois departamentos estudados, deparamo-nos claramente com uma diferença significativa nos seus valores. Verifica-se, portanto, que o tamanho do grupo é um provável antecedente do conflito intragrupal, neste caso específico.

De acordo com os resultados, podemos constatar que a variável ameaças externas pode ser considerada um potencial antecedente do conflito intragrupal, neste caso. Porém, tal como no caso da variável “estrutura de tarefa”, o achado é paradoxal, quando comparado com a teoria (Rahim & Bonoma, 1979). As situações de conflito tendem a diminuir dentro do grupo, se seus membros percebem o seu grupo em conflito com outro(s) grupo(s), o que não acontece no Departamento de Engenharia. Nesse caso, independente de haver conflitos com outros departamentos, os membros da unidade de Engenharia está sempre com um alto nível de conflito entre seus pares.

Usando como referência a teoria de campo de forças de Kurt Lewin, poderíamos interpretar esta variável como “restritiva” ao conflito (ou seja, reduz o seu grau), enquanto diversas outras são “propulsoras” (ou seja, aumenta o seu grau). Assim, não é ilógico

imaginar que o “vetor” final seja mais no sentido da propulsão que da restrição, resultando, portanto, em existência de conflito. Essa afirmação é consistente com as entrevistas e as observações realizadas.

Concluimos, diante dos resultados, que também a variável efeitos do conflito pode ser considerada um antecedente do conflito intragrupal, neste caso. Isso corrobora com as idéias de Rahim & Bonoma (1979). Neste caso, o resultado para o Departamento de Engenharia, em situação de percepção de derrota, perante o(s) outro(s) grupo(s), é de um elevado nível de conflito.

Quadro 2 - Antecedentes estruturais

Itens		Média		Confirmação de Hipótese		
		Dept. Comercial	Dept. Engenharia	Não candidatos a antecedentes	Fortes candidatos a antecedentes	Fortes candidatos a antecedentes (com questões levantadas)
Liderança		3,673	2,980		↓	
Similaridade de objetivos		3,667	3,569	↓		
Mudança organizacional	Geral	2,694	3,250		↓	
	Nas pessoas	2,571	3,44		↓	
	Na tarefa	3,143	3,083	↓		
	Tecnológica	2,450	3,250		↓	
	Na estrutura	2,619	2,875	↓		
Estrutura de Tarefa	Tipo de tarefa	3,046	3,486			↓
	Interdependência de tarefas	3,762	2,250		↓	
Pensamento grupal		2,504	3,048		↓	
Tamanho do grupo		27	89		↓	
Ameaças externas		2,286	3,680			↓
Efeitos do conflito		2,381	4,217		↓	

Considerações finais

Os resultados deste estudo nos permitem fazer contribuições úteis às organizações. Observamos que os grupos estão se tornando cada vez mais importantes para as organizações. Tem havido uma crescente utilização de estratégias de trabalho baseadas em equipes. Porém, o trabalho grupal demanda um maior grau de interação entre os indivíduos, aumentando os problemas comportamentais. Dessa forma, conhecer as condições percebidas como determinantes dos conflitos intragrupais dentro de uma organização pode auxiliar a condução eficaz de grupos de trabalho. Nesse sentido, os resultados deste estudo são importantes às organizações, pois é necessário que se detenha um conhecimento profundo sobre o problema do conflito, se se deseja intervir de forma adequada no processo.

Esta investigação pode fornecer subsídios balizadores para a elaboração de intervenções e informações para o desenvolvimento de executivos eficazes. Isso será útil no que tange à gerência dos conflitos para, junto às equipes de trabalho, minimizar os atritos existentes, criando-se um clima favorável ao desempenho das atividades por seus participantes.

Permite também orientar intervenções no sentido de estimular indivíduos para uma melhor relação com seus pares e com a organização, trazendo vantagens para esta e para o indivíduo, tais como: queda na rotatividade de pessoal, resultando na redução de custos de

desligamento, de substituição e de treinamento, desempenho qualificado por parte do colaborador e, conseqüentemente, contribuição organizacional efetiva.

Pensando em termos práticos, pode-se até prevenir situações de conflito intragrupal por meio de um processo de seleção eficaz. Podemos perceber, pelos resultados obtidos nesta pesquisa, que pessoas com características parecidas tendem a não ter conflitos uma com a outra com facilidade. Verifica-se, especificamente, uma necessidade de trabalhar mais eficazmente o processo de integração e socialização do novo empregado à empresa, após um processo de recrutamento e seleção de pessoal em uma organização, já que tempo de serviço é um possível antecedente do conflito intragrupal.

Outra forma de tratar o elevado grau de conflito intragrupal é adotando uma liderança mais participativa. Os resultados apoiam justamente essa conclusão. Quanto maior a aproximação do líder com os seus subordinados, maior a tendência a um grau mais baixo de conflito intragrupal. É interessante notar que esse tipo de liderança torna mais fácil a implantação de mudanças na empresa.

Este estudo pretendeu contribuir para o entendimento dos potenciais determinantes do conflito intragrupal, especificamente em uma empresa de televisão. Contudo, respeitando-se as singularidades, os resultados aqui podem servir como base e subsídio para futuros estudos em outras organizações.

O tema conflito organizacional pode ser considerado ainda em fase emergente no Brasil. A diversidade de possibilidades para o surgimento de novas pesquisas é imensa. Como desafio para pesquisa, sugere-se, por exemplo, analisar o papel de cada antecedente do conflito intragrupal de forma isolada, por meio de um estudo longitudinal, procurando observar o comportamento de cada dimensão como preditora do conflito intragrupal.

Referências bibliográficas

- BAND, William A. Competências críticas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BREWER, J. & HUNTER, A. Multimethod research: a synthesis of styles. Sage Library of Social Research, n.175, Newbury Park (CA): Sage Publications, 1989.
- BRUYNE, Paul, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- DAVES, Walter F., HOLLAND, C. L. The structure of conflict behavior of managers assessed with self- and subordinate ratings. Human Relations, v. 42, n. 8, p. 741-756, 1989.
- GROWEN III, Charles R. Managing work group performance by individual goals and group goals for an interdependent group task. Journal of Organizational Behavior Management, v. 7, n. 34, p. 5-27, Winter 1985-86.
- GUZZO, R. A., SHEA, G. P. Group performance and intergroup relations in organizations. In: DUNNETTE, M. D. HOUGH, L. M. Handbook of industrial and organizational psychology, 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 199-267.
- HANDY, Charles B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HARRIS, Judith Rich. Diga-me com quem anda... Quem realmente conta na formação – os pais ou os amigos? Quais os caminhos para o desenvolvimento de uma criança? Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- HOUGH, L. M., EATON, N. K., DUNNETTE, M. D., CAMP, J. D., MCCLOY, R. A. Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. Journal of Applied Psychology, v. 75, [s.n.], p. 467-476, 1990.
- HOUSE, R. A path-goal theory of leadership effectiveness. Administrative Science Quarterly, v. 16, [s.n.], p. 321-338, 1971.

- KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.
- JEHN, Karen A, NORTHCRAFT, Gregory B., NEALE, Margaret A. Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 4, p. 741-763, Dec. 1999.
- JEHN, Karen A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. Administrative Science Quarterly, v. 42, n. 3, p. 530-557, Sep. 1997.
- JEHN, Karen A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, v. 40, n. 2, p. 256-282, June 1995.
- LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências sociais. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LICHTENSTEIN, Richard, et ali. Embedded intergroup relations in interdisciplinary teams: effects on perceptions of level of team integration. The Journal of Applied Behavioral Science, v. 33, n. 4, p. 413-434, Dec. 1997.
- LIKERT, Rensis, LIKERT, Jane Gibson. Administração de conflitos: novas abordagens. São Paulo: McGraw do Brasil, 1980.
- LONG, K. Empowering. São Paulo: Nobel, 1997.
- MANN, Rebecca B. Comportamentos conflituosos no trabalho: como lidar com “empregados-problema” e implantar a sinergia na empresa. São Paulo: Nobel, 1995.
- MARCH, James G., SIMON, Herbert A. Teoria das organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- MARSHALL, Catherine, ROSSMAN, Gretchen B. Designing qualitative research. 2. ed. Califórnia, EUA: SAGE Publications, 1995.
- MARTIN, G. E., BERGMAN, Thomas J. The dynamics of behavioural response to conflict in the workplace. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 69, n. 4, p. 377-387, Dec. 1996.
- MEYER, John P., GEMMELL, Joanne M., IRVING, P. Gregory. Evaluating the management of interpersonal conflict in organizations: a factor-analytic study of outcome criteria. Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, v. 14, n. 1, p. 1-13, Mar. 1997.
- O'DONNELL, K. Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- PFEFFER, Jeffrey. Organizational demography. In: CUMMINGS, L. L. STAW, Barry M. Research in organizational behavior, 5. ed. Greenwich, CT: JAI Press, 1983, p. 299-357.
- RAHIM, M. A. Rahim organization conflict inventories: Professional manual, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1983.
- RAHIM, M. A., BONOMA, T. V. Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. Psychological Reports, v. 44, [s.n.], p. 1323-1344, 1979.
- RAHIM, M. A. Managing conflict in organizations. New York: Praeger, 1986.
- REDE GLOBO DE TELEVISÃO. História. [Http://www.redeglobo.com.br](http://www.redeglobo.com.br), 5 set. 1998.
- REDE GLOBO DE RECIFE. Rede Globo Nordeste 25 anos. [Recife], 1997. [doc. não publicado]
- REWICK, P. A. Perception and management of supervisor-subordinate conflict. Organizational Behavior and Human Performance, v. 13, [s.n.], p. 444-456, 1975.
- SZILAGYI, Jr., Andrew D., WALLACE, Jr., Marc J. Organizational behavior and performance. 5.ed. New York: Harper Collins, 1990.
- THOMAS, K. W. Conflict and conflict management. In: DUNNETTE, M. D. HOUGH, L. M. Handbook of industrial and organizational psychology, 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 653.