



UC/FPCE - 2008

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Gestão de Conflitos: Intervenção da Terceira Parte
e Estratégias dos Membros nos Conflitos
Intragrupais**

Catarina Martins Albuquerque
(e-mail: uc20031680@student.fpce.uc.pt)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do
Trabalho sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato
Lourenço.

Gestão de Conflitos: Intervenção da Terceira Parte e Estratégias dos Membros nos Conflitos Intragrupais

Resumo

Esta dissertação visa contribuir para o desenvolvimento de uma compreensão mais relevante a respeito da relação existente, na gestão dos conflitos intragrupais, entre a intervenção da terceira parte e as estratégias adoptadas pelos membros.

Desenvolvendo uma investigação de tipo não-experimental, em contexto organizacional, os dados foram recolhidos através de questionários administrados em formato de auto-resposta aos membros de diferentes grupos/equipas de trabalho. Incidindo sobre uma amostra de 36 equipas, pertencentes a diferentes organizações dos sectores industrial e dos serviços, os resultados apontam no sentido de que grupos com diversos estilos de gestão de conflitos adoptados pelo líder formal diferem, significativamente, quanto aos estilos utilizados pelos membros na abordagem a esses mesmos conflitos. De uma forma particular, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre grupos cuja terceira parte adopta um estilo de *árbitro* e grupos em que o líder manifesta um estilo *inquiridor*: as estratégias de *integração* são mais frequentes no primeiro caso do que no segundo.

Palavras-chave: Terceira parte; Membros do grupo; Gestão de conflitos.

Conflict Management: Third Party Intervention and Members' Strategies in Whingroup Conflict.

Abstract

This dissertation attempts to contribute to the development of a major understanding as to the existent relation, in the withingroup conflicts' management, between the third party's intervention and the members' strategies.

Developing a non-experimental investigation in organizational context, the data were gathered through questionnaires administered in format of self answer to the members of different groups/work teams. Working on 36 teams' sample, pertaining to different organizations of the industrial and service sectors, the results showed that those groups where the formal leader adopted several styles in his approach to the conflicts differ, significantly, concerning to the styles used by members. Particularly, statistically significant differences were found between groups which third party adopts a *judge's* style and groups in which leader shows an *inquisitor's* style: *integration* strategies are more frequent in the first case than in the second one.

Key Words: Third party, Group members; Conflict management.

Agradecimentos

Independentemente de ser o meu nome que aparece neste trabalho, gostaria de agradecer a todos aqueles sem os quais o seu desenvolvimento teria sido impossível.

Ao professor Paulo Renato que se demonstrou disponível, atento e que encontrou sempre “um tempinho” para esclarecer as minhas numerosas dúvidas. Gostaria de lhe agradecer as suas críticas que, sempre construtivas, me ajudaram a melhorar e procurar ir sempre além no meu trabalho.

Agradeço à professora Isabel Dimas pela disponibilidade, paciência e boa disposição com que sempre me acolheu.

Agradeço a todos os professores que me acompanharam ao longo destes cinco anos de formação e que através de sabedoria e competência, me ajudaram a crescer pessoal e intelectualmente. Dirijo um agradecimento especial aos professores do 2.º ciclo, que me transmitiram o gosto pela Psicologia das Organizações e do Trabalho e me demonstraram que a minha escolha foi a acertada.

Pela boa disposição com que sempre me recebeu, por me ter disponibilizado o seu tempo e paciência, manifesto todo o meu apreço à Drª. Alice.

À Drª Cláudia agradeço a partilha de conhecimento e os conselhos que me proporcionou no domínio da estatística.

A construção de um trabalho que necessita de muito esforço e dedicação não é possível sem os pequenos momentos de descontração. Assim, a todas as minhas amigas, que saberão reconhecer-se, agradeço a simpatia, a constante amizade e a preocupação que tiveram para comigo e que caracterizaram os momentos que partilhamos.

Pela ajuda que me ofereceram, dirijo um agradecimento particular à Rita e à Natália Jensen.

No decorrer deste trabalho surgiram inúmeros desafios e dificuldades que foram partilhados com os restantes membros da “basket team”. Pela ajuda e disponibilidade que sempre demonstraram, tornaram-se, com o decorrer do tempo, amigos/as com os/as quais pude contar tanto nos bons como nos maus momentos. Por terem transformado todas as nossas reuniões em momentos de prazer e alegria, gostaria de agradecer-lhes.

A todos aqueles que se disponibilizaram em colaborar no estudo, agradeço a participação e interesse manifestados. Aos colaboradores que me permitiram a recolha de dados, tão fundamental em qualquer estudo, dirijo um agradecimento especial.

Finalmente, a todos aqueles que me têm apoiado sempre ao longo dos anos, meus familiares e amigos, sei que as palavras nunca são suficientes para expressar o quanto fizeram por mim, mas deixo esta palavra, simples, mas que reflecte a minha gratidão: Obrigada.

“Vencer não é nada, se não se teve muito trabalho;
fracassar não é nada se se fez o melhor possível”

(Nadia Boulanger)

Índice

Introdução.....	1
I - Enquadramento Conceptual	
-O Conflito e as Estratégias de Abordagem aos Conflitos.....	3
-A Intervenção da Terceira Parte nos Conflitos Intragrupais.....	12
II - Objectivos	22
III - Metodologia.....	23
IV - Resultados.....	32
V - Discussão	37
VI - Conclusões.....	41
VII - Bibliografia	43
Anexos	

Introdução

A existência de uma competitividade cada vez mais acentuada, as constantes mudanças e a globalização, constituem exemplos das preocupações que as empresas enfrentam para se enquadrarem numa sociedade que se define pela sua complexidade crescente. Para a sua sobrevivência é necessário que as organizações adoptem, progressivamente, estruturas mais flexíveis e descentralizadas, o que conduz à atribuição de uma maior responsabilidade aos respectivos colaboradores. A capacidade de se adaptarem a determinadas funções e tomarem decisões eficazes para o grupo e para as organizações, origina um elevado nível de stress nos e entre os indivíduos, propiciando a emergência de fenómenos conflituais (Caudron, 1998; Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois III, 1997). Deste modo, é legítimo afirmar que para a emergência das tensões nos grupos contribuem múltiplos factores, com particular destaque para as características individuais (e.g., personalidade), as variáveis interpessoais (e.g., comunicação) e os resultados (Derr, 1978; Sheppard, 1984; Wall & Callister, 1995). Vários autores ponderam quais as condições requeridas para uma gestão positiva das tensões. Neste campo, Eisenhardt et al. (op. cit.) concebem a partilha de objectivos comuns, o debate gerador de novos caminhos e a fluidez de informações relevantes, como elementos essenciais para uma gestão eficaz.

A gestão das tensões é uma realidade que se encontra fundida na dinâmica grupal e nas interacções que se fomentam entre os membros de uma equipa (Mannix, 2003).

Ao focar-se nas tensões que ocorrem a nível grupal, o presente trabalho parte da noção de grupo desenvolvida por Miguez e Lourenço (2001), que o definem como uma entidade dinâmica que gira em torno de dois subsistemas interdependentes: o de tarefa e o socioafectivo¹. Em consonância com estes autores, estar-se-á perante um grupo/equipa² quando os membros partilham uma percepção de alvo comum e de

¹ Nesta definição de grupo, Miguez e Lourenço (2001) partem da perspectiva do Tavistock Institute.

² No presente trabalho os conceitos de equipa e de grupo são utilizados de forma indiferenciada.

interdependência, existindo relações entre os indivíduos em função desse mesmo alvo. Ao longo do desenvolvimento, o grupo caracteriza-se como sendo igual e diferente de si próprio, isto porque apesar de existir uma certa estabilidade a nível cultural e de valores, esta entidade encontra-se em contínua mudança (Oliveira, Miguez, & Lourenço, 2005).

Face ao exposto, é fácil entender o facto de as estratégias de abordagem aos conflitos e a capacidade de negociação serem áreas cada vez mais presentes e investigadas no contexto organizacional (Mannix, 2003). De entre estas investigações, algumas têm atribuído relevo ao papel que cabe à terceira parte na gestão dos conflitos intragrupais (cf. Karambayya & Brett, 1989). Adoptando a tipologia de Lewicki e Sheppard (1985) relativa aos estilos de intervenção da terceira parte na gestão dos conflitos, pretendemos, no presente trabalho, analisar/investigar o impacto dos diferentes estilos referidos sobre as estratégias utilizadas pelos membros de um grupo em contexto/situação de conflito (adoptando, a este respeito, a tipologia de Rahim e Bonoma, 1979)

I- Enquadramento Conceptual

O Conflito e as Estratégias de Abordagem aos Conflitos

Tratando-se de um constructo que percorre transversalmente a família, o contexto político, o laboral e até mesmo o panorama de uma nação, o fenómeno conflitual ocupa a produção de conhecimento nas mais diversas disciplinas, desde a psicologia e a psiquiatria, a áreas aparentemente mais distantes como a economia (Sheppard, 1984). Numa revisão atenta da literatura, é possível encontrar diferentes formas de perspectivar a noção de conflito. Na sua essência, esta diversidade de conceptualizações advém das percepções igualmente variadas e sustentadas pelos teóricos que se interessam por esta área de estudo (Lewicki, Weiss, & Lewin, 1992).

Na definição proposta por Thomas (1976, p. 891), o conflito será “... the process which begins when one party perceives that the other has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his”. Em concordância, a abordagem de Robbins (1978, p. 67) a este mesmo conceito aponta-o como “... any kind of opposition or antagonistic interaction between two or more parties. It can be conceptualized as existing along a continuous range”. Percebendo este fenómeno como o perspectivaram Kolb e Putnam (1992, p. 312), a sua ocorrência dá-se quando “...there are real or perceived differences that arise in specific organizational circumstances and that engender emotion as a consequence”.

Analisando várias das abordagens ao fenómeno conflitual que se encontram na literatura deste campo de estudo, Dimas (2007) salienta a recorrência de noções como *interesses opostos*, *incompatibilidade*, *ameaça de interesses* e *obstrução de objectivos*. Contudo, a presença algo constante de noções como *incompatibilidade*, *irreconciliação*, *obstrução de objectivos* ou *redução de eficácia*, contribuem para uma perda de especificidade no uso (algo indiferenciado) dos conceitos de conflito e de competição. Se bem que distintos quanto ao que pretendem apreender, as definições de conflito e competição tendem a utilizar-se, indiscriminadamente, como sinónimos (Dimas, op. cit.). Porque concordamos com a referida autora a propósito da distinção entre estes dois constructos, nomeadamente porque, em nossa

opinião, conflito não significa, necessariamente, incompatibilidade, adoptaremos, no presente trabalho, a proposta de Dimas, Lourenço e Miguez (no prelo, p. 1), para quem o conflito será uma “...divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interacção, e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objectivos”. A partilha e uso da definição transcrita prende-se, igualmente, com o recriar do carácter dinâmico do conflito, que contempla já em si as noções de interacção, divergência e percepção de tensões, adequando-se aos objectivos prosseguidos por este trabalho.

Segundo a corrente interaccionista, um nível muito elevado de conflitos será promotor de fenómenos como o *turnover* e a insatisfação e contribuirá para uma menor produtividade. Contudo, simultaneamente, de acordo com esta mesma perspectiva, a inexistência de tensões não se assume como uma situação desejável, contrariando, assim, correntes ditas mais clássicas³. Ainda de acordo com a perspectiva interaccionista, ambientes em que se valoriza (positivamente) o confronto de opiniões, tendem a estimular a eficácia e a competitividade, bem como impulsionam o desenvolvimento de novas ideias, fundamentais para o alcance das metas grupais e organizacionais (Caudron, 1998; Robbins, 1978). Apesar do relevo das ideias anteriores, é importante que não se tomem como verdades absolutas, uma vez que os dados disponibilizados pela literatura a propósito da distinção entre tipos de conflito e seus efeitos na(s) eficácia(s) das organizações e/ou do grupo, são algo contraditórios e não consensuais. Será parte desta ausência de consenso que, situada no nível grupal⁴, procuraremos abordar em seguida. assumido

No domínio dos grupos, diversos investigadores propõem a diferenciação entre o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo, embora

³ Nas correntes tradicionais, os conflitos eram perspectivados como realidades intrinsecamente prejudiciais. Deste modo, o evitamento da situação conflitual era assumido como a estratégia mais válida para contornar este fenómeno, que era encarado como negativo para o funcionamento organizacional (Dimas, 2007).

⁴ No estudo do impacto dos conflitos, as investigações podem adoptar um nível *interorganizacional*, *intraorganizacional*, *intergrupar*, *intragrupar*, *interindividual* ou *intraindividual*. Importa, no entanto, ter em conta que existe uma relação entre os níveis de análise referidos, facto muito bem ilustrado pelos resultados obtidos por Cox (2003), ao constatar que o conflito *intragrupar* influencia negativamente a satisfação no trabalho, efeito este multiplicado na presença do conflito *intrapessoal*.

ambas as dimensões conflituais tenham um impacto relevante em variáveis como o comportamento e a performance grupal (Kotlyar & Karakowsky, 2006). Enquanto o conflito de tarefa remete para as tensões e divergências relativamente ao conteúdo da tarefa, o conflito socioafectivo surge associado a divergências e tensões centradas nas relações interpessoais⁵ (Dimas, 2007). De acordo com grande parte da literatura, sobretudo conceptual (e.g., Amason, 1996; Mitroff, Barabba, & Kilmann, 1977), o conflito centrado na tarefa estará implicado na manifestação de soluções mais inovadoras e criativas, relacionando-se positivamente com a qualidade da tomada de decisão, com a capacidade de compreensão dos membros e com a aceitação afectiva dos mesmos. Em contrapartida, o conflito socioafectivo estará negativamente associado quer à qualidade da tomada de decisão, quer aos níveis de aceitação afectiva (Amason, 1996), aumentando os níveis de stress e ansiedade e, inversamente, diminuindo a implicação e envolvimento dos intervenientes nas metas do seu grupo (Jehn & Mannix, 2001).

Os exemplos enunciados constituem somente alguns de entre os que contribuíram para a emergência de uma corrente *pró conflito tarefa e anti conflito socioafectivo* (Dimas, 2007). Porém, empiricamente, esta perspectiva nem sempre tem vindo a ser sustentada. Através de uma meta-análise⁶, De Dreu e Weingart (2003) verificaram que tanto o conflito socioafectivo, como o de tarefa tendem a ter um impacto negativo em variáveis como o desempenho e a satisfação. Esta perspectiva é sustentada por Dimas (2007) que também dá conta de um impacto negativo de ambos os conflitos na satisfação, na performance e na capacidade de inovação dos membros de um grupo. Acresce que, estudos de Amason e Sapienza (1997) e, também, Jing e Klossek (2007) mostraram que ao incentivar o conflito tarefa, estar-se-á a favorecer o aumento do conflito socioafectivo entre os indivíduos de um mesmo grupo, reforçando, então, a ideia de que estas dimensões se relacionam positivamente e constituem duas faces de uma só

⁵ Jehn e Mannix (2001) referem a existência de um terceiro tipo de conflito: *process conflict*, remetendo para o modo como uma determinada tarefa é desempenhada. Partilhamos, contudo, a posição de Dimas, Lourenço e Miguez (2005), para quem esta dimensão parece pouco distinta do conflito de tarefa.

⁶ Esta meta-análise incidiu em 30 estudos desenvolvidos no período decorrente entre 1994 e 2001.

realidade. Em síntese, destes dados é possível enfatizar que é escassa a investigação que relate o efeito benéfico do conflito de tarefa, o que retira sustento à afirmação do carácter positivo desta dimensão, por contraste com o frequentemente afirmado carácter negativo da dimensão socioafectiva.

Face ao exposto, aprecie-se o olhar proposto por Thomas (1976): o conflito como fenómeno, em rigor, não é nem uma realidade intrinsecamente benéfica nem, por contraste, intrinsecamente prejudicial, é da sua resolução/gestão que derivam quer efeitos positivos, quer negativos para as organizações, grupos e indivíduos. Paralelamente, Smith (1989) apurou que, mesmo após a adopção de processos dirigidos para a resolução de tensões, estas tendem a ressurgir periodicamente ao longo da vida grupal. Assente nestas ideias, o objectivo principal, dos intervenientes na situação conflitual, não se deve prender tanto com o solucionar do conflito em si, mas sim com a promoção de acções capazes de reduzir os aspectos disfuncionais e incitar os funcionais (Dimas, 2007), isto é, com uma eficaz gestão de conflitos. A gestão de conflitos (ou as estratégias de abordagem aos conflitos) pode ser concebida como a resposta dos indivíduos de um grupo, relativamente ao desenvolvimento de ideias e metas que se percebem como divergentes (DeChurch & Marks, 2001) e geradoras de tensão. Tradicionalmente, foi conceptualizada em termos de dois pólos distintos de uma única dimensão, correspondentes ao estilo cooperativo e ao estilo competitivo. Todavia, estes modelos dicotómicos foram sendo criticados pela representação simplificada que concediam ao conflito, que se caracteriza, pelo contrário, pela sua complexidade (Thomas, op. cit.). A emergência de modelos bidimensionais possibilitou, por sua vez, uma representação mais fidedigna das escolhas comportamentais, permitindo, igualmente, proceder a uma distinção mais eficaz entre as vantagens e desvantagens dos diversos comportamentos exibidos pelos intervenientes numa situação de tensão (Cosier & Ruble, 1981). Dentro dos modelos propostos neste campo de estudo, destacam-se os definidos por Rahim e Bonoma (1979) e também por Thomas (1976, 1992). Ambos os modelos citados concebem o conflito em termos de duas dimensões, nomeadamente (1) o grau em que cada uma das partes procura satisfazer os seus interesses (assertividade), e (2) o grau em que cada uma das partes procura satisfazer o interesse dos outros (cooperação). Destas duas dimensões surgem cinco

estratégias de abordagem ao conflito que se podem identificar na figura 1.

		Preocupação consigo	
		Assertividade	
		Elevada	Reduzida
Preocupação com os outros Cooperação	Elevada	Integrar/Colaboração	Acomodar/Acomodação
	Reduzida	Comprometer-se/ Compromisso	Evitar/Evitamento

Figura 1 - Os Estilos de Gestão de Conflitos [adaptado de Rahim & Bonoma, 1979, p. 1327 e de Thomas, 1992, p. 668]

A *integração/colaboração*⁷ remete para a elevada preocupação em satisfazer os interesses de ambas as partes (forte valorização da auto e da hetero satisfação, Pruitt, 1983), procedendo-se à busca de uma solução óptima para todos os envolvidos. Directa e cooperativa, a *integração* é um estilo favorável à abertura das linhas de comunicação, à procura e à partilha de informação entre os membros. Quando a diversidade de opiniões e de perspectivas é encarada como sendo algo de positivo e favorável para o grupo, existe, tendencialmente, um nível reduzido de conflitos, sendo as estratégias *integrativas/colaborativas* preferencialmente utilizadas pelos intervenientes (Míguez & Lourenço, 2001).

A *acomodação*⁸ é uma estratégia indirecta e cooperativa, na qual se valorizam os interesses dos restantes indivíduos envolvidos na situação de conflitos (a outra parte), em prejuízo dos interesses próprios. A existência de uma elevada dependência dos membros relativamente à figura do líder (cf. a este respeito o *Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal* de Míguez e Lourenço, 2001) promove um recurso mais frequente a este estilo (Pruitt, 1983).

⁷ Na literatura podemos encontrar os termos *collaborating* (cf. Thomas, 1992), *integrating* (cf. Rahim, 1983) e *problem solving* (cf. Pruitt, 1983) para designarem a estratégia *integrativa*.

⁸ Os termos utilizados para referir o estilo *acomodativo* são: *accomodating* (cf. Thomas, 1992), *obliging* (cf. Gross & Guerrero, 2000; Rahim, 1983) e *yielding* (cf. Carnevale & Lawler, 1987).

A estratégia contrária à *acomodação* designa-se *domínio/competição*⁹ e consiste na utilização do poder como estratégia, caracterizando-se, simultaneamente, por ser directa e não cooperativa. Nesta, uma das partes valoriza a própria satisfação e relativiza, ao invés, a satisfação de outrem, remetendo-a para segundo plano (Pruitt, 1983). A vida grupal é pontuada por momentos que se caracterizam pela emergência clara de divergências e insatisfação entre os membros, os quais tendem, nestes momentos, a privilegiar o recurso ao *domínio* como forma de abordarem os conflitos emergentes no seio da equipa (Dimas, 2007).

Por sua vez, o estilo a que Rahim (1983) atribui a designação de *evitamento*¹⁰ é caracteristicamente indirecto e não cooperativo. Definindo-se por uma ausência de preocupação consigo e com terceiros (baixa valência na auto e hetero satisfação, Pruitt, 1983), manifesta-se, tendencialmente, por uma atitude de fuga e/ou de negação do problema. Segundo Aritzeta, Ayestaran e Swailes (2005), esta estratégia é mais evidente sempre que os membros do grupo possuem uma fraca percepção da interdependência entre eles, o que, acrescentamos nós, é característico de grupos na sua primeira fase de desenvolvimento (cf. a este respeito o *Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal* de Miguez e Lourenço, 2001).

Por fim, a estratégia denominada como *compromisso*¹¹ caracteriza-se por um grau moderado de preocupação quer consigo, quer com a outra parte, o que possibilita a satisfação parcial de ambos os intervenientes envolvidos¹². Este estilo é moderadamente directo e cooperativo, predominando em situações que envolvam partes com grau de poder equitativo (Phillips & Cheston, 1979).

A selecção que é levada a cabo quanto aos estilos de gestão privilegiados no processo de resolução de conflitos, constitui um ponto de partida para esta mesma resolução, contribuindo, já por si, para a

⁹ A *competição* é nomeada *competing* (cf. Thomas, 1976), *dominating* (cf. Gross & Guerrero, 2000; Rahim, 1983), *forcing* (cf. Phillips & Cheston, 1979), *win-lose* (cf. Pruitt, 1983) e *contending* (cf. Carnevale & Lawler, 1987).

¹⁰ Das designações que remetem para a estratégia de *evitamento* encontramos: *avoiding* (cf. Thomas, 1976; Rahim, 1983) e *inaction* (cf. Pruitt, 1983).

¹¹ O *compromisso* pode ser nomeado *sharing* (cf. Thomas, 1976) e *compromising* (cf. Rahim, 1983).

¹² Relativamente ao *compromisso* enquanto estratégia, Pruitt e Rubin (1986) perspectivam-no como uma forma incompleta do estilo *integrativo*.

emergência de efeitos positivos ou negativos (Cosier & Ruble, 1981). Na realidade organizacional, os valores, os hábitos, as técnicas de trabalho e as barreiras comunicacionais, influem na relação que se estabelece entre as partes interactuantes, ganhando maior proeminência quando os indivíduos em causa provêm de culturas diferentes (Chen, Tjosvold, & Fang, 2005). Numa organização, estes factores podem constituir-se como obstáculos que, através da adopção de estratégias *cooperativas*, poderão ser atenuados, ao facilitar-se a maior abertura e colaboração nos grupos. Com efeito, as estratégias *cooperativas* favorecem o perceber da situação de conflito enquanto oportunidade criativa. Cumulativamente, estimulam o *feedback*, contribuem para um clima mais positivo nos grupos e fomentam a produtividade, constituindo vantagens inerentes a estes estilos e raramente presentes nos estilos *competitivo* e de *evitamento* (Chen et al., 2005; Derr, 1978). Tomando como referencia a investigação de Gross e Guerrero (2000), verificamos que, perante uma situação conflitual, os indivíduos tendem a perceber a *integração* como a estratégia mais adequada e eficaz para a gestão dos conflitos, já o *evitamento*, segundo os mesmos autores, é a que acolhe as avaliações menos positivas. Estes resultados são apoiados por diversos estudos empíricos, desenvolvidos na área das estratégias de abordagem aos conflitos¹³, que apontam para o estilo *integrativo* como o mais recorrente, sendo o de *evitamento* o menos utilizado (Rahim & Buntzman, 1989). Na população portuguesa, Dimas (2007) confirma, embora parcialmente, os mesmos resultados: a estratégia mais frequente é a *integração*, seguida do *evitamento*, da *acomodação* e, por fim, do *domínio*. Todavia, a primazia do estilo (ou técnica) *integrativo* não é sempre corroborada. Por exemplo, numa investigação desenvolvida por Cosier e Ruble (1981), a *competição* foi a estratégia mais utilizada pela amostra estudada, seguindo-se-lhe as estratégias ditas *colaborativas*.

Parece ser claro, face ao exposto, que os dados de investigação tardam a apoiar a ideia relativa à existência quer de um estilo “universalmente” mais utilizado, quer de um estilo que se mostre adequado a todo e qualquer contexto. Na sua essência, a resolução ou gestão de conflitos imprime à realidade organizacional consequências diversas e

¹³ Estes estudos focalizam a sua análise sobretudo nos conflitos interindividuais.

irredutíveis ao impacto (dis)funcional que possam ter na vida da organização (Phillips & Cheston, 1979). Assim, variáveis como a interdependência dos membros, o poder intrínseco às partes envolvidas, a motivação e o suporte organizacional, são exemplos dos factores que matizam a eficácia das estratégias descritas anteriormente (Derr, 1978). Neste sentido, as abordagens *integrativas* mostram-se mais adequadas nos conflitos com origem em dificuldades comunicacionais e, por contraste, situações conflituais inerentes a valores pessoais são geridas mais eficazmente através de estilos controladores (a *competição*) (Phillips & Cheston, op. cit.).

No interior dos grupos de trabalho, a forma como se percebem os estilos e comportamentos exibidos pela outra parte, constitui-se como factor decisivo na escolha comportamental, o que significa que a outra parte tenderá a funcionar como um estímulo para a intenção estratégica levada a cabo (Thomas, 1976). Partindo desta perspectiva, Cosier e Ruble (1981) evidenciam a ocorrência de um *efeito espelho* nas diversas técnicas de gestão em situação conflitual, ou seja, perante indivíduos *competitivos* a outra parte adoptará o mesmo estilo, do mesmo modo que a *acomodação* gerará *acomodação*, e assim sucessivamente. Gross e Guerrero (2000) desenvolveram uma investigação, utilizando uma amostra de 200 estudantes, em que se propuseram verificar o impacto que as percepções individuais causam na avaliação das estratégias utilizadas na gestão das tensões. No âmbito do seu estudo, a *competição* é percebida como inapropriada se utilizada por outrem, embora se avalie positivamente (eficaz) se utilizada pelo próprio indivíduo. Em geral, e a respeito da *acomodação*, a sua avaliação tende para a ineficácia relacional quando usada pelo próprio indivíduo, embora seja vista como moderadamente apropriada nas situações que envolvam superiores hierárquicos (ou seja, quando há *acomodação* dos indivíduos perante superiores hierárquicos). Estes resultados sugerem que os critérios de auto-avaliação diferem dos utilizados na hetero-avaliação e que a posição hierárquica dos intervenientes é fundamental na sua escolha estratégica. Nesta linha de pensamento, os indivíduos favorecem o *evitamento* e/ou a *acomodação* perante indivíduos com poder no interior da organização (e.g., superiores hierárquicos), conferindo menor relevo às estratégias que apelem à *competição* e/ou à

integração. Em contrapartida, face a intervenientes com pouco poder (e.g., subordinados) a *competição* torna-se mais proeminente (Drory & Ritov, 1997; Munduate, Ganaza, Peiró, & Euwema, 1999; Phillips & Cheston, 1979). Finalmente, o *compromisso* emerge em situações que envolvam indivíduos de igual estatuto nas organizações (Phillips & Cheston, op. cit.). De forma complementar, importa referir que os conflitos são percebidos pelos subordinados como mais construtivos sempre que os seus superiores utilizam técnicas *colaborativas* ou *acomodativas* na respectiva gestão (Burke, 1970). De acordo com este mesmo autor, um olhar menos positivo ocorre quando a *competição* e/ou o *evitamento* caracterizam os estilos seleccionados pelos líderes. Derr (1978) destaca, igualmente, que os indivíduos utilizam as fontes de poder inerentes à sua posição para controlar os restantes intervenientes, evitando assim ser dominados. Finalmente, Drory e Ritov (1997) sustentam que os indivíduos mais experientes são capazes de um melhor ajuste do seu comportamento pela valorização do poder de outrem, comparativamente aos indivíduos com menor experiência, que desvalorizam esta mesma variável.

Apesar da frequência com que a *integração*, a *competição* e o *evitamento* são referidos na literatura pela sua associação à percepção de competência, por oposição a estratégias de carácter *acomodativo* e de *compromisso* (cf. Gross & Guerrero, 2000), não será legítimo, como já afirmamos, concluir pela existência de uma estratégia universalmente eficaz quando aplicada na gestão de conflitos. No decurso de uma situação conflitual, é, muitas vezes, da combinação de diversos estilos (e.g., *competição*, *integração* e *compromisso*) que emergem os resultados mais satisfatórios (Munduate et al., 1999), sendo a sua adequação e eficácia factores contingentes à realidade grupal. Estes dados são consonantes com a ideia de que as intenções estratégicas não seguem um curso passivo. O decorrer da situação conflitual incentiva a mudança nas perspectivas e, simultaneamente, nas emoções dos indivíduos, desencadeando constantes transformações nos comportamentos exibidos como, de resto, Thomas (1976, 1992) sustenta na sua visão do fenómeno conflitual. Reforçando esta ordem de ideias, Cosier e Ruble (1981) afirmaram que face a um indivíduo que eleja a *competição* como estratégia, a outra parte adoptará, num primeiro momento, a *colaboração*, embora após a leitura mais adequada da

situação, tenda a existir um afastamento desta postura *colaborativa* em favor da adopção de um estilo igualmente *competitivo*. Paralelamente, a manifesta exibição de estratégias *integrativas* promove, nos restantes intervenientes, o abandono da *competição* e a utilização da *integração* enquanto estratégia (Pruitt, 1983).

Em boa parte, os conflitos poderão ser resolvidos ou geridos pelos seus principais intervenientes, todavia existem situações que, devido à sua complexidade ou ao não acordo entre os membros do grupo, necessitam da intervenção de uma terceira parte, no sentido de gerir e ultrapassar o conflito (Thomas, 1992). Este papel pode ser desempenhado por diferentes elementos, como gestores, directores, consultores, mediadores e, até, oficiais do governo (Thomas, op. cit.).

Na gestão dos conflitos intragrupais, a importância e o papel desempenhados pela terceira parte têm vindo a merecer ênfase em diversas investigações. De facto, este interveniente (terceira parte) afecta qualitativa e quantitativamente os resultados alcançados e, idealmente, deverá possuir a capacidade de gerir o conflito de forma a enfatizar a sua funcionalidade e valência positiva e produtiva (Phillips & Cheston, 1979). A literatura que tem abordado o tema procura a eleição de um estilo que, se adoptado pela terceira parte, auxilie o grupo no alcance das metas para e por ele estipuladas, clarificando as suas hesitações e contribuindo para o desenvolvimento de uma perspectiva mais adequada e abrangente da situação conflitual. Importa referir que a intervenção da terceira parte se encontra, no entanto, dependente de uma grande variedade de factores contributivos para a sua (in)eficácia. Na secção seguinte, que dedicamos à intervenção da terceira parte nos conflitos intragrupais, discutiremos/apresentaremos alguns desses factores.

A Intervenção da Terceira Parte nos Conflitos Intragrupais

A acção desempenhada pela terceira parte, como facilitadora da gestão de determinada tensão, constitui um tema que se tem vindo a impor no campo de estudo dos conflitos (Lewicki et al., 1992). Referindo a terceira parte, estar-se-á a remeter, segundo a perspectiva de Lewicki et al. (op. cit.) para um elemento que poderá:

Be invited or uninvited, act formally or informally, operate

individually or on behalf of some organization or constituency, be more or less “neutral”, be advisory or directive in their actions, and favor the substance (outcome) and/or procedure (process) in their intervention. (p. 230)

A terceira parte¹⁴, geralmente, envolve-se nos conflitos que não foram ou não puderam ser, previamente, ultrapassados pelos membros do grupo, e actua no sentido de facilitar e controlar a situação em curso (Sheppard, 1984). Este interveniente desempenha uma grande diversidade de papéis: poderá intervir na flexibilização e facilitação dos canais de comunicação, na redução da hostilidade instalada entre as partes em conflito, na promoção de um clima de confiança e na moderação dos estereótipos, fontes da não-resolução (Thomas, 1976). Importa salientar que o objectivo dos líderes não é, forçosa e unicamente, a resolução definitiva dos conflitos, isto na medida em que uma gestão adequada destas tensões poderá mostrar-se mais relevante para a dinâmica grupal.

Lewicki e Sheppard (1985), apoiando-se nos trabalhos de Thibaut e Walker¹⁵, desenvolveram, relativamente à intervenção da terceira parte, uma tipologia edificada sobre duas dimensões independentes: o *controlo nos processos* (controlo na apresentação e interpretação das evidências/factos/informações, que pode ser ou elevado ou reduzido) e o *controlo nos resultados* (controlo nos resultados finais da disputa, que pode ser, novamente, ou elevado ou reduzido). Das duas dimensões emergem quatro estilos de gestão: o *inquiridor* (inquisitor), o *árbitro* (judge), o *motivador* (motivator) e o *mediador* (mediator)¹⁶, representados na figura 2.

¹⁴ No presente trabalho, os termos *terceira parte*, *líder* e *gestor* são utilizados de forma indiferenciada.

¹⁵ Thibaut e Walker (1975) desenvolveram uma tipologia de resolução de conflitos na área legal. Estes autores propuseram a existência de cinco estilos, nomeadamente: *bargaining* (pouco controlo na fase de processo e na de decisão), *mediation* (controlo na fase de processo), *arbitration* (controlo na decisão), *autocratic* (controlo em ambas as fases) e *moot* (controlo partilhado com os participantes).

¹⁶ Estas estratégias têm surgido de forma relativamente consistente na literatura. Realcem-se Karambayya e Brett (1989) e, também, Ross e Conlon (2000) que, através das respectivas investigações, confirmaram a existência destes diferentes estilos.

		Controlo nos processos	
		Elevado	Reduzido
Controlo nos resultados	Elevado	Inquiridor	Árbitro
	Reduzido	Mediador	Motivador

Figura 2 - Os Estilos de Intervenção da Terceira Parte nos Conflitos Intragrupais [Fonte: Lewicki & Sheppard, 1985]

De acordo com a figura 2, o estilo *inquiridor* é caracterizado pelo elevado nível de controlo nos processos e nos resultados. Adoptando este estilo, a terceira parte orienta a discussão, censura os membros e contribui fortemente para a emergência de uma solução que crê como benéfica para o grupo. Segundo Sheppard (1984), este é o procedimento mais utilizado em situações de tensão.

Actuando em conformidade com o estilo designado como *árbitro*, o líder adquire aqui um elevado controlo nos resultados e um baixo controlo nos processos, o que significa que assiste passivamente à apresentação das informações respeitantes à situação em causa, desempenhando apenas um papel activo na fase de decisão. Esta estratégia é apreciada por promover, frequentemente, a emergência de uma decisão/solução no seio grupal (Ross & Conlon, 2000). Segundo Wall e Callister (1995), na arbitragem, o líder poderá fazer uso de quatro técnicas distintas: a dita *tradicional* (em que elege as técnicas e as regras a aplicar), *final-offer* (na qual o *árbitro* escolhe uma das opções dadas pelos negociadores, incentivando uma maior participação dos membros), *med-arb*¹⁷ (em que num primeiro momento o líder *medeia*, tornando-se posteriormente *árbitro*) e *nonbinding* (ou seja, a terceira parte sugere, mas não impõe).

Um nível reduzido de controlo nos processos e resultados remete para

¹⁷ Ross e Conlon (2000) estudaram duas formas híbridas de gerir os conflitos, sendo elas o *mediador-árbitro* (*med-arb*) e o *árbitro-mediador* (*arb-med*). Ao compará-las, estes autores constataram que a estratégia *arb-med* incentivava os envolvidos "...to settle their differences themselves..." (p. 424), enquanto, por sua vez, a *med-arb* aumentava a percepção de justiça nos membros e, a longo termo, promovia resoluções conflituais mais rápidas e eficazes (e.g., a nível financeiro).

o estilo *motivador*. Neste, face às tensões grupais, existe um afastamento da terceira parte, que apenas determina as causas do conflito e comunica às partes envolvidas o que é necessário para ultrapassar a situação conflitual (Sheppard, 1984). A utilização do poder e da ameaça (implícita e/ou explícita) no sentido de encorajar a procura de consenso entre os membros, desencorajando atitudes menos produtivas, é recorrente nesta estratégia de abordagem aos conflitos.

Por último, o estilo *mediação* é definido pelo elevado nível de controlo nos processos e um nível reduzido nos resultados. A terceira parte medeia as tensões e incentiva um verdadeiro envolvimento dos membros do grupo no sentido de alcançarem, conjuntamente, um resultado positivo. Deste modo, no caminho da clarificação e da compreensão do problema, o líder surge como um auxílio para os intervenientes, colaborando, não impondo, contudo, a sua opinião. Associada a esta abordagem será possível identificar a vantagem de *face-saving*, uma vez que as concessões dos indivíduos não colocam em causa nem o seu poder, nem a sua força no grupo/organização (Ross & Conlon, 2000).

Detendo-se na intervenção da terceira parte, as primeiras investigações a este respeito sublinharam que, na sua essência, a escolha estratégica iria colher influência em factores internos à disputa, mas que seriam externos aos seus intervenientes (Pinkley, Brittain, Neale, & Northcraft, 1995). Esta ideia foi sendo, contudo, contrariada em estudos posteriores. A percepção da terceira parte a respeito da emocionalidade, importância e intensidade dos conflitos existentes, afecta a escolha estratégica que é efectuada, o que remete para a importância das variáveis *quantidade de conflitos* (amount of conflict) (Lewicki & Sheppard, 1985) e *intensidade da disputa* (Carnevale & Conlon, 1988). Deste modo, se o líder percebe um elevado grau de intensidade emocional (nos membros), este tende a eleger, preferencialmente, estratégias que promovam um controlo mais acentuado. Numa situação conflitual, os líderes assumem uma posição diferente consoante os *resultados esperados* remetam para aspectos mais centrais ou mais periféricos à organização (Carnevale & Conlon, 1988; Lewicki & Sheppard, 1985). Esta expectativa constitui um outro factor de relevo, segundo o qual existirá um maior controlo nos resultados se se perspectiva um elevado impacto destes nos outros e/ou na organização. O

poder relativo e a relação entre os membros são igualmente contributos importantes para o comportamento exibido pelos intervenientes (terceira parte e membros do grupo). Da justaposição de ambos os factores referidos, é possível compreender o porquê de os gestores recorrerem a uma maior variedade de estilos quando intervêm face aos seus subordinados, o que não se verifica nas situações que envolvam pares ou superiores (Karambayya & Brett, 1989). Por outro lado, gestores com uma posição hierarquicamente superior recorrem, com frequência, a estratégias de menor controlo, contrariamente aos que ocupam uma posição inferior na hierarquia do grupo/organização (Heller, 1981, *cit. por* Pinkley et al., 1995). Assim, de forma semelhante ao que acontece com os membros do grupo (e que foi referido na secção anterior), a posição da terceira parte e a interpretação feita quanto ao seu papel, influenciarão o caminho seguido na sua intervenção (Kolb, 1987). Outra variável enfatizada na literatura (e.g., Elangovan, 1995) é a *longevidade das relações no grupo*. De facto, o controlo nos resultados é desvalorizado quando o líder espera que venha a existir uma interacção futura entre os membros (Elangovan, 1995; Lewicki & Sheppard, 1985; Sheppard, Saunders, & Minton, 1988). As técnicas e os estilos utilizados associam-se, igualmente, à *experiência* (enquanto factor/variável), bem como à perspectiva e ao treino da terceira parte (Amadei & Lehrburger, 1996). A experiência é um factor que tende a correlacionar-se negativamente com a exibição de comportamentos autocráticos (*inquiridor*), manifestando-se positivamente associada à *mediação* (Karambayya, Brett, & Lytle, 1992). Por fim, refira-se o impacto que a *pressão temporal* confere à escolha estratégica efectuada pela terceira parte e pelos membros em situação de tensão. Quanto maior é a pressão temporal à qual o grupo está sujeito, menor será a ênfase no estilo de *mediação*, e maior a directividade e o controlo exibidos pelos líderes (Carnevale & Conlon, 1988; Lewicki & Sheppard, 1985). Relativamente aos membros que optam por uma orientação individualista, a elevada pressão temporal manifesta-se na inibição do interesse relativamente à outra parte e, consequentemente, as estratégias *competitivas* serão perspectivadas como mais favoráveis para o alcance dos objectivos estipulados (Carnevale & Lawler, 1987; Dimas, 2007), propiciando, deste modo, a desvalorização da *integração* enquanto estratégia. Face a igual pressão temporal, uma

orientação cooperativa promoverá, ao invés, a eleição de estilos consonantes, isto é *colaborativos* (Carnevale & Lawler, 1987). Perante estas constatações, os autores enfatizaram que a pressão temporal se pode constituir como um factor contingente à orientação individual. Todas as variáveis enunciadas constituem apenas exemplos que exercem uma influência, de forma mais ou menos directa, nas intenções estratégicas da terceira parte, sempre que esta se encontra envolvida numa situação conflitual.

Brett e Goldberg (1983), num estudo experimental desenvolvido na indústria do carvão, verificaram que a *mediação* permite resolver, rápida e economicamente, um grande conjunto de injustiças, constituindo um ganho relativamente ao estilo *árbitro*. Apesar de não se adequar universalmente a toda e qualquer situação de conflito e muito embora surja, ocasionalmente, associada a *jogos de poder*, a *mediação*, caracterizada pela informalidade, apelo à participação e envolvimento dos intervenientes, é frequentemente referida pelos membros como a estratégia mais eficiente para a gestão das tensões (cf. Brett & Goldberg, 1983; Cropanzano, Aguinis, Schminke, & Denham, 1999; Karambayya & Brett, 1989). Paradoxalmente à preferência manifestada pelos seus membros, a *mediação* tende a ser pouco utilizada pela terceira parte na gestão dos conflitos grupais. Esta situação é compreensível pela ideia divulgada de que um gestor apenas será eficaz se desfrutar de um controlo absoluto nos resultados e desempenhar o papel de impulsionador principal na emergência de uma solução (Amadei & Lehrburger, 1996; Brett & Goldberg, 1983; Lewicki & Sheppard, 1985). Por outro lado, os estilos *inquiridor*, *motivador* e *árbitro* são recorrentemente apreciados pelo menor consumo temporal que implicam, sendo, assim, valorizados em organizações cujo lema “tempo é dinheiro” se encontra largamente enraizado (Lewicki & Sheppard, op. cit.)¹⁸. Finalmente, a terceira parte não é um elemento caracterizável pela sua neutralidade no contexto organizacional, podendo utilizar o poder e estatuto que lhe foram conferidos, na gestão dos conflitos, para o favorecimento das suas metas pessoais, não privilegiando, deste modo, a *colaboração* no seio grupal (Lewicki & Sheppard, op. cit.).

¹⁸ Contudo, esta última justificação contraria os resultados de Brett e Goldberg (1983) já expostos anteriormente.

Dentro da literatura centrada no estudo do conflito, é possível demarcar um conjunto de investigações que procuram estudar a relação estabelecida entre o estilo adoptado pela terceira parte e as estratégias exibidas pelos membros do respectivo grupo. É o caso das investigações desenvolvidas por Karambayya e Brett (1989) e, também, por Karambayya et al. (1992), que, por meio da simulação de conflitos como método, estudaram a relação entre o papel desempenhado pelos intervenientes, os resultados esperados, a percepção de justiça (*fairness*) e os processos utilizados por estes mesmos intervenientes. Os indivíduos tendem a avaliar as intervenções dos líderes como mais justas e adequadas, quando estes adoptam a estratégia de *mediação* e incentivam o *compromisso* e/ou a *integração* nas situações conflituais (Arnold, 2000; Karambayya & Brett, 1989; Karambayya et al., 1992). Paralelamente, ao possuir um *insight* adequado quer da situação conflitual, quer das necessidades dos restantes intervenientes, a terceira parte estará a favorecer a emergência (na equipa) de um sentimento de credibilidade e a providência de respostas mais oportunas ao que é proposto pelos gestores (Arnold, op. cit.). Assim, tende a desenvolver-se uma maior satisfação e sentimento de justiça no seio grupal quando o líder desempenha um maior controlo nos processos de conflito e quando os resultados atingidos pela equipa são percebidos como eficazes (Conlon & Fasolo, 1990; Jensen, 2007; Sheppard et al., 1988). De forma inversa, uma imposição que surja rapidamente e sem uma (aparente) reflexão por parte do líder corresponde, nos membros, a uma percepção de menor controlo e menor participação nas decisões com eles relacionadas, propiciando um clima de baixa satisfação e um sentimento de descrença quanto à intervenção da terceira parte (Conlon & Fasolo, op. cit.).

De acordo com os resultados descritos e indo além destes, as soluções de *compromisso* são menos utilizadas perante um estilo *motivador*, ao passo que registarão maior ocorrência face ao estilo *mediação* (Karambayya & Brett, 1989). Neste sentido, o envolvimento das partes na procura conjunta de uma solução, incrementa a satisfação mútua e incentiva, conseqüentemente, a adopção de estratégias de pendor *integrativo* (Amadei & Lehrburger, 1996). Ao invés, líderes cujas estratégias se caracterizem pelo autoritarismo (e.g., *inquiridor*) incitam, com maior frequência no grupo, situações de *win-lose* ou de impasse. Ou seja, as estratégias de cariz

autoritário, quando adoptadas pela terceira parte, propiciam um menor envolvimento e *compromisso* dos intervenientes, concorrendo, por exemplo, para a utilização da *acomodação* como estratégia mais habitual (Amadei & Lehrburger, 1996). Apesar de a *arbitragem* fomentar a diminuição da hostilidade (pré-intervenção da terceira parte), deverá pesar-se o risco do aumento dos níveis de *competição* no seio grupal que tende a acompanhar a adopção deste estilo (Thomas, 1976). Recorrendo à simulação de situações conflituais, em grupos de estudantes universitários, Coleman (2000) estudou a maturidade grupal enquanto factor saliente no processo de gestão de tensões, mesmo aquelas aparentemente intratáveis. Da aplicação empírica desta relação, o mesmo autor verificou que, contrariamente às intervenções orientadas para os resultados, aquelas que enfatizam os processos geram uma maior maturidade nos participantes, ao mesmo tempo que promovem a transição de uma atitude competitiva e destrutiva, para a cooperação e ganho de ambas as partes (o que é conforme aos resultados expostos anteriormente).

Quando envolvidos numa situação de conflito, os indivíduos de um grupo não primam pela unanimidade na forma como encaram a situação em causa: alguns tendem a eleger a *mediação* como a técnica mais adequada, outros tornam-se *motivadores* e alguns privilegiam a combinação de diversos estilos para a (aparente) melhor gestão da situação de tensão¹⁹ (Karambayya & Brett, 1989). Desta forma, os *mediadores* que utilizam como um todo ingredientes como a integração e a compensação, coexistentes com alguma pressão e inacção, tendem a uma resolução mais eficaz dos conflitos, motivando, em paralelo, nos intervenientes, uma apreciação mais positiva das competências dos líderes grupais (Kimsey, Fuller, Bell, & McKinney, 1994).

Face ao conjunto destas investigações, é possível deduzir que dado o envolvimento da terceira parte numa situação conflitual, esta adoptará diversos comportamentos, que mais ou menos adequados, não deixarão de influenciar a equipa em diferentes parâmetros, como as percepções, os resultados, os processos ocorrentes no contexto grupal (Karambayya &

¹⁹ É, nesta altura, possível reconhecer o paralelismo existente entre os comportamentos da terceira parte e os dos membros, uma vez que ambos poderão utilizar o combinar de estratégias diversas na abordagem à situação conflitual.

Brett, 1989; Sheppard, 1984) e, mesmo, as estratégias adoptadas pelos membros do grupo na abordagem aos conflitos. Assim, ao gestor cabe a análise das diversas possibilidades estratégicas, considerando os respectivos custos e benefícios e o reflexo que estes possam ter na satisfação, na percepção de justiça e nos resultados que o grupo se propõe a alcançar, cabendo-lhe (terceira parte) a reunião das condições necessárias para que se leve a cabo a escolha do estilo mais adequado para ambas as partes interessadas: gestor e grupo correspondente (Karambayya et al., 1992). Finalmente, importa acrescentar que não são apenas os membros de um grupo que sofrem a influência dos comportamentos deliberados pela terceira parte. Esta última também se ajusta às características inerentes à situação conflitual e às partes em presença. A título ilustrativo, as técnicas mais directivas, quando utilizadas por parte dos gestores, encontram-se positivamente relacionadas com o elevado compromisso que estes exibem relativamente a determinados objectivos e com a hostilidade manifestada pelos negociadores intervenientes (Carnevale & Peggnetter, 1985).

Da distinção que é, actualmente, possível estabelecer, a nível mundial, entre culturas onde predomina o colectivismo e aquelas ditas mais individualistas²⁰, transparece o factor cultural como particularmente importante se se pretende uma compreensão mais adequada das estratégias adoptadas pelos vários intervenientes na gestão dos conflitos. Com o objectivo de clarificar o relevo estimado do factor cultural, Cropanzano et al. (1999) procederam à comparação de amostras seleccionadas em quatro culturas diferentes, nomeadamente na República Dominicana, na Argentina, no México e nos Estados Unidos da América. Este estudo demonstra que, independentemente da cultura de origem, os indivíduos percebem de forma muito aproximada as estratégias seleccionadas pelo líder num contexto conflitual. Assim, gradativamente, a *mediação* e o estilo *inquiridor* são avaliados positivamente por estes indivíduos, já o estilo *árbitro* ocupa uma posição intermédia e, por fim, reunindo menor preferência encontra-se o estilo *motivador*²¹. Kozan e Ilter (1994) propuseram-se a estudar o modo

²⁰ Conferir a propósito desta noção Hofstede (2001, *cit. por* Jensen, 2007).

²¹ Apesar da relativa similitude dos resultados alcançados nas diferentes amostras, os Argentinos pendem para uma avaliação menos positiva do estilo *inquiridor* se comparados com as restantes sub-amostras. A respeito deste mesmo estilo

como são geridos os conflitos quando o líder é oriundo da cultura turca. Estes autores verificaram que, nos conflitos hierárquicos (que opõem um subordinado a um superior), existe um recurso mais frequente à estratégia de *evitamento* quando o superior adopta um papel de *restructuring* (o líder muda a estrutura organizacional). Ainda de acordo com os mesmos autores, perante gestores autocráticos (e.g., *inquiridor*) os indivíduos recorrem mais a estratégias *competitivas*. Finalmente, as abordagens *colaborativas* e de *compromisso* são acentuadas quando o líder exhibe um comportamento de *mediador*. Com efeito, a *mediação* facilita a emergência de soluções do tipo *win-win* (Kozan & Ilter, 1994; Vidmar, 1971, *cit. por* Pruitt & Kressel, 1985).

Chen et al. (2005) procuraram perceber o que distingue/aproxima os líderes de procedência Americana dos de origem Japonesa, especificamente quanto ao impacto de ambas as lideranças, se desenvolvidas em grupos de trabalhadores chineses. Nestes grupos de trabalho, foi mais recorrente a opção pelo *evitamento* e/ou *acomodação* perante os líderes japoneses, sustentando a ideia de que as culturas colectivistas, com o intuito de manter a harmonia, se socorrem predominantemente das estratégias de carácter *acomodativo*. Complementando o estudo anterior, as estruturas centralizadas (onde prevalece um certo grau de stress e se atribui grande valor à harmonia organizacional) predispõem à eleição do estilo *inquiridor* pela terceira parte, acentuando, ainda mais, nos membros do grupo, o recurso à *acomodação* e ao *evitamento* (Kozan, Ergin, & Varoglu, 2007). A noção de harmonia, a sua presença e valor nas sociedades colectivistas, não é somente alcançável pelo recurso à *acomodação*. Também as estratégias *cooperativas*, ao mesmo tempo que possibilitam uma maior abertura no grupo, poderão garantir o acesso a este carácter harmonioso (Jing & Klossek, 2007). Apesar da relativa coerência com que se encontram os resultados acima descritos, importa perceber que o factor cultural não deverá tomar-se como infalível na predição dos estilos com maior probabilidade de serem adoptados. Na verdade, as transformações que ocorrem nas mais diversas sociedades entrecruzam o factor cultural, tornando menos límpida a influência que este imprime às estratégias adoptadas pelos diversos intervenientes numa

(*inquiridor*) são os Dominicanos que o percebem como mais justo, considerando as outras três populações de referência.

situação conflitual (Jing & Klossek, 2007).

A terceira parte é chamada a intervir numa arena na qual se encontram já, pelo menos, duas partes em conflito e perante as quais se lhe exige a capacidade de adequada ponderação dos diversos elementos na gestão que desenvolve. Facilmente se percebe, então, que a gestão que a terceira parte coloca em prática no grupo trará consequências, com maior ou menor visibilidade, nos processos, nos resultados e nas soluções emergentes (Kruse, 1995). Por exemplo, a *mediação* impulsiona estratégias de *compromisso* e *integração*, facilita a reunião de condições necessárias para uma maior maturidade nas equipas e promove a satisfação e a percepção de justiça nos membros (Coleman, 2000; Karambayya & Brett, 1989; Karambayya et al., 1992; Kozan & Ilter, 1994). Todavia, para a eficácia de qualquer das abordagens descritas, contribuem factores de ordem diversa, impondo-se uma apreciação mais global e afastada de dicotomias limitativas ou de aspirações de cariz universalista. Face a isto, e devido à complexidade do fenómeno estudado, a terceira parte deverá adoptar uma perspectiva contingencial que, por um lado, lhe possibilite o desenvolvimento de uma compreensão mais abrangente da situação em causa (Derr, 1978) e, por outro, evite a sua auto-avaliação como entidade infalível na gestão dos conflitos (Carnevale & Pegnetter, 1985). No relacionamento que se estabelece entre trabalhadores e líderes, devem pesar-se, na sua relevância, não apenas as estratégias em uso na abordagem ao conflito, mas também contributos menos óbvios como, por exemplo, a cultura da qual são oriundos os diversos intervenientes. Uma vez reconhecida a relevância e contributo de diferentes variáveis (e.g., posição hierárquica, cultura dos intervenientes, estatuto dos indivíduos) e em jeito de conclusão, é essencial a valorização destes diversos factores, pois são fundamentais para a motivação dos indivíduos e, consequentemente, para a performance da própria empresa (Chen et al., 2005).

II – Objectivos

Os pontos anteriores do presente trabalho caracterizaram-se por um debruçar sobre a relação, por vezes ambígua, entre os estilos de intervenção da terceira parte e as estratégias adoptadas pelos membros de um grupo

numa situação conflitual. Com o intuito de contribuir para uma compreensão mais alargada da relação existente entre a intervenção do líder e as abordagens dos membros, estipula-se como objectivo principal:

- Verificar em que medida os grupos com diferentes estilos adoptados pela terceira parte nas abordagens aos conflitos diferem, significativamente, quanto às estratégias adoptadas pelos membros na gestão das tensões.

Para cumprir este objectivo e ancorando-nos no enquadramento conceptual desenvolvido nas secções antecedentes, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 - Os grupos com diversos estilos adoptados pelo líder na sua abordagem aos conflitos diferem, significativamente, quanto aos estilos utilizados pelos membros.

H1 (A) - Em grupos cuja terceira parte adopta um estilo *mediador*, as estratégias de *integração* são mais frequentes, do que quando o líder manifesta um estilo *motivador*.

H1 (B) - Em grupos cuja terceira parte adopta um estilo *árbitro*, as estratégias de *domínio*, de *acomodação* e de *evitamento* são mais frequentes, do que quando o líder manifesta um estilo *mediador*.

H1 (C) - Em grupos cuja terceira parte adopte um estilo *inquiridor*, as estratégias de *acomodação* são mais utilizadas, do que quando o líder manifesta um estilo *mediador*.

III – Metodologia

1- *Design* da investigação

No presente estudo foi adoptado um *design* correlacional (não experimental²²), que é prática comum quando existe uma impossibilidade de

²² Nas investigações de carácter experimental, os sujeitos são expostos a tratamentos totalmente controlados pelos investigadores, existindo uma manipulação da variável independente, uma distribuição aleatória dos indivíduos pelas diversas condições e um controlo dos factores externos (que podem concorrer para a explicação do efeito

controlo e manipulação das variáveis independentes (Crano & Brewer, 2002), tal como se verifica nesta investigação. Por outro lado, este estudo foi realizado em contexto organizacional, cujas equipas já se encontravam, previamente, formadas, não existindo, deste modo, a distribuição aleatória dos indivíduos pelas diversas condições. A escolha deste design prende-se com as finalidades subjacentes a esta monografia, isto na medida em que pretendemos analisar a relação existente entre duas variáveis não manipuladas (Kiess & Bloomquist, 1985) – o estilo de intervenção da terceira parte e as estratégias dos membros nos conflitos intragrupais. Assim, esta investigação incide sobre uma variável independente (estilo de gestão dos líderes nos conflitos), com quatro níveis (*Inquiridor, Árbitro, Motivador e Mediador*), e uma variável dependente (estratégias de abordagem dos membros aos conflitos intragrupais) que se desdobra em quatro dimensões independentes (*Integração, Competição, Acomodação e Evitamento*).

2- Caracterização da amostra

Contando com a participação de 8 organizações dos sectores industrial e dos serviços, a amostra recolhida é constituída por 299 sujeitos (que pertenciam a um total de 60 equipas de trabalho), dos quais 15 foram eliminados (5.02%) por conterem um número igual ou superior a 10% de itens não respondidos nos instrumentos de medida das variáveis estudadas (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005). Consequentemente, o presente estudo incidiu sobre uma amostra de 284 indivíduos, distribuídos em 59 equipas de trabalho²³, com uma média de 5 sujeitos (aproximadamente) por grupo ($DP= 2.79$). Diferentes tipos de equipas foram contemplados (e.g., produção, administração, marketing). As características sócio-demográficas da amostra estudada são apresentadas na tabela 1. Como é possível verificar, a amostra é composta, maioritariamente, por homens (65%) e, no que toca às

verificado na variável dependente) (Alferes, 1997; Crano & Brewer, 2002; Kiess & Bloomquist, 1985). Contudo, face à impossibilidade de assegurar um controlo total, devido a preceitos éticos ou por existir alguma impossibilidade, os investigadores podem optar por desenvolver uma investigação correlacional (que permite estabelecer uma relação entre duas variáveis que não foram manipuladas), mas que remete para o problema da terceira variável e o da direccionalidade (Alferes, 1997; Kiess & Bloomquist, op. cit.).

²³ Após a eliminação dos 15 indivíduos, uma das equipas (número 40), que contava apenas com dois sujeitos no total, ficou reduzida a um único elemento sendo, deste modo, eliminada.

habilitações literárias, 44.2% dos participantes possui uma elevada escolarização (estudos superiores ao nível do bacharelato ou licenciatura). Relativamente à antiguidade na equipa, 52.5% dos indivíduos pertence à respectiva equipa há menos de 61 meses (cerca de 5 anos). Por último, quanto ao escalão etário, a classe mais representada é a dos 25 aos 34 anos (42.4%).

Tabela 1. Características sócio-demográficas da amostra

Características	n	Percentagem (%)
Género		
Feminino	98	35.0
Masculino	182	65.0
Total	280	100.0
Habilitações literárias		
<9.º Ano	29	11.2
9.º Ano	33	12.7
12.º Ano	69	26.5
Bach/licenciatura	115	44.2
Pós-graduação	14	5.4
Total	260	100.0
Antiguidade na equipa (meses)		
1-60	136	52.5
61-180	98	37.8
181-300	20	7.7
>300	5	1.9
Total	259	100.0
Idade (anos)		
<25	23	12.0
25-34	81	42.4
35-44	62	32.5
45-54	19	9.9
>54	6	3.1
Total	191	100.0

3- Instrumentos:

No presente trabalho foi utilizado o método do inquérito²⁴, mais especificamente, o questionário auto-administrado, na recolha das informações necessárias à investigação em causa. Esta escolha prende-se

²⁴ De acordo com a definição de Rossi, Wright e Anderson (1983), o inquérito remete para uma forma sistematizada e estandardizada de recolher informação sobre um amplo conjunto de participantes, isto através do questionamento de amostras de indivíduos identificados de forma sistemática.

com o facto de os questionários permitirem captar uma grande diversidade de informações, isto através do auto-relato dos participantes (Muchinsky, 2004). Outro factor particularmente positivo desta técnica de recolha de dados, é que permite garantir (de forma relativamente adequada) o anonimato dos participantes, sendo, igualmente, adequada para a recolha de uma grande quantidade de informação num curto espaço de tempo (Muchinsky, op. cit.) – o que se adequa às limitações temporais inerentes à presente investigação. Por outro lado, apesar de poderem surgir problemas ao nível da representatividade e imparcialidade das respostas (pois existem determinados indivíduos que não se mostram disponíveis para participarem) (Muchinsky, op. cit.), bem como, associados ao facto de os sujeitos não terem a possibilidade de aprofundar e clarificar as suas respostas (Rossi et al., 1983), os questionários tendem a gerar uma menor reactividade nos respondentes, pois existe uma interferência menos acentuada do investigador (isto comparativamente à entrevista e à observação) (Rossi et al., op. cit.).

Para prossecução dos objectivos a que nos propusemos, recorreremos a dois instrumentos²⁵, que passamos, em seguida, a descrever.

3.1– Escala de Avaliação dos Estilos de Intervenção da Terceira Parte (Scale for Assessment of Third Party Intervention Styles - TP) - Estrutura e qualidades psicométricas.

Ancorando-se nos trabalhos já desenvolvidos por Sheppard, Jensen (2007) construiu a Escala de Avaliação dos Estilos de Intervenção da Terceira Parte. Este é um instrumento categorial que é constituído por nove itens que descrevem as tensões recorrentes nas situações de trabalho e incidem no binómio conflito tarefa/conflito socioafectivo. Na sua administração, é solicitado aos diversos intervenientes que avaliem o seu líder formal relativamente a duas dimensões distintas: o nível de *controlo nos processos* (elevado ou reduzido, identificados, respectivamente, como respostas A e B) e o nível de *controlo nos resultados* (elevado ou reduzido, identificados, em cada item, como resposta C e D, respectivamente). A

²⁵ O questionário utilizado encontra-se no anexo 3. Importa notar que, uma vez que esta investigação foi desenvolvida em conjunto com outros dois investigadores, aos participantes era solicitada a resposta a quatro instrumentos (a Escala de Avaliação dos Estilos de Intervenção da Terceira Parte e o ROCI II – forma grupal, constituíam, naturalmente, dois deles).

Escala de Avaliação dos Estilos de Intervenção da Terceira Parte foi, previamente, validada pela sua autora²⁶.

No presente estudo, começámos por efectuar uma análise aos *missing values*, cujos valores variavam entre 5.6% e 11.1%, para um total de 18 sujeitos. Uma vez que o valor de 11.1% se encontra muito próximo do ponto de corte utilizado como referencia, isto é 10% (Hair et al., 2005), não se excluiu qualquer caso e, em seguida, procedemos à substituição destes *missing values* pela moda da respectiva dimensão (*controlo nos processos* ou *controlo nos resultados*) da Escala de Avaliação dos Estilos de Intervenção da Terceira Parte.

3.2- Inventário do Conflito Organizacional de Rahim (Rahim Organizational Conflict Inventory - ROCI II) – Estrutura e qualidades psicométricas.

Desenvolvido por Rahim (1983), o ROCI II possui, originalmente, 28 itens que apreendem as estratégias adoptadas pelos membros na gestão de conflitos (*Integração, Evitamento, Acomodação, Competição e Compromisso*)²⁷. Aos indivíduos é apresentada uma escala tipo Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente), solicitando-se que assinalem a opção que melhor se lhes adequa. Trata-se de um instrumento recorrentemente utilizado em investigações que pretendem estudar as tensões (e.g., DeChurch & Marks, 2001; Gross & Guerrero, 2000), uma recorrência justificável pelas propriedades psicométricas que, consistentemente, tem apresentado, nomeadamente em termos da consistência teste-reteste (.60 a .83) e da consistência interna (.72 a .77)

²⁶ A primeira versão da Escala de Avaliação dos Estilos de Intervenção da Terceira Parte foi submetida a um grupo de oito peritos, para que avaliassem a compreensibilidade dos itens formulados e a sua adequação ao contexto organizacional. Procedendo à simplificação das instruções e a pequenas modificações na estruturação dos itens deste instrumento, Jensen (2007) verificou que os sujeitos conseguiam realizar a distinção entre as seguintes dimensões: *controlo nos processos* (A - B) e *controlo nos resultados* (C - D) e entre os dois níveis destas mesmas dimensões: *elevado* (A - C) e *reduzido* (B - D). Através da técnica da análise da homogeneidade (Homals) foi possível verificar quatro agrupamentos distintos correspondentes às quatro categorias consideradas neste instrumento.

²⁷ O ROCI II possui três formatos diferentes, nos quais o sujeito terá que avaliar a forma como reage, habitualmente, numa situação conflitual que envolva um superior, um subordinado ou um membro do grupo/par (perfazendo os três formatos possíveis).

(Rahim, 1983). O Inventário do Conflito Organizacional de Rahim foi, recentemente, adaptado para a população portuguesa por Dimas (2007) que, para além da adaptação do nível individual desde sempre utilizado, ajustou esta escala para a aplicação a um nível grupal (ROCI II- forma grupal). Em contexto grupal, os participantes são interrogados sobre a forma como os membros da sua equipa reagem, habitualmente, quando se encontram numa situação de conflito, respondendo a um total de 15 itens (que compõem o instrumento). Estes reflectem quatro das abordagens já referidas, nomeadamente a *Integração* (operacionalizada por 4 dos 15 itens), a *Competição/Domínio* (4 itens), o *Evitamento* (3 itens) e, por fim, a *Acomodação* (contemplada em 4 itens). Tal como ocorre com o formato original, aos participantes é apresentada uma escala tipo Likert, existindo nesta adaptação sete opções de resposta (1= nunca acontece; 7= acontece sempre).

O ROCI II – forma grupal é um instrumento que foi previamente validado por Dimas (2007)²⁸, deste modo, relativamente às suas qualidades psicométricas, somente se efectuou o estudo da consistência interna, através do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada item e a dimensão em que se inserem.

Previamente, procedemos à análise dos *missing values*, na qual se verificou que os valores variavam entre 6.7% e 13.3%, para um total de 29 sujeitos. As não respostas em causa foram substituídas pela média do respectivo item, uma vez que o valor de 13.3% se encontra muito próximo do ponto de corte utilizado como referencia, isto é 10% (Hair et al., 2005). Os resultados da estimação do *alpha* de Cronbach são apresentados na tabela

²⁸ Na adaptação dos itens para a língua portuguesa, Dimas (2007) recorreu ao método *translate-translate back* e submeteu a primeira versão a um painel de investigadores, que sugeriram a reformulação ou eliminação de alguns itens do ROCI II. Relativamente ao ROCI II - forma grupal, Dimas (op. cit.) submeteu esta escala a 321 sujeitos, verificando o adequado poder discriminativo dos itens e uma boa variabilidade nas respostas. Da análise factorial realizada emergiram quatro factores explicativos de 67.7% da variabilidade total. O primeiro factor corresponde à *integração* (34.2%), o segundo ao *domínio* (16.5%), o terceiro ao *evitamento* (10%) e o último à *acomodação* (7%). A *integração* e o *domínio* demonstraram possuir uma boa consistência interna (.90 e .86, respectivamente), contrariamente ao verificado para o *evitamento* (.65 quanto à consistência interna, embora os itens se relacionem moderadamente com o respectivo factor) e para a *acomodação* (.55 quanto à sua consistência interna, apresentando os itens uma baixa correlação com a respectiva dimensão).

2, onde é possível observar que as dimensões *Integração* e *Competição/Domínio* apresentam níveis satisfatórios de consistência interna (.87 e .84 respectivamente). Por sua vez, a dimensão *Evitamento* alcança um nível razoável (.68)²⁹ (Pestana & Gageiro, 2005). Todos os itens que constituem estas três dimensões se correlacionam adequadamente (isto é, acima de .30) com a respectiva dimensão (Nunnally, 1978). Paralelamente a estes resultados avaliados como adequados, a dimensão *Acomodação* apresentou uma consistência interna insatisfatória ($\alpha = .53$), tendo o item 5 (*Acomodam-se às posições dos outros membros envolvidos*) revelado uma correlação item/dimensão reduzida ($r < .30$) (Nunnally, op. cit.) promovendo, caso eliminado, o aumento do *alpha* de Cronbach.

Tabela 2. ROCI II – Forma Grupal: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão.

DIMENSÕES	Itens	Média	Desvio-padrão	Correlação item/dimensão	Alpha sem o item	α
<i>Integração</i>						.87
	1	4.46	1.39	.67	.85	
	2	4.48	1.48	.72	.83	
	10	4.52	1.58	.75	.82	
	15	4.71	1.51	.75	.82	
<i>Competição</i>						.84
	3	3.48	1.60	.61	.82	
	4	3.17	1.60	.71	.77	
	8	3.30	1.67	.64	.80	
	12	2.99	1.57	.72	.77	
<i>Acomodação</i>						.53
	5	3.27	1.32	.21	.55	
	6	3.46	1.24	.45	.34	
	9	3.59	1.28	.39	.39	
	11	3.81	1.31	.24	.52	
<i>Evitamento</i>						.68
	7	3.63	1.68	.45	.63	
	13	3.53	1.37	.54	.52	
	14	4.08	1.61	.48	.58	

A supressão do item 5, que efectuámos em seguida, promoveu o aumento do valor de *alpha* de Cronbach para .55 na dimensão em causa

²⁹ Segundo Pestana e Gageiro (2005), um *alpha* de Cronbach superior a .90 remete para uma consistência interna *Muito Boa*; entre .80 e .90 esta é *Boa*; entre .70 e .80 é *Razoável*; entre .60 e .70 é *Fraca*, e menor do que .60 é considerada *Inadmissível*.

(Acomodação). Nesta situação, porque o item 6 (*Cedem às vontades dos outros membros que estão envolvidos na situação*) apresentava uma correlação item/dimensão reduzida ($r < .30$) (Nunnally, 1978) e promovia o aumento do valor de *alpha* de Cronbach para .63 na dimensão em causa (Acomodação), foi, igualmente, eliminado. Deste modo, a supressão dos itens 5 e 6 possibilitou uma consistência interna aceitável, para a dimensão *Acomodação*, tal como se pode observar na tabela 3.

Tabela 3. ROCI II – Forma grupal: Valores de *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão após a supressão dos itens 5 e 6 (*Acomodação*).

	Itens	Média	Desvio-padrão	Correlação item/dimensão	Alpha sem o item	α
DIMENSÕES						
<i>Integração</i>						.87
	1	4.46	1.39	.67	.85	
	2	4.48	1.48	.72	.83	
	10	4.52	1.58	.75	.82	
	15	4.71	1.51	.75	.82	
<i>Competição</i>						.84
	3	3.48	1.60	.61	.82	
	4	3.17	1.60	.71	.77	
	8	3.30	1.67	.64	.80	
	12	2.99	1.57	.72	.77	
<i>Acomodação</i>						.63
	9	3.59	1.28	.47		
	11	3.81	1.31	.47		
<i>Evitamento</i>						.68
	7	3.63	1.68	.45	.63	
	13	3.53	1.37	.54	.52	
	14	4.08	1.61	.48	.58	

Após as transformações efectuadas na dimensão *Acomodação*, foi realizada uma análise às características descritivas do ROCI II – forma grupal, para a amostra estudada. Nas dimensões *Integração* ($M= 18.17$; $DP= 5.05$) e *Competição/Domínio* ($M= 12.94$; $DP= 5.27$) as respostas variam entre 4 e 28 pontos, na dimensão *Acomodação* ($M= 7.40$; $DP= 2.21$) entre 2 e 14 pontos e, por último, as respostas variam entre 3 e 21 pontos na dimensão designada de *Evitamento* ($M= 11.25$; $DP= 3.63$).

4- Procedimento relativo à recolha de dados

A recolha dos dados apresentados neste estudo iniciou-se com o envio de uma carta de apresentação³⁰ às organizações seleccionadas³¹, na qual eram, sumariamente, descritas as linhas gerais a que se propunha este estudo. Após uma semana, a participação solicitada a cada uma das empresas foi reforçada através do envio de um e-mail, ao qual era anexada a carta de apresentação inicial. Sempre que uma empresa se mostrou disponível e interessada na proposta, foi combinada, através de contacto telefónico, a entrega do projecto de investigação³² (via e-mail, ou pessoalmente), onde eram descritos com maior pormenor os seguintes aspectos: finalidades do estudo, natureza da participação requerida, método que viria a ser adoptado na recolha dos dados e formato dos questionários envolvidos na investigação. Após esta fase, e volvidas algumas semanas, foram sendo obtidos os consentimentos de algumas das organizações contactadas, seguindo-se o planeamento (via telefónica ou, uma vez mais, pessoalmente) das respectivas datas e protocolos inerentes à investigação. A recolha dos dados, propriamente dita, realizou-se no período compreendido entre 14 de Dezembro do ano de 2007 e 25 de Janeiro de 2008. Relativamente a este processo de recolha, foram entregues nas empresas envelopes dirigidos às diferentes equipas, não existindo nestes qualquer meio que possibilitasse a identificação de cada inquirido. Este procedimento teve como objectivo a preservação do anonimato e da confidencialidade dos dados recolhidos (preceitos éticos). A recolha dos questionários entregues às várias equipas foi efectuada internamente, através dos chefes de departamento e/ou do responsável pelo departamento de recursos humanos (com os quais se procurou manter um contacto permanente). Aos participantes coube, por sua vez, a resposta ao questionário que se lhes endereçou. Foi solicitado aos seus responsáveis que, após este preenchimento individual, prestassem um conjunto de informações: o número total de membros da equipa, o número total de participantes/respondentes e a caracterização da função a cargo do grupo, devendo estas breves notas constar na face do envelope, selado ainda

³⁰ Consultar anexo 1

³¹ As empresas foram seleccionadas através da revista Exame “As 500 Maiores & Melhores”, do recurso à Internet ou mediante contactos pessoais.

³² Consultar anexo 2

na empresa (e posteriormente devolvido para fins de análise).

IV - Resultados

Os dados do presente trabalho foram recolhidos ao nível individual, contudo, como era objectivo estudar o fenómeno conflitual a nível grupal, tornou-se essencial a agregação dos resultados obtidos nas diferentes escalas.

No que diz respeito ao questionário ROCI II – forma grupal, a agregação dos resultados teve por base o cálculo do índice *AD* (*Average Deviation Index*)³³, desenvolvido por Burke, Finkelstein e Dusing (1999; cit. por Dimas, 2007). Relativamente a este instrumento (ROCI II – forma grupal), que possui sete opções de resposta, recorreu-se ao critério $AD_M < 1.17$ ³⁴ que permite alcançar um grau de confiança adequado para a transformação dos dados para o nível grupal. Após o cálculo das estatísticas descritivas do índice AD_M do ROCI II – forma grupal, verifica-se (tal como consta na tabela 4) que este varia entre .50 (equipa 33) e 1.65 (equipa 38), com uma média de .97 e um desvio-padrão de .52. Estes cálculos, conduziram à eliminação de 9 equipas de trabalho³⁵.

Tabela 4. Estatísticas descritivas do índice de concordância AD_M para o ROCI II – forma grupal

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- Padrão
ROCI II – forma grupal	.50	1.65	.97	.52

Ao tratar-se de uma escala de carácter categorial, os resultados do TP foram avaliados no nível grupal através da respectiva moda, isto nos casos em que existia uma concordância (a nível grupal) superior ou igual a 50%.

³³ Este índice remete para a diferença absoluta entre a resposta fornecida por cada indivíduo a um determinado item e a média (ou a mediana) alcançada pelo grupo nesse mesmo item (Dimas, 2007).

³⁴ Este valor AD_M obtém-se dividindo o número de respostas possíveis para um determinado item (c) por 6. Deste modo, se o valor alcançado através do índice *AD* for inferior a $c/6$, então é possível admitir que a média dos resultados obtidos a nível individual, é representativa da média dos resultados ao nível grupal. Por contraste, nas situações em que *AD* é superior a $c/6$, conclui-se que os resultados obtidos a nível individual não são representativos da realidade grupal. Assim, quanto maior a proximidade do índice *AD* de 0, maior será o respectivo nível de acordo entre os membros de uma determinada equipa (Dimas, 2007).

³⁵ As equipas eliminadas, no quadro do ROCI II – forma grupal, foram: 10; 12; 13; 14; 32; 35; 38; 53 e 57.

No que diz respeito a este instrumento, 5 equipas atingiram um nível de acordo total (8.47% das equipas). Em contrapartida, 12 grupos obtiveram um nível de concordância inferior a 50% (20.33% dos grupos), tendo, por isso, sido eliminados. Das 9 equipas cujo nível de concordância foi igual a 50%, 3 foram, também, eliminadas, por existir um empate absoluto entre dois estilos de gestão de conflitos³⁶.

Após a execução dos cálculos anteriores, é possível verificar que dispomos de 37 equipas válidas para testar as hipóteses por nós formuladas (37.29% das equipas foram eliminadas por não permitirem uma agregação adequada dos resultados individuais para o nível grupal). Como somente um grupo (número 43) referiu a *mediação* como a estratégia mais utilizada pela terceira parte, o que impede qualquer análise, esse grupo foi, também, eliminado, o que inviabiliza o testar das hipóteses H1A, H1B e H1C, que remetiam, justamente, para este estilo (em consequência a nossa amostra é constituída por um total de 36 equipas e, somente, a hipótese H1, de carácter geral pôde ser testada).

A tabela 5 apresenta a distribuição das equipas por cada uma das categorias da variável independente do nosso estudo (estilos de intervenção da terceira parte). Através da mesma, observa-se que a categoria mais representada é a do estilo *inquiridor* (em 47.2% das equipas os membros percebem o líder como *inquiridor*), depois a de *árbitro* (41.7%) e, em seguida a categoria relativa ao estilo *motivador* (11.1%)³⁷.

Tabela 5. Estatísticas descritivas para os estilos de intervenção da terceira parte na gestão dos conflitos.

	n	Percentagem %
Inquiridor	17	47.2
Árbitro	15	41.7
Motivador	4	11.1
Total	36	100.0

³⁶ Relativamente ao TP as equipas eliminadas foram as seguintes: 3, 6, 7, 10, 20, 25, 33, 34, 35, 39, 41, 47, 49, 54, 55 (total de 15 equipas).

³⁷ No entanto, é necessário realçar, tal como já afirmamos anteriormente, que o estilo menos percebido foi o *mediador*, sendo apenas referido por uma única equipa, que foi eliminada.

Para pôr à prova a hipótese 1 recorreremos ao teste paramétrico *One-way ANOVA*³⁸, que permite verificar os efeitos de uma VI com três ou mais níveis numa VD numérica. Através da comparação das médias da VD em cada categoria de factor, esta técnica de análise permite averiguar se existem ou não diferenças estatisticamente significativas (Pestana & Gageiro, 2005), analisando em que medida as diferenças inferidas ocorrem devido a diferenças reais ou por erro amostral (Hair et al., 2005), isto para um nível de significância de .05 (Tabachnick & Fidell, 2001). No estudo realizado, as categorias remetem, como vimos, para três estilos de gestão de conflitos utilizados pela terceira parte (*Inquiridor, Árbitro e Motivador*) e a variável dependente para cada uma das estratégias de abordagem aos conflitos intragrupais às quais recorrem os membros das equipas (*Integração, Competição, Acomodação e Evitamento*). Nos casos em que se verificarem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, iremos proceder a um estudo mais detalhado, através do procedimento *Post Hoc HSD*, de Tukey.

Antes de avançarmos para a realização das ANOVAs, procedemos à análise dos diversos pressupostos inerentes à sua aplicação, nomeadamente, a normalidade da distribuição, a análise à sensibilidade dos *outliers* e a homogeneidade da variância³⁹. A não violação destes pressupostos demonstrou a inexistência de obstáculos ao avançar da interpretação dos dados decorrentes da técnica em causa.

As estatísticas descritivas, e tomando como base a tabela 6, mostram

³⁸ Numa primeira fase, pretendia-se efectuar uma análise multivariada da variância (MANOVA), pois esta técnica permite averiguar o efeito das variáveis independentes (VI) num conjunto de variáveis dependentes (VD). Apesar de a MANOVA possuir um conjunto de vantagens comparativamente à condução de várias ANOVAs para cada VD (cf. Hair et al., 2005; Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell, 2001), esta (MANOVA) exige, para uma interpretação adequada dos resultados, uma amostra mais significativa. A eliminação de um conjunto muito relevante de equipas justifica a nossa escolha pela ANOVA enquanto estratégia de análise dos dados.

³⁹ O pressuposto da normalidade da distribuição foi testado através do teste de Shapiro Wilk. Verificou-se a violação deste pressuposto para a condição *motivador - domínio* ($p < .05$). Contudo, tendo em consideração que nas restantes condições tal violação não se verifica, e que a violação da normalidade não é muito restritiva para a análise dos dados da ANOVA (Pestana & Gageiro, 2005), prosseguimos o tratamento dos dados. Para testar o pressuposto de homogeneidade da variância, recorreu-se ao teste de Levene, que permitiu verificar a não violação deste pressuposto ($p > .05$). Por fim, a análise dos *outliers* demonstra a adequabilidade para a prossecução do estudo.

que, independentemente do estilo adoptado pela terceira parte na gestão dos conflitos, os membros dos grupos tendem a recorrer, preferencialmente, à *integração*, seguida do *evitamento*, sendo a *acomodação* e a *competição* as estratégias menos frequentes. É possível verificar, também, que a *integração* é mais utilizada perante um estilo de *árbitro* e menos frequente perante o *inquiridor*; que a *competição* ocorre mais frequentemente em grupos com um estilo de liderança *inquiridor* e, por contraste, menos frequentemente em grupos com uma liderança de tipo *árbitro*. Por outro lado, a *acomodação* parece ser mais recorrente quando a terceira parte adopta um estilo *árbitro* e menos utilizada quando é *motivador*; finalmente, o *evitamento* é tendencialmente mais utilizado quando o líder adopta o estilo de *motivador* e menos recorrente quando elege o *inquiridor*.

Tabela 6. Média, Desvio-padrão e valor da ANOVA para as dimensões das estratégias de gestão de conflitos (n=36).

Dimensões	Inquiridor		Árbitro		Motivador		ANOVA	
	M	DP	M	DP	M	DP	F	p
Integração	4.21	.67	4.98	.68	4.30	1.16	4.71	.016
Competição	3.54	.83	2.90	.64	3.42	.62	3.11	.058
Acomodação	3.70	.53	3.84	.63	3.42	1.01	.71	.500
Evitamento	3.80	.63	3.89	.46	3.97	1.08	.16	.853

Tal como previsto na nossa hipótese geral (H1) - a qual, estipulava que os grupos com diversos estilos adoptados pelo líder na sua abordagem aos conflitos diferem, significativamente, quanto aos estilos utilizados pelos membros -, os resultados das ANOVAs realizadas mostram que existe um efeito principal estatisticamente significativo entre os estilos utilizados pelos membros em função das estratégias da terceira parte nos conflitos intragrupais. Neste sentido e tomando como referencia a tabela 6, é possível verificar que existem diferenças estatisticamente significativas relativamente à utilização da estratégia de *integração* ($F_{(2, 35)} = 4.71, p = .016$). As comparações múltiplas *a posteriori*, através do teste *Post Hoc* HSD de Tukey, permitem perceber que é nos grupos cuja terceira parte recorre ao estilo *árbitro*, que os membros utilizam de forma mais acentuada e significativa a abordagem *integrativa*, isto comparativamente com os grupos em que os líderes elegem o estilo *inquiridor* para gerir os conflitos intragrupais.

É possível destacar, ainda, dos resultados obtidos, em especial pelo facto da amostra do nosso estudo ser reduzida, o facto de existir uma diferença muito próxima do limiar de significância estatística para a estratégia *competição/domínio* ($F_{(2, 35)} = 3.11, p = .058$). Esta tende a ser mais recorrente entre os membros dos grupos cuja terceira parte adopta um estilo *inquiridor*, e menos utilizada nos grupos em que o líder adopte o estilo *árbitro*.

Relativamente às estratégias de *evitamento* e de *acomodação*, as diferenças não se revelaram estatisticamente significativas.

Analisaremos e discutiremos, em seguida, as implicações destes resultados.

V – Discussão

O presente trabalho teve como principal objectivo estudar a relação entre as estratégias de gestão de conflitos da terceira parte e as abordagens dos membros a esses mesmos conflitos intragrupais. Para o alcance desta finalidade, foram tomadas como referência duas tipologias, a de Lewicki e Sheppard (1985) (relativa às estratégias de intervenção da terceira parte, nomeadamente *Inquiridor*, *Árbitro*, *Mediador* e *Motivador*) e a de Rahim (1983) (relativa às estratégias dos membros: *Integração*, *Competição/Domínio*, *Acomodação* e *Evitamento*), frequentemente revisitadas e estudadas na literatura da área. Ancorando-nos no enquadramento conceptual desenvolvido, e em concordância com estas tipologias, era de esperar que os grupos com diversos estilos adoptados pelo líder na sua abordagem aos conflitos diferissem, significativamente, quanto aos estilos utilizados pelos membros.

No que diz respeito às estratégias utilizadas pelos indivíduos nos conflitos intragrupais, a *integração* é apontada como a estratégia mais recorrente, seguida do *evitamento*, da *acomodação*, e por último, da *competição/domínio*, e isto independentemente do estilo adoptado pelo líder. Apesar destes dados se distanciarem dos obtidos por autores como Cosier e Ruble (1981) e, também, Rahim e Buntzman (1989)⁴⁰, assemelham-se aos alcançados por Dimas (2007). Este paralelismo pode encontrar explicação em diversos factores, dos quais destacamos a semelhança da amostra, pois ambos os estudos foram desenvolvidos em contexto organizacional, com equipas reais. Por contraste, Cosier e Ruble (op. cit.) e, também, Rahim e Buntzman (op. cit.) desenvolveram estudos que incidiam em amostras de estudantes. Por outro lado, a variável cultural também acarreta, como vimos noutra parte deste trabalho, um peso importante na escolha das estratégias de gestão de conflitos adoptadas pelos membros dos grupos, o que pode contribuir para uma explicação do distanciamento relativamente a outros resultados e da aproximação aos de Dimas (op. cit.).

⁴⁰No seu estudo, Cosier e Ruble (1981) destacam a *competição* como a estratégia mais utilizada pelos indivíduos, seguindo-se-lhe as estratégias ditas *colaborativas*. Por outro lado, Rahim e Buntzman (1989) apontam a *integração* como a estratégia mais recorrentemente utilizada pelos indivíduos, já o *evitamento*, segundo os mesmos autores, ocupa o último lugar.

Um segundo conjunto de resultados que importa analisar relaciona-se com os estilos de gestão de conflitos adoptados pela terceira parte. Nesta investigação, o estilo *inquiridor* foi aquele que emergiu como mais frequente nos grupos analisados. Este facto vai ao encontro do que é referido na literatura da área (cf. Sheppard, 1984). O estilo *árbitro* foi o segundo mais frequente. Os estilos *motivador* e *mediador* emergem, de forma clara, como os menos adoptados pelos líderes das equipas em estudo. A primazia das abordagens de *inquiridor* e de *árbitro*, ambas caracterizadas por um elevado controlo sobre os resultados, pode encontrar explicação no facto de estes serem, frequentemente, associados a uma maior eficácia, em termos de tempo e de dinheiro. Esta situação é, igualmente, compreensível pela ideia, tantas vezes divulgada nas organizações, de que um gestor apenas é eficaz se desfrutar de um controlo absoluto nos resultados e desempenhar o papel de impulsionador principal na emergência de uma solução. De facto, tal como sustentado por Amadei e Lehrburger (1996), por Brett e Goldberg (1983) e, também, por Lewicki e Sheppard (1985), um maior controlo nos resultados fomenta percepções mais favoráveis relativamente ao papel desempenhado pela terceira parte, ou seja, estes estilos (*inquiridor* e *árbitro*) tendem a transmitir a ideia de que o líder foi um elemento fundamental na situação na qual interveio. Assim, este controlo (nos resultados) tende a ser percebido como garantindo que as metas estipuladas vão ser, forçosamente, atingidas, favorecendo, deste modo, o desenvolvimento de uma percepção mais positiva, nos intervenientes, sobre os resultados que se vão alcançar.

Por contraste, as estratégias de *motivador* e de *mediação* foram, no presente estudo, menos representativas do comportamento da terceira parte. Relativamente ao *motivador*, a escassez de grupos (somente 4) que apontaram para este estilo pode explicar a ausência de diferenças estatisticamente significativas, para esta condição. No entanto, a análise descritiva parece apontar para o facto de a estratégia de *evitamento* ser mais recorrente quando o líder adopta o estilo *motivador*. Em contrapartida, existe uma tendência para os membros adoptarem de forma menos frequente a *acomodação*, isto quando a terceira parte elege o estilo *motivador*. De qualquer modo, atendendo ao número de grupos nesta categoria, tal resultado constitui, somente, uma indicação e, simultaneamente, um

estímulo para o prosseguir de investigações neste domínio, com amostras de maior dimensão. Com efeito, e reforçamos, face à reduzida dimensão da nossa amostra (n= 36), estes dados constituem-se como pistas que poderão ser exploradas em estudos posteriores. No que à *mediação* diz respeito, apesar da literatura da especialidade retratar esta estratégia como altamente eficiente, adequada e apreciada pelos membros, este estilo não alcançou relevância no presente estudo. Esta realidade pode encontrar explicação numa grande diversidade de factores. Por exemplo, a tentativa do *mediador* envolver os membros, incentivá-los a uma participação eficaz, isto sem impor as suas próprias ideias e soluções/resultados, necessita não só de um certo grau de capacidade/competência por parte do líder, mas também de tempo para atingir este patamar. Neste sentido, a pressão temporal à qual estão submetidas (ou se submetem) as organizações, pode contribuir para que os líderes não favoreçam estratégias que são perspectivadas como temporalmente menos eficientes. Tal com referido anteriormente, o facto de o *mediador* não controlar os resultados e de desempenhar, aparentemente, um papel secundário na emergência de uma solução, não se coaduna com a imagem, por vezes estereotipada, que os indivíduos ou organizações têm de um superior/líder.

Um terceiro conjunto de resultados que importa analisar relaciona-se com o facto de os grupos cuja terceira parte adopte o estilo *árbitro*, utilizarem, de forma mais significativa, a estratégia *integrativa*, isto quando comparados com os grupos em que o líder adopta um estilo *inquiridor*. Quando comparado ao *inquiridor*, o *árbitro* detém um controlo reduzido nos processos, o que pode permitir uma maior liberdade aos indivíduos, que encontram espaço para uma interacção e um envolvimento mais acentuados. Este espaço de liberdade facultado aos membros do grupo, pode propiciar a emergência de estratégias mais complexas e dinâmicas, como é o caso da *integração*. De facto, uma gestão *integrativa* dos conflitos implica a procura activa de soluções que satisfaçam as expectativas dos todos os envolvidos, o que pode ser (mais) dificultado quando a terceira parte adopta um estilo *inquiridor*.

O papel marcadamente mais autocrático do *inquiridor*, que exerce um controlo totalitário na situação, que censura os indivíduos e que centraliza em si o processo de emergência de uma solução, tende a favorecer a adopção

de estratégias mais *competitivas* por parte dos membros (isto quando comparado com os grupos cuja terceira parte adopta um estilo de *árbitro*). A utilização mais acentuada do seu poder e o domínio que exerce nos membros do grupo, podem contribuir para o emergir do *efeito espelho* nos indivíduos e para a adopção de uma orientação mais individualista, que favorece uma menor preocupação com os interesses dos restantes intervenientes. Por outro lado, como vimos já, aquando da revisão da literatura efectuada, existe um recurso mais acentuado à estratégia *competitiva* quando os indivíduos se encontram numa situação conflitual que envolva pares. Este facto pode ser salientado nos casos em que os indivíduos estão perante um estilo de liderança caracterizado pelo domínio (como é o caso do estilo *inquiridor*). De facto, nesta situação, os sujeitos tendem a utilizar as fontes de poder inerentes à sua posição para *dominarem* os restantes membros e evitarem ser novamente *dominados* (tal como acontece quando estão face ao seu superior).

VI - Conclusões

Com o presente estudo foi nosso objectivo central contribuir para clarificar a relação que existe entre os estilos de intervenção da terceira parte e as estratégias de abordagem dos membros em situação de conflito intragrupal.

Embora tivéssemos, no decorrer da investigação, uma preocupação no sentido do rigor metodológico e conceptual, admitimos a existência de algumas limitações na investigação realizada.

Um dos principais limites passíveis de apontar ao presente estudo prende-se com o número reduzido de efectivos que constituíam a amostra utilizada. Apesar de termos partido de 60 equipas de trabalho, a agregação dos resultados para o nível grupal obrigou à eliminação de um número substancial de equipas. A reduzida amostra promoveu a emergência das quatro abordagens da terceira parte, no entanto, o estilo de *mediação* e o estilo *motivador* encontraram um pálido reflexo na população estudada. Assim, dada a necessidade de eliminar a única equipa que, pela percepção dos seus membros, era liderada através da utilização do estilo *mediador*, não foi possível testar as hipóteses específicas que formulámos no início da investigação, em consonância com a literatura. Simultaneamente, a fraca representatividade da estratégia *motivador* poderá ter contribuído para os resultados obtidos serem não significativos, configurando um erro de Tipo II (aceitar a hipótese nula quando ela é falsa).

No nosso estudo estamos, igualmente, restringidos às percepções dos subordinados. De facto, os dados retratam apenas as percepções dos membros relativamente às estratégias e aos comportamentos adoptados pela terceira parte. Apesar de, vantajosamente, permitir um controlo mais adequado da *desejabilidade social*, uma vez que o alvo do questionário não foi a terceira parte em si, mas os membros do grupo, seria interessante, no futuro, promover uma análise que contrastasse as percepções dos diversos intervenientes.

Do mesmo modo, a apreensão da temática da gestão conflitual no contexto das fases do desenvolvimento grupal, questionando-se o seu impacto na abordagem que é levada a cabo pelos intervenientes sempre que

ocorram tensões no seio do grupo⁴¹, constitui-se como área importante para futuras investigações. Salvo algumas excepções (cf. Carnevale & Lawler, 1987; Dimas, 2007; Jehn & Mannix, 2001; Jensen, 2007; Lewicki & Sheppard, 1985), o factor temporal tende a ser ignorado na literatura e na investigação desenvolvida em torno deste fenómeno. Contudo, é credível hipotetizar a relevância do desenvolvimento grupal na intervenção da terceira parte e nas percepções dos diversos membros da equipa, pois as aprendizagens (desenvolvidas e apreendidas com base em comportamentos anteriores) influenciam as respostas às tensões, respostas essas constantemente aprendidas e reaprendidas (Lewicki et al., 1992).

Face ao exposto, conclui-se com o reforço da relevância do tema abordado, assim como com a importância de dar continuidade à investigação realizada em torno deste campo, que ainda tem muito por explorar. De forma complementar, o estudo do impacto de outras variáveis, igualmente citadas na literatura pela sua influência no fenómeno conflitual, são aqui propostas como entradas complementares à leitura da gestão dos conflitos. A este nível situamos a relevância da cultura, do desenvolvimento grupal, do impacto diferenciado dos líderes informais nas estratégias dos membros e, até, da influência dos membros nos comportamentos da terceira parte.

⁴¹ A análise do impacto moderador do factor desenvolvimento grupal na relação existente entre os estilos de gestão da terceira parte e as estratégias de abordagem aos conflitos dos membros, constituía um dos objectivos iniciais do presente estudo. Contudo, a reduzida amostra impossibilitou a prossecução desta finalidade.

VII - Bibliografia

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Amadei, R. N., & Lehrburger, L. S. (1996). The world of mediation: A spectrum of styles. *Dispute Resolution Journal*, 51(4), 62-68.
- 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(4), 495-516.
- Aritzeta, A., Ayestaran, S., & Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 16(2), 157-182.
- Arnold, J. A. (2000). Mediator insight: Disputants' perceptions of third parties' knowledge and its effect on mediated negotiation. *The International Journal of Conflict Management*, 11(4), 318-336.
- 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.
- Burke, R. J. (1970). Methods of resolving superior-subordinate conflict: the constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior & Human Performance*, 5(4), 393-411.
- Carnevale, P. J., & Conlon, D. (1988). Time pressure and strategic choice in mediation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 111-133.
- Carnevale, P. J., Lawler, E. J. (1987). Time pressure and the development of integrative agreements in bilateral negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 30(4), 636-659.
- Carnevale, P. J., & Peggnetter, R. (1985). The selection of mediation tactics in public sector disputes: A contingency analysis. *Journal of Social Issues*, 41(2), 65-81.
- Caudron, S. (1998). Keeping team conflict alive. *Training & Development*,

- 52(9), 48-52.
- Chen, Y., Tjosvold, D., & Fang, S. S. (2005). Working with foreign managers: Conflict management for effective leader relationships in China. *The International Journal of Conflict Management*, 16(3), 265-286.
- Coleman, P. T. (2000). Fostering ripeness in seemingly intractable conflict: An experimental study. *The International Journal of Conflict Management*, 11(4), 300-317.
- Conlon, D. E., & Fasolo, P. M. (1990). Influence of speed of third-party intervention and outcome on negotiator and constituent fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 33(4), 833-846.
- Cosier, R. A., & Ruble, T. L. (1981). Research on conflict-handling behavior: An experimental approach. *Academy of Management Journal*, 24(4), 816-831.
- Cox, K. B. (2003). The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nurs Admin Q*, 27(2), 153-163.
- Crano, W. D., & Brewer, M. B. (2002). *Principles and methods of social research*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., Aguinis, H., Schminke, M., & Denham, D. L. (1999). Disputant reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominican Republic, Mexico, and the United States. *Group & Organization Management*, 24(2), 124-154.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Derr, C. B. (1978). Managing organizational conflict: Collaboration, bargaining, and power approaches. *California Management Review*, 21(2), 76-84.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Dimas, I. D. (2007). (Re)Pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia. Dissertação de Doutoramento não

- publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R. & Miguez, J. (no prelo). (Re)Pensar os conflitos intragrupais: Desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*.
- Drory, A., & Ritov, I. (1997). Effects of work experience and opponent's power on conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 8(2), 148-161.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, J. L. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77-85.
- Elangovan, A. R. (1995). Managerial third-party dispute intervention: A prescriptive model of strategy selection. *The Academy of Management Review*, 20(4), 800-830.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). São Paulo: Bookman (Obra original publicada em 1998).
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jensen, N. N. (2007). Work group development: Third party intervention in intragroup conflict management. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra (tese não publicada).
- Jing, G. W., & Klossek, A. (2007). Antecedents and management of conflict: Resolution styles of chinese top managers in multiple rounds of cognitive and affective conflict. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 74-97.

- Karambayya, R., & Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: Third-party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32(4), 687-704.
- 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*, 35(2), 426-438.
- Kiess, H. O., & Bloomquist, D. W. (1985). *Psychological research methods: A conceptual approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kimsey, W. D., Fuller, R. M., Bell, A. J., & McKinney, B. C. (1994). The impact of mediator strategic choices: An experimental study. *Mediation Quarterly*, 12(3), 89-97.
- Kolb, D. M. (1987). Corporate ombudsman and organization conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 31(4), 673-691.
- Kolb, D. M. & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 311-324.
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2006). Leading conflict? Linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, 37(4), 377-403.
- Kozan, M. K., Ergin, C., & Varoglu, D. (2007). Third party intervention strategies of managers in subordinates' conflicts in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 128-147.
- Kozan, M. K., & Ilter, S. S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 453-466.
- Kruse, A. (1995). Third-party roles in conflict management. *Training & Development*, 49(5), 74-76.
- 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 Behaviour*, 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.
- Mannix, E. (2003). Editor's comments: Conflict and conflict resolution – A return to theorizing. *Academy of Management Review*, 28(4), 543-

546.

- Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2001). Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional? Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhola de Psicologia Social, Universidade Lusíada, Porto.
- Mitroff, J., Barabba, N., & Kilmann, R. (1977). The application of behavioral and philosophical technologies to strategic planning: A case study of a large federal agency. *Management Science*, *24*(1), 44-58.
- Muchinsky, R. M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M., & Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*, *10*(1), 5-24.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, J. C., Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2005). O desenvolvimento dos grupos: A questão da sequencialidade. *Boletim SPEF*, *30/31*, 121-131.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Phillips, E., & Cheston, R. (1979). Conflict resolution: What works? *California Management Review*, *21*, 76-83.
- Pinkley, R. L., Brittain, J., Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1995). Managerial third-party dispute intervention: An inductive analysis of intervenor strategy selection. *Journal of Applied Psychology*, *80*(3), 386-402.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, *27*(2), 167-194.
- Pruitt, D. G., & Kressel, K. (1985). The mediation of social conflict: An introduction. *Journal of Social Issues*, *41*(2), 1-10.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, *26*(2), 368-376.
- 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.
- Robbins, S. P. (1978). Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Ross, W. H., & Conlon, D. E. (2000). Hybrid forms of third-party dispute resolution: Theoretical implications of combining mediation and arbitration. *Academy of Management Review*, 25(2), 416-427.
- Rossi, P. H., Wright, J. D., & Anderson, A. B. (1983). (Eds.). *Handbook of survey research*. New York: Academic Press.
- Sheppard, B. H. (1984). Third party conflict intervention: A procedural framework. *Research in Organizational Behavior*, 6, 141-190.
- Sheppard, B. H., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (1988). Procedural justice from the third-party perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 629-637.
- Smith, K. K. (1989). The movement of conflict in organizations: The joint dynamics of splitting and triangulation. *Administrative Science Quarterly*, 34, 1-21.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4^a ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- 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. 885-935). 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.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.

Anexo 1

Carta de Apresentação do Estudo às Empresas

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Coimbra, 15 de Outubro 2007

Exmo./a. Senhor(a),

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de investigadoras da Universidade de Coimbra, onde nos encontramos a realizar estudos de mestrado.

No âmbito do mestrado que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço e da Dra. Isabel Dórdio Dimas, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, propomo-nos estudar os grupos/equipas de trabalho no contexto organizacional, nomeadamente no que diz respeito a algumas variáveis que surgem associadas quer aos processos quer aos resultados do trabalho em grupo/equipa. A eficácia, a qualidade de vida, a diversidade e os conflitos constituem as principais temáticas que pretendemos investigar.

Para levar a cabo esta investigação foi desenvolvido um instrumento de avaliação (questionário) com o objectivo de ser aplicado aos membros de um mínimo de 50 grupos/equipas de trabalho que desenvolvam tarefas com algum grau de complexidade, em diferentes organizações.

Às organizações participantes nesta investigação fica garantido **o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados**, bem como a entrega, após conclusão do mestrado, de um relatório sobre os resultados do estudo. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa Organização em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*.

Gostaríamos de poder contar com a colaboração da vossa Organização para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar, de forma mais detalhada, este projecto.

Desde já gratas pela atenção dispensada, ficamos a aguardar o vosso contacto para posterior envio de documento com a descrição dos objectivos e procedimentos do estudo.

Com os melhores cumprimentos,

(P'la Equipa de investigação)

CONTACTOS

Carina Carvalho - carina_isabel12@hotmail.com

Catarina Albuquerque – katecarpediem@yahoo.fr

Anexo 2

Projecto de Investigação Destinado às Empresas

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra**

NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Mestrado Integrado em Psicologia

Área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho

Projecto de investigação

Psicologia dos grupos e das equipas de trabalho.

1) Equipa do projecto (coordenadores e investigadores)

Coordenadores: Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço, Dra. Isabel Dórdio Dimas.

Investigadores: Carina Carvalho, Carla Bastos, Catarina Albuquerque, Luciana Marques, Raquel Sousa, Sara Silva e Lucas Garcia.

2) Introdução e objectivos

Os grupos/equipas de trabalho têm vindo a assumir-se como um elemento chave no mundo organizacional, podendo constituir-se como uma fonte de vantagem competitiva para o mesmo. Enquanto factor dinâmico, os grupos de trabalho influenciam e/ou são influenciados por múltiplas variáveis, tais como a diversidade, a eficácia, os conflitos, entre outras.

Neste sentido, a presente linha de investigação tem como intuito contribuir para uma maior inteligibilidade do funcionamento intragrupal nas organizações e na gestão do trabalho.

Partindo desta premissa geral, temos como principal objectivo:

- Avaliar a relação entre a frequência de conflitos grupais, o tipo de intervenção na gestão de conflitos adoptada pelo líder e as estratégias de abordagem aos conflitos utilizadas pelos membros do grupo, no contexto dos processos de desenvolvimento grupal.

Visamos, com este projecto, contribuir para um melhor conhecimento científico destas temáticas, bem como fornecer indicadores e elementos que poderão ser utilizados na e pela gestão das empresas.

3) Amostra e participação das empresas

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com um mínimo de 50 grupos/equipas de trabalho de diferentes organizações. Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (2) possuam relações de interdependência e (3) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum. As equipas devem desempenhar tarefas complexas e pouco rotineiras, isto é, tarefas que exijam a resolução de problemas e cujos resultados tenham um baixo grau de previsibilidade.

A participação das empresas envolvidas no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados, isto é, da informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá entre Outubro de 2007 e Dezembro de 2007. Será combinada com cada empresa participante a melhor altura para efectuar a recolha de informação.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Em cada empresa será necessário efectuar o preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (20 minutos aproximadamente).

Para obviar eventuais transtornos à empresa, a aplicação dos questionários poderá ser feita de forma colectiva (situação preferencial) ou os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário de trabalho.

5) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;

- Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados *individuais*, quer referentes a trabalhadores da empresa participante quer referentes a outras empresas da amostra;
- Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à empresa e aos seus colaboradores.

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

NEFOG - Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
Rua do Colégio Novo
3000-115 COIMBRA

Telefone – 239 851 450 (geral); 239 851 454 (directo);

Fax – 239 851 454;

E-mail:

Catarina Albuquerque - Katecarpediem@yahoo.fr

Luciana Marques - Lmarques86@gmail.com

Anexo 3

Questionário Destinado às Equipas de Trabalho



O presente questionário é parte integrante de um estudo sobre grupos/equipas de trabalho e destina-se exclusivamente a fins de investigação.

Todas as respostas que lhe solicitaremos serão rigorosamente anónimas. Garantimos a confidencialidade, bem como asseguramos que não trataremos individualmente a informação recolhida.

Leia com atenção as instruções que lhe são dadas, certificando-se de que compreendeu correctamente o modo como deverá responder. Note que as instruções no topo de cada página não são sempre iguais.

Responda sempre de acordo com o que faz, sente ou pensa, pois **não existem boas ou más respostas**. Certifique-se que respondeu a todas as questões.

Muito obrigado pela sua colaboração!

PARTE 1

(Dados demográficos - para fins exclusivamente estatísticos)

Idade: _____ anos

Género:

-Feminino.....

-Masculino.....

Nacionalidade: _____

Experiência profissional:

-Na empresa actual: ____ anos ____ meses

-Experiência na função (indique o total de anos/meses na actual função e em funções semelhantes, se for o caso): ____ anos _____ meses

Formação académica: _____

Salário líquido do seu agregado familiar?

-Muito baixo.....

-Baixo.....

-Ligeiramente inferior à média.....

-Médio.....

-Ligeiramente superior à média.....

-Alto.....

-Muito alto.....

Antiguidade na Equipa (valor aproximado): ____ anos _____ meses

PARTE 2

(TP)

As questões que se seguem dizem respeito a algumas situações de conflito que podem emergir na vida de uma equipa. Pense nas diversas situações apresentadas e marque com um **X** a alternativa que melhor corresponde ao comportamento que o líder da sua equipa costuma assumir. Note que, para cada situação, deve assinalar duas respostas: (1)**A** ou (1)**B** e (2)**C** ou (2)**D**.

Por favor não deixe nenhuma questão por responder.

Relembramos que não existem respostas certas ou respostas erradas. Todas as respostas estarão correctas se traduzirem a sua opinião.

1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa.

(1) *No momento em que os membros da equipa apresentam o seu ponto de vista e argumentos...*

A ...o/a líder tem um papel activo na gestão das interacções; ele organiza a argumentação e controla o processo.

B ...o/a líder deixa que cada um apresente a sua opinião e argumente livremente acerca das diferenças entre eles que poderiam ter causado o conflito.

(2) *No momento em se procura uma resolução para o conflito...*

C ...o/a líder, após ouvir os argumentos dos envolvidos, decide sobre a forma como o conflito deve ser resolvido.

D ...o/a líder espera que os membros da equipa resolvam entre eles as suas diferenças pessoais.

2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.

(1) *No momento em que os membros do grupo apresentam suas impressões, ideias e argumentos...*

A ...o/a líder tem um papel activo durante essa fase; ele controla o processo organizando e gerindo a apresentação de ideias, impressões e argumentos.

B ...o/a líder escuta a exposição de ideias opiniões e argumentos, a qual é realizada de forma livre pelos membros do grupo

(2) *No momento em que uma resolução para o conflito deve ser encontrada...*

C ...após ouvir os argumentos e ideias, o/a líder decide como o conflito será solucionado.

D ...o/a líder deixa que os membros da equipa decidam como as tarefas e responsabilidades devem ser distribuídas.

3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.

(1) No momento em que os membros falam sobre seus pontos de vista e argumentos..

A ...o/a líder controla e dirige a discussão.

B ...o/a líder escuta os argumentos, deixando que os envolvidos apresentem as suas opiniões da forma que entenderem.

(2) Quando uma resolução para lidar com o conflito deve ser encontrada...

C ...o/a líder, após escutar o que os envolvidos têm a dizer toma a decisão.

D ...o/a líder espera que os membros do grupo decidam entre eles uma forma de lidar com as diferenças de personalidade.

4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.

(1) No momento em que os membros da equipa falam sobre as suas diferenças e apresentam argumentos...

A ...o/a líder dirige a discussão desempenhando um papel de controlo activo relativamente à forma como ela se processa.

B ... o/a líder escuta os membros do grupo, os quais apresentam as suas opiniões falando livremente.

(2) Quando uma solução para o conflito deve ser encontrada...

C ...o/a líder após escutar o que os envolvidos têm a dizer decide sobre qual a solução para lidar com essas diferenças.

D ...o/a líder espera que os membros do grupo encontrem em conjunto uma solução para o conflito existente.

5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.

(1) Enquanto os membros do grupo colocam suas opiniões e argumentos...

A ...o/a líder desempenha um papel activo no controlo do processo, gerindo a forma como a discussão se efectua.

B ...o/a líder escuta os argumentos, propostas e alternativas dos diversos membros, deixando que falem livremente.

(2) Quando é necessário encontrar uma resolução para o conflito...

C ...o/a líder toma a decisão com base na argumentação feita na fase anterior.

D ...o/a líder espera que a decisão acerca da forma como a tarefa deve ser executada seja tomada pelos membros do grupo.

6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.

(1) No momento em que os membros do grupo apresentam seus pontos de vista e argumentam...

A ...o/a líder gere e controla a forma como o processo de apresentação de opiniões se vai realizar.

B ...o/a líder deixa que os diversos argumentos e opiniões sejam apresentados da forma que os membros do grupo acharem melhor.

(2) No momento em que se torna necessário encontrar uma solução para o conflito...

C ...o/a líder, com base na argumentação feita, selecciona uma alternativa a ser adoptada.

D ...o/a líder deixa que os próprios membros do grupo tomem a decisão que considerarem a melhor.

7. Ideias diferentes relativamente às regras e objectivos do grupo.

(1) No momento em que os membros do grupo apresentam as suas ideias e argumentos...

A ...o/a líder intervém activamente, conduzindo a discussão e controlando a forma como a mesma se realiza

B ...o/a líder permite aos envolvidos que apresentem as suas opiniões e ideias acerca das regras e objectivos do grupo de forma livre e como acharem melhor.

(2) Quando uma alternativa deve ser encontrada para a resolução do conflito...

C ...o/a líder, após escutar as ideias e argumentos expostos, toma a decisão para lidar com o conflito relativamente às regras e objectivos do grupo.

D ...o/a líder delega no grupo o papel de resolver as divergências acerca das regras e objectivos do mesmo.

8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.

(1) Enquanto os membros do grupo apresentam as suas opiniões e argumentos...

A ...o/a líder intervém procurando organizar a discussão; ele exerce controle activo sobre a forma como ela se irá processar.

B ...o/a líder escuta o que os envolvidos têm a dizer sobre a divergência deixando que os membros do grupo expressem de forma livre as suas opiniões

(2) Quando uma resolução para o conflito deve ser encontrada...

C ...o/a líder, após ouvir as opiniões dos membros do grupo, decide qual o papel que cada membro deve desempenhar.

D ...o/a líder delega no grupo a responsabilidade de decidir o papel que cada um irá desempenhar na execução da tarefa.

9. Emergência de diferenças na forma como cada membro se relaciona com os outros.

(1) Enquanto os membros do grupo expressam suas opiniões, seu modo de pensar e seus argumentos...

A ...o/a líder dirige e exerce controlo activo sobre a forma como se desenrola a apresentação de opiniões e modos de pensar;

B ...o/a líder escuta o que cada um tem a dizer sobre a divergência acerca do relacionamento entre os membros mas não exerce controlo activo sobre o processo.

Cada um opina e argumenta da forma e no momento que entender.

(2) Quando uma solução para o conflito deve ser encontrada...

C ...o/a líder, após ouvir as opiniões dos membros do grupo, decide sobre a forma como o conflito acerca das diferenças encontradas deve ser resolvido.

D ...o/a líder espera que os membros do grupo resolvam a divergência entre eles.

PARTE 3
(ROCI – II)

As afirmações que se seguem referem-se a diferentes comportamentos perante a presença de conflitos em equipas de trabalho. Pedimos-lhe que assinale com um círculo o valor que corresponde à frequência com que são adoptados cada um desses comportamentos, sabendo que um valor elevado indica que é essa a forma como habitualmente se reage na sua equipa, quando são vividas situações conflituais.

Perante situações de conflito, os membros desta equipa....

	<i>Nunca acontece</i>	<i>Acontece muito pouco</i>	<i>Acontece pouco</i>	<i>Acontece algumas vezes</i>	<i>Acontece bastantes vezes</i>	<i>Acontece muitas vezes</i>	<i>Acontece sempre</i>
1. Procuram integrar as ideias em confronto, com o objectivo de chegarem a uma decisão em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
2. Procuram encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Utilizam a influência pessoal para conseguir que as ideias defendidas sejam aceites.	1	2	3	4	5	6	7
4. Recorrem ao estatuto que possuem para tentar obter resultados que lhes sejam favoráveis.	1	2	3	4	5	6	7
5. Acomodam-se às posições dos outros membros envolvidos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cedem às vontades dos outros membros que estão envolvidos na situação.	1	2	3	4	5	6	7
7. Evitam o confronto directo.	1	2	3	4	5	6	7
8. Utilizam as competências pessoais para “sair por cima”.	1	2	3	4	5	6	7
9. Seguem as sugestões dos outros membros envolvidos, mesmo que contrariem a sua posição.	1	2	3	4	5	6	7
10. Procuram que os assuntos sejam abordados com frontalidade, e de forma positiva/construtiva, para que todos os envolvidos saiam “a ganhar”.	1	2	3	4	5	6	7
11. Procuram corresponder às expectativas dos outros, mesmo que possam não concordar com eles.	1	2	3	4	5	6	7
12. Utilizam o poder individual para ganhar face aos outros	1	2	3	4	5	6	7
13. Procuram não expressar as divergências existentes, para evitar situações difíceis de contornar.	1	2	3	4	5	6	7
14. Procuram evitar interacções desagradáveis.	1	2	3	4	5	6	7
15. Procuram que, em conjunto, se chegue a uma compreensão adequada da situação/problema.	1	2	3	4	5	6	7

Agradecemos mais uma vez a sua participação!