



UC/FPCE—2010

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O estado da arte do Conflito nas Equipas de Trabalho: Uma revisão bibliométrica.**

Marta Ribeiro Moreira (e-mail: [ribeiromoreira.m@gmail.com](mailto:ribeiromoreira.m@gmail.com))

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

## **O estado da arte do Conflito nas Equipas de Trabalho: uma revisão bibliométrica.**

### Resumo

Serve a presente investigação para a sistematização e reflexão do padrão de evolução da investigação produzida entre 1994 e 2008 sobre o conflito intragrupal. Será nosso objectivo promover um ponto de situação, reflectindo sobre os trabalhos de referência produzidos nesta área. Para a sua concretização, foram recolhidos os trabalhos considerados mais significativos, recorrendo à análise bibliométrica, servindo-nos simultaneamente de uma “*keyword search*” e de uma “*citation search*”, através da base de dados *Social Sciences Citation Index* – SSCI, incorporado na *Web of Knowledge*, bem como de uma análise de conteúdo. Identificaram-se os autores de referência na investigação do conflito intragrupal, bem como as revistas que mais publicaram acerca do tema. Analisaram-se os aspectos mais referidos na definição do conflito intragrupal, através da análise de conteúdo, técnica que consideramos pertinente para a construção de uma perspectiva holística dos temas explorados. Por fim, efectuou-se uma reflexão acerca das variáveis mais estudadas na abordagem do conflito no nível grupal, assim como os principais resultados e conclusões. São, também, apresentadas, vantagens e limitações da metodologia utilizada.

Palavras-chave: conflito intragrupal, análise bibliométrica, “*citation search*”, “*keyword search*”

## **The state of the art of Conflict in Work Teams: a bibliometric review**

### Abstract

Serve this for research and systematic reflection of the pattern of evolution of research produced between 1994 and 2008 on the intragroup conflict. It will be our aim to promote a point of situation, reflecting on the reference works produced in this area. For its implementation, were collected as the most significant work, making use of bibliometric analysis, serving in both a "keyword search" and a "citation search" through the database Social Sciences Citation Index - SSCI, embedded in Web of Knowledge, as well as a content analysis. Identified the authors in the investigation of intragroup conflict, and the journals that published more about the subject. We analyzed the aspects mentioned in the definition of intragroup conflict, through content analysis, a technique that we consider relevant to the construction of a holistic view of the themes explored. Finally, made a reflection about the most studied variables in addressing the conflict in the group level, as well as the main results and conclusions. They are also presented, advantages and limitations of the methodology used.

Key Words: intragroup conflict, bibliometric analysis, “*citation search*”, “*keyword search*”



## **Agradecimentos**

*Mais uma etapa da vida académica que chega ao fim. Para trás ficam anos de estudo de sucesso, professores que de alguma forma ou outra nos marcaram com a sua determinação e colegas que sempre e para sempre serão lembrados na memória de estudante.*

*Pelo apoio e orientação da presente investigação, dirijo os meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço; a sabedoria transmitida, a paciência e gosto no e pelo trabalho foram notáveis desde a docência até à orientação;*

*À equipa organizacional, a todos os docentes que nos passaram o bichinho do mundo das organizações; pelo empenho, dedicação e um permanente esforço em nos levar aos portos (in) seguros dos recursos humanos;*

*À Associação Académica de Coimbra e às pessoas com que directa ou indirectamente me relacionei; pelos laços criados, pela forma como demonstrou não só ser uma segunda casa como me proporcionou momentos de convivência e aprendizagem únicos;*

*À minha mãe, R, pelos sábios conselhos, compreensão e apoio constantes;*

*Ao meu pai, A, porque sei que estás e estarás sempre connosco, a olhar por nós;*

*À Sister, R, pelo exemplo do combate ao vácuo mental e o incentivo à luta pelo melhor, e ao entusiasmo que imprimes em tudo o que fazes;*

*Ao T, pelo teu carinho, apoio e incentivo e pela força de vontade que invariavelmente me transmites;*

*À Ana Jordão, pelas preciosas orientações iniciais ;);*

*Ao L, ao P, à S, à T, e tantos, tantos outros amigos que levarei sempre comigo, avivando-me a memória desta vida académica e de tantos outros momentos; pelo desabafo, pelas gargalhadas que nos aliviam a alma, pelo convívio, pelas tardes na faculdade, pelos waffles, pelo “mundinho” só nosso.*

*Pela existência de cada um, à sua maneira, um sincero obrigada por partilhar comigo esta vida, que se levada demasiado a sério, não tem piada nenhuma.*

*Uma Skywalker...*

## Índice

I – Introdução.....	1
II - Enquadramento Conceptual.....	4
Conflito Intragrupal – o conceito, tipos, perspectivas de abordagem e estratégias de gestão.....	4
III - Objectivos.....	11
IV - Metodologia .....	12
V - Resultados .....	14
1. Informação de carácter Quantitativo .....	14
1.1 Número de artigos.....	14
1.2 Revistas que mais publicaram artigos de referência no estudo do conflito intragrupal.....	16
1.3 Tipo de artigos.....	17
1.4 Autores mais activos .....	20
1.5 Técnicas mais utilizadas .....	21
2. Informação de carácter Qualitativo .....	22
2.1 Definições de Conflito Intragrupal.....	22
2.2 Variáveis relacionadas com o Conflito Intragrupal.....	25
VI - Limitações .....	34
VII - Conclusões .....	37
VIII - Referências bibliográficas.....	39
IX – Anexos .....	42

## I – Introdução

Fruto das alterações económico-sociais a que a actualidade já nos habituou, acompanhadas de uma necessidade constante de adaptação a um mundo cada vez mais globalizado, as organizações têm adoptado novas estruturas de força de trabalho, a par de uma preocupação com a redução de custos, bem como com a flexibilização e com o cumprimento cada vez mais escrupuloso das demandas dos *stakeholders*. Estas novas formas de trabalho resultam na constituição de grupos/equipas<sup>1</sup>, descentralizando a visão hierárquica antes vista, tirando partido da diversidade, *background* e um conjunto de valores necessários para desenrolar a acção organizacional.

A gestão dos grupos de trabalho, enquanto unidades produtivas no sistema organizacional, assume, por isso, particular importância e constitui um desafio para líderes e gestores, bem como para investigadores, que, neste domínio se confrontam com problemas como a coordenação do trabalho, a motivação dos colaboradores e a gestão de conflitos. É sobre esta última vertente que se debruça a presente investigação. O seu objectivo, e contributo, consiste na procura de sistematizar e fornecer uma visão tão clara quanto possível, do que tem vindo a ser estudado acerca do conflito intragrupal, fenómeno cujas principais causas, reacções e estratégias de abordagem têm gerado sucessivos debates no seio da comunidade científica.

São várias as explicações para o crescente interesse pelo estudo do conflito no seio das Ciências Organizacionais. O facto de se tratar de um fenómeno inevitável no contexto das organizações, aos seus diversos níveis, bem como o reconhecimento do seu impacto na produtividade e na satisfação individual ou grupal, constituem, sem dúvida, dois dos mais relevantes factores explicativos para o elevado número de estudos.

A proliferação do estudo sobre os conflitos organizacionais é notória. Ao longo dos quase 50 anos de investigação, a comunidade científica tem produzido múltiplos trabalhos, sobretudo acerca das suas causas, (e.g., Deutsch, 1973), das formas que assume (e.g. DeDreu & Beersma, 2005; Jehn, 1995), das consequências que acarreta (e.g. Cox, 2003, De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Jehn, 1997; Langfred, 2007), bem como dos métodos existentes para a sua eficaz gestão, (e.g. Blake & Mouton, 1964; Fischer, 1983; Thomas, 1992).

A temática do conflito e da resolução do conflito conheceu o seu início através de um forte interesse na sua vertente teórica, nomeadamente com os trabalhos de Walton e McKersie (1965), sobre a negociação e as relações de trabalho, os de Deutsch (1973) sobre as intenções de resolução do conflito baseadas na cooperação ou na competição, ou os de Rubin e Brown (1975) acerca da psicologia social da negociação (Mannix, 2003).

---

<sup>1</sup> No presente trabalho os conceitos de equipa e de grupo são utilizados de forma indiferenciada.

Contudo, estas publicações centram-se essencialmente nos níveis individual e intergrupar, descuidando o nível intragrupal. Neste último nível, os trabalhos realizados, em menor quantidade, por comparação com os níveis individual e intergrupar, tendem a utilizar grupos laboratoriais, de carácter temporário e sem conexão anterior, invalidando, assim, a generalização para grupos em contexto real (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005).

A multiplicidade de investigações sobre o conflito, nos seus diversos níveis de análise, tem conduzido a uma proliferação de definições. Ao contrário do que tal multiplicidade poderia sugerir, ou deixar adivinhar, as definições de conflito não se mostram significativamente distintas, revelando-se conceptualmente próximas ou convergentes. A título ilustrativo do que acabámos de referir, apresentamos em seguida algumas das definições propostas por diferentes investigadores. Boulding (1963) afirma que o conflito pode ser definido como a consciência de uma das partes envolvidas de que existem discrepâncias ou desejos incompatíveis. Rahim (2002), por sua vez, concebe o conflito como um processo interactivo que se manifesta na incompatibilidade, no desacordo ou na dissonância entre ou em entidades sociais, sejam elas individuais, grupais ou organizacionais. Robbins (1978, p. 67) define o conflito como “... *any kind of opposition or antagonistic interaction between two or more parties. It can be conceptualized as existing along a continuous range*”. De Dreu e Beersma (2005) defendem que o conflito começa quando são percebidas diferenças entre as partes envolvidas acerca dos interesses, crenças ou valores. Thomas (1992) define o conflito como um processo que se inicia quando uma parte percebe que a outra parte a frustra ou irá frustrar em algo que deseja. Para Deutsch (1980), um conflito ocorre quando existem acções incompatíveis, quando a presença de uma inibe, obstrui, interfere ou, de alguma forma, torna a outra menos eficaz.

Uma breve análise das definições enunciadas torna perceptíveis as convergências a que nos referimos anteriormente. Conceitos como a incompatibilidade, a discrepância, a obstrução no alcance de objectivos ou uma redução de eficácia são transversais às definições acima apresentadas sobre o conflito. Existem, contudo, alguns autores que, não negando aspectos centrais das concepções anteriores, se mostram algo divergentes a respeito da inclusão da noção de incompatibilidade de objectivos na definição de conflito. Assim, Deutsch (2003) defende que podemos estar perante uma situação de conflito mesmo na ausência de incompatibilidade de objectivos como se trata no caso em que uma equipa se encontra a discutir ideias quanto à forma de executar a sua tarefa, mesmo o mesmo objectivo. Também para Dimas, Lourenço e Miguez, (2005), o conflito não remete apenas, nem só, para objectivos discrepantes ou incompatíveis, já que a coexistência de ideias, opiniões ou pontos de vista divergentes em relação a uma mesma tarefa (ou um mesmo objectivo), pode desencadear uma situação conflitual. Assim, pode afirmar-se que a emergência de um conflito não está apenas dependente da existência de uma incompatibilidade de objectivos. É mais que um desacordo entre os membros de um grupo;

implica um elevado envolvimento na situação e uma determinada intensidade de emoções, bem como a percepção da existência de oposição e, sobretudo, de tensão entre as partes (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005).

De uma forma tradicional, o conflito é entendido na sua vertente prejudicial, sendo sublinhada a necessidade do seu evitamento para atingir a estabilidade do grupo, estabilidade essa que se afigura essencial ao alcance de objectivos a que o grupo se propõe. Uma parte da pesquisa realizada sobre os conflitos intragrupais tende, assim, a apontar um efeito inibidor do conflito no funcionamento grupal, talvez pela frequente associação a situações de competição (e.g., Guetzkow & Gyr, 1954). A este respeito, Deutsch (1973) enumerou um conjunto de consequências que se revelam negativas para o desempenho, como é o caso da quebra ou ineficácia dos canais de comunicação, ou o esbatimento das semelhanças e o realce das diferenças, fazendo-se sentir uma luta interna pelo poder para a resolução do conflito.

A inexistência de tensões não se assume, contudo, de acordo com outros investigadores, como uma situação desejável (e.g. De Dreu, 1997; Tjosvold, 1991). Segundo a perspectiva interaccionista, ambientes em que se valoriza (positivamente) o confronto de opiniões, o conflito poderá ter influência positiva para o eficaz e eficiente alcance das metas grupais e organizacionais (Caudron, 1998; Robbins, 1978), actuando sobre a inovação e criatividade (DeDreu, 2006; Matsuo, 2006), o desempenho e a satisfação (e.g. Amason, 1996; Jehn & Bendersky, 2003; Mortensen & Hinds, 2001). Para os autores que defendem esta posição, contrariando, assim, correntes tradicionais, onde o conflito era um fenómeno a evitar, dado o seu carácter intrinsecamente prejudicial para o funcionamento dos grupos/organizações (Dimas, 2007), o conflito produz um impacto positivo no desempenho, desde que sob determinadas condições e circunstâncias. Turner e Pratkanis (1994) e também De Dreu (1997), por exemplo, consideram os conflitos como motores de mudança individual e organizacional na medida em que estimulam o debate de ideias e soluções criativas para os problemas emergentes, que, em casos de grupos de elevada coesão, revela um excelente meio para o evitamento do pensamento grupal (*groupthink*).

Esta posição “favorável” ao conflito ganhou novos contornos com base na diferenciação feita no domínio dos grupos entre conflito de tarefa e conflito afectivo. A literatura conceptual passou a apontar para o efeito positivo do conflito de tarefa, o qual envolve desacordos entre os elementos de um grupo acerca de pontos de vista, ideias e opiniões relativas à tarefa a desempenhar (Simons & Peterson, 2000), e para um efeito negativo do conflito afectivo, o qual nos remete para diferenças de natureza interpessoal entre os membros do grupo, aliado à emergência de sentimentos de tensão e irritação, capazes de desmobilizar os indivíduos da tarefa, promovendo assim redução na performance, bem como nos níveis de satisfação (e.g. Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1997; Jehn & Chatman, 2000; Jehn & Mannix, 2001; Jehn & Thatcher, 1997; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999).

A perspectiva enunciada tem, no entanto, recebido reduzida evidência empírica, uma vez que os resultados de vários estudos neste domínio



revelaram efeitos negativos de ambos os tipos de conflito nos resultados grupais. De Dreu e Weingart (2003) referem, a este respeito, que em 30 estudos publicados entre 1994 e 2001, ambos os tipos de conflito revelaram consequências negativas quer no desempenho quer na satisfação.

A diversidade de perspectivas avançadas a respeito dos efeitos do conflito alertam-nos para a importância de não assumir qualquer delas de forma definitiva, como verdades absolutas, já que os estudos sobre o conflito e seus efeitos na eficácia das organizações e/ou do grupos, se revelam algo contraditórios e pouco consensuais.

Rahim (2002), a este respeito, caracteriza como deficiente a literatura acerca do conflito, nomeadamente quanto à inexistência de um conjunto de regras ou dicas que permitam perceber quando e como o conflito deverá ser mantido, reduzido ou ignorado.

Numa perspectiva sistémica também defendida por Thomas (1992), o conflito é concebido como um processo cíclico que respeita uma sucessão de vários estádios, desenrolando-se ao longo de cinco eventos fundamentais: percepção de conflito, pensamentos e emoções, intenções de comportamento, comportamento observável e resultados. Para este autor, o início do conflito ocorre quando uma parte percebe que outra parte a frustra ou vai frustrar em algo que deseja. Esta tomada de consciência leva ao surgimento de pensamentos e emoções acerca da ameaça percebida, acabando por levar ao desencadear de intenções que posteriormente são convertidas em comportamentos reais, isto é, em conflito declarado. Ao longo da interacção entre as partes em conflito, os pensamentos e emoções, tal como Thomas (1992) afirma, podem ser moldados, dependendo da reacção da outra parte. Aquando do final desta interacção, decorrem deste processo uma série de resultados, ou *outcomes*, de onde advêm uma série de consequências complexas e generalizadas que poderão ser traduzidas em melhorias de desempenho ou, por outro lado, na diminuição da performance das partes envolvidas no processo conflitual.

Na presente investigação, será objectivo central analisar o que se tem dito e o que se tem feito no campo do conflito intragrupal desde a publicação dos trabalhos pioneiros de Jehn, em 1994, a respeito da distinção entre conflito de tarefa e de conflito afectivo. Quais as variáveis estudadas, quais os principais resultados, quais as principais conclusões a retirar dos estudos realizados e que orientações futuras de investigação podem ser exploradas, constituem as principais questões em que nos iremos centrar.

## **II - Enquadramento Conceptual**

### **Conflito Intragrupal – o conceito, tipos, perspectivas de abordagem e estratégias de gestão**

Em resposta à constante adaptação e exigida flexibilidade face ao mundo económico-social em incessante mudança, as organizações adoptam cada vez mais formas de trabalho em grupo. A utilização deste tipo de estrutura de trabalho permite à organização angariar activos tais como a

partilha de conhecimento e criatividade, a par de uma promoção do comprometimento e da motivação dos elementos que a compõem (Jehn & Mannix, 2001). Contudo, é também nesta estrutura baseada no trabalho em grupo/equipa que encontramos desvantagens como a tendência para o conformismo ou a asfixia de ideias, desencadeando um ambiente propício ao desencadear do processo de conflito (Jehn & Mannix, 2001). Este constitui fenómeno indissociável e inevitável no seio dos grupos/equipas de trabalho e, como vimos na Introdução do presente trabalho, embora não exista uma definição única, tende a ser concebido enquanto fenómeno que implica um elevado envolvimento na situação e uma determinada intensidade de emoções, bem como a percepção da existência de oposição e a presença de tensão entre as partes envolvidas.

Quando as pessoas trabalham em conjunto, as suas interações sociais estão relacionadas ou com questões relativas à tarefa que se encontram a desempenhar ou com questões interpessoais, questões sócio-afectivas. A estes domínios aplica-se uma tipologia do conflito, dividindo-o em conflito de tarefa e conflito afectivo (De Dreu & Van Vianen, 2001).

O conflito de tarefa corresponde a momentos de tensão percebidos entre as partes envolvidas, pela existência de diferentes perspectivas quanto à execução das tarefas a que se propõem (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Este tipo de conflito, como referimos na introdução deste trabalho, tende a ser associado a consequências positivas para o grupo - segundo Schweiger e Sandberg (1989), bem como Turner e Pratkanis (1994), a existência de diferentes perspectivas permite maximizar o desempenho, pois é esperado que “duas cabeças pensem melhor que uma”, resultando num confronto de ideias enriquecido; para Tjosvold (1991), o facto de se ter em conta as ideias de todos os membros que compõem a equipa, debatendo-as no processo de tomada de decisão permite que este seja percebido como justo pelo grupo, facilitando a responsabilização de cada membro pelas decisões tomadas.

O conflito afectivo envolve situações de tensão decorrentes de gostos e estilos interpessoais distintos, isto é, de diferenças de personalidade entre os membros do grupo (Jehn, 1995). Jehn e Chatman, (2000) defendem que se trata de um tipo de conflito que diz respeito a desacordos baseados em normas pessoais e não relacionados propriamente com a tarefa. O conflito afectivo, por contraste com o conflito de tarefa, tende a estar negativamente associado quer à qualidade da tomada de decisão, quer aos níveis de aceitação afectiva (Amason, 1996), já que a tensão interpessoal experimentada conduz a emoções como frustração, ansiedade, ou medo, levando a uma diminuição dos níveis de satisfação do indivíduo no grupo, diminuindo por sua vez o envolvimento dos intervenientes para o cumprimento de metas do seu grupo (Jehn & Mannix, 2001).

Jehn (1997), num estudo onde pretende identificar e isolar os tipos de conflito intragrupal, acrescenta a dimensão “processo”. Esta dimensão diz respeito a discordâncias sobre como a tarefa deve ser executada e sobre os meios utilizados para alcançar os objectivos do grupo. Debatem-se questões acerca das responsabilidades a atribuir e discute-se o papel que cada

elemento do grupo detém, de forma a alcançar os objectivos da forma mais eficaz possível (Jehn & Mannix, 2001). Sumariamente, esta é uma dimensão que reflecte a preocupação na eficácia dos meios a utilizar para o cumprimento de objectivos, o modo como o desempenho da equipa se desenrola, como por exemplo, quem faz o quê.

De acordo com Jehn (1997), esta dimensão carece de maior investigação (a maioria da investigação sobre conflito de processo é, de resto, maioritariamente da sua autoria). Importa notar que o conflito de processo é semelhante a outros conceitos como sejam o de conflito distributivo (Kabanoff, 1991), que diz respeito à disputa política sobre as regras que determinam a atribuição de interesses materiais, ou o de complexidade processual (Kramer, 1991) que remete para o conflito proveniente da troca de recursos ou de responsabilidades ou papéis.

Verifica-se que a dimensão processual avançada por Jehn (1997), é utilizada por um reduzido número de investigadores<sup>2</sup>, em última análise devido à sua proximidade conceptual com a dimensão de tarefa.

Uma das tendências da literatura actual remete para a diferente funcionalidade das situações conflituais ao nível do desempenho dos grupos de trabalho, condicionada pelas dimensões do conflito, que embora diferenciadas, se inter-relacionam (e.g. Amason, 1996; Chen, 2006; DeDreu & Weingart, 2003; Jehn, 1994). Tendo em conta os estudos sobre o impacto do conflito na eficácia dos grupos, (e.g. Amason, 1996), o conflito de tarefa surge associado à apresentação de soluções 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. Por outro lado, vários autores têm salientado as consequências disfuncionais do tipo de conflito afectivo, o qual tenderá a desviar a energia do grupo, da tarefa para a resolução de problemas interpessoais, reduzindo a qualidade das relações entre os seus membros e produzindo efeitos negativos, quer no desempenho, quer na satisfação grupal (e.g. Amason & Sapienza, 1997; Rentsch & Zelno, 2003; Simons & Peterson, 2000). Nesta linha de pensamento a respeito dos efeitos do conflito afectivo é possível incluir, por exemplo, Amason (1996), para quem este tipo de conflito está negativamente relacionado quer com a qualidade da tomada de decisão, quer com os níveis de aceitação afectiva, ou mesmo Jehn e Mannix (2001) para quem o conflito afectivo promove um aumento dos níveis de stress e ansiedade e diminui o envolvimento dos intervenientes nas metas do seu grupo; configura-se assim, uma linha *pró conflito de tarefa e anti conflito afectivo* (Dimas, 2007).

Tal perspectiva parece, no entanto, ser posta em causa por estudos recentes que conduzem alguns investigadores a adoptar um diferente olhar sobre o conflito. De Dreu e Weingart (2003), numa meta análise acerca do impacto dos tipos de conflito na performance e na satisfação dos membros

---

<sup>2</sup>A utilização da dimensão de tarefa ou de processo nos estudos empíricos que compõem a nossa amostra será objecto de reflexão num momento posterior da presente investigação.

do grupo avançam que tanto o conflito de tarefa como o afectivo têm um impacto negativo no desempenho, bem como na satisfação, alertando contudo para a possibilidade de se estudar estas mesmas variáveis em contextos específicos. Um nível elevado de conflitos desencadeará fenómenos como o *turnover* e a insatisfação, contribuindo assim para uma menor produtividade. Também Amason e Sapienza (1997) mostraram que ao incentivar o conflito de tarefa, estará a favorecer-se o aumento do conflito afectivo entre indivíduos de um mesmo grupo, reforçando, então, a ideia de que estas dimensões se relacionam positivamente e constituem duas faces de uma só.

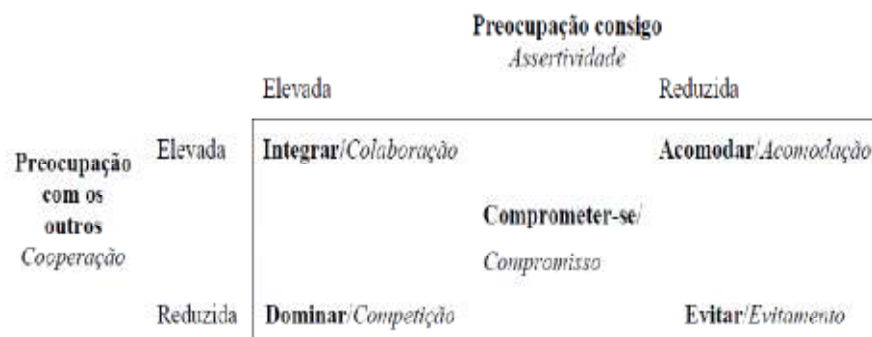
Jehn (1995) sublinha que o efeito do conflito de tarefa nos resultados em trabalho de equipa é amplamente influenciado pelas características da tarefa. Assim, o conflito centrado na tarefa em equipas que desempenham tarefas de carácter não rotineiro e de elevada complexidade revela-se eficaz na emergência de diferentes alternativas para a resolução de problemas, conduzindo a um encontrar de soluções mais criativa. Pelo contrário, quando perante tarefas estandardizadas e altamente rotineiras, o confronto de ideias pode ameaçar uma tarefa mais do que beneficiar a sua execução. Finalmente, para Dimas, Lourenço & Miguez (2005), a compreensão do fenómeno do conflito deverá passar por um enquadramento do contexto histórico e social em que emerge. O impacto do conflito irá depender do momento temporal em que o grupo se encontra (Jehn & Mannix, 2001), bem como dos aspectos que o caracterizam e da forma como o grupo o experiencia. Sublinhando esta ideia, parece, pois, claro que a complexidade do fenómeno conflitual traz subjacente a necessidade de se atender às circunstâncias a que o grupo se encontra inevitavelmente associado.

Tendo em conta as diversas posições assumidas pelos investigadores relativas ao conflito intragrupal e seus efeitos no grupo, bem como os estudos realizados, parece poder concluir-se que se torna necessário dar continuidade à investigação, tendo em vista obter resultados mais consistentes que possibilitem uma mais clara, profunda e fundamentada compreensão do fenómeno.

De acordo com Rahim (2002), embora o conflito seja frequentemente percebido com um fenómeno funcional para os grupos e organizações, a maioria das estratégias para a sua abordagem cai num espectro de redução, resolução ou minimização deste processo. De um ponto de vista intragrupal, as estratégias de abordagem ao conflito podem ser entendidas como as reacções dos membros de um grupo face à intenção de solucionar um conflito percebido (DeChurch & Marks, 2001) ou, dito de outra forma, podem ser definidas como um conjunto de respostas dadas pelos membros do grupo quando emergem ideias, opiniões e objectivos divergentes e geradores de tensão (Dimas et al., 2005).

Dentro dos modelos propostos neste domínio, destacam-se os de Rahim e Bonoma (1979) e de Thomas (1976, 1992). Ambos se apoiam numa grelha bidimensional de estratégias de resolução de conflitos, nomeadamente (1) preocupação consigo - grau em que cada uma das partes procura

satisfazer os seus interesses (assertividade), e (2) preocupação com os outros - 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 podem ser identificadas na figura 1<sup>3</sup>.



**Figura 1** - Estilos de Gestão dos Conflitos. [adaptado de Rahim & Bonoma, 1979, p. 1327 e de Thomas, 1992, p. 668].<sup>4</sup>

A **integração/colaboração**<sup>5</sup> é a estratégia utilizada perante uma elevada preocupação em satisfazer os interesses de ambas as partes. Nesta estratégia, a informação é partilhada e procuram-se soluções que integrem os vários interesses. Neste processo, os membros do grupo esclarecem abertamente as divergências existentes, procurando as verdadeiras causas da origem do conflito. Segundo Rahim (1992), esta fase de confrontação é essencial para se encontrar uma solução consensual numa fase seguinte. Deste modo, o conflito é transformado num problema, onde as partes assumem o papel de o resolverem, procurando activamente soluções que se possam traduzir numa situação *win-win*.

A estratégia de **acomodação**<sup>6</sup> resulta de uma baixa preocupação consigo e elevada preocupação com os outros, caracterizando-se pelo sacrifício de uma das partes, colocando os interesses próprios em segundo plano. As diferenças existentes são minimizadas, valorizando-se os pontos de acordo, procurando-se, assim, satisfazer os interesses da outra parte envolvida.

O **domínio/competição**<sup>7</sup>, estratégia contrária à acomodação, traduz-se numa elevada preocupação com os interesses individuais e baixa preocupação com os interesses da outra parte, caracterizando-se pela vontade de satisfazer os interesses próprios, independentemente do impacto sobre a

<sup>4</sup> Na Figura 1, encontra-se a negrito a terminologia utilizada por Rahim e a itálico aquela que é proposta por Thomas.

<sup>5</sup> Na literatura podemos encontrar os termos *collaborating* (cf. Thomas, 1992), *integrating* (cf. Rahim, 1983) e *problem solving* (cf. Pruitt, 1983) para a designação da estratégia de integração.

<sup>6</sup> Os conceitos que surgem na literatura para aludir ao estilo *acomodativo* são: *accomodating* (cf. Thomas, 1992), *obliging* (cf. Gross & Guerrero, 2000; Rahim, 1983) e *yielding* (cf. Carnevale & Lawler, 1987).

<sup>7</sup> É frequente este conceito aparecer como *contending* (cf. Putnam & Wilson, 1982)

outra parte. Recorre ao poder como estratégia, constituindo uma estratégia directa e não cooperativa (Dimas, 2007).

A abordagem que Rahim (1983) designou de **evitamento** corresponde a uma tentativa de negação do conflito, evitando a sua manifestação, simulando ignorância, traduzindo uma baixa preocupação pelos interesses de ambas as partes (Dimas, Lourenço, Miguez, 2005). Esta revela-se uma estratégia indirecta e não cooperativa, e pode ser uma estratégia utilizada com o intuito de adiar a resolução do conflito ou para constituir a retirada de uma situação percebida como ameaçadora.

O **compromisso** manifesta-se através de um grau moderado de preocupação quer consigo quer com a outra parte que se encontra envolvida, dando azo a que se satisfaçam parcialmente os interesses de ambos os intervenientes. Esta é uma estratégia moderadamente directa e cooperativa, prevalecendo em conflitos que envolvam partes com grau de poder equitativo (Phillips & Cheston, 1979).

As diversas investigações realizadas na área das estratégias de abordagem aos conflitos têm verificado que a integração é a estratégia utilizada com maior frequência, sendo a estratégia de evitamento a menos utilizada (Rahim & Buntzman, 1989). Farmer e Roth (1998), num estudo exploratório com grupos de trabalho, concluíram que são utilizadas com maior frequência estratégias que reflectem uma elevada preocupação com os outros (integração e acomodação) do que o outro tipo de estratégias, relativas à baixa preocupação (evitamento e domínio).

Apesar das estratégias de abordagem *integração*, *competição* e *evitamento* estarem associadas à percepção de competências para a gestão do conflito, comparativamente com as estratégias *acomodativa* e *de compromisso*, (cf. Gross & Guerrero, 2000), parece não existir uma estratégia universalmente eficaz na gestão de conflitos. É pela combinação de diversos estilos de abordagem aos conflitos (e.g., *competição*, *integração* e *compromisso*) que ocorrem os resultados mais satisfatórios (Munduate et al., 1999), sendo a sua apropriação e eficácia factores incertos no contexto grupal. Esta noção vai ao encontro da ideia de que as intenções estratégicas não seguem um curso passivo, sofrendo constantes transformações nos comportamentos dos indivíduos, dado o incentivo que a situação conflitual promove para a mudança de perspectivas, como de resto é referido por Thomas (1976, 1992) a propósito do processo conflitual.

As situações conflituais podem ser resolvidas ou geridas pelos seus principais intervenientes. Contudo, dependendo da sua complexidade ou da ausência de acordo entre as partes envolvidas, existem situações que obrigam a mediação de uma terceira parte, como facilitadora da gestão da tensão (Thomas, 1992). Este papel pode ser desempenhado por diferentes elementos, como gestores, directores, consultores e mediadores (Thomas, op. cit.). De acordo com Fisher (1997), a indicação de um conjunto de soluções para o problema deverá ser substituída, na intervenção da terceira parte, por um estímulo das partes em confronto, de modo a promover a discussão entre os vários interesses envolvidos. Para Fischer (op. cit), este constitui o

primeiro passo para alcance de uma resolução partilhada, integradora de perspectivas e de objectivos diferentes.

A importância e o papel desempenhados pela terceira parte têm merecido destaque em diversas investigações (e.g. Derr, 1978; Fisher, 1983; Karambayya & Brett, 1989; Lewicki et al., 1992; Sheppard, 1984; Wall e Callister, 1995). Este interveniente desempenha uma grande diversidade de papéis, de que são exemplo a intervenção na flexibilização e facilitação dos canais de comunicação, na redução da hostilidade entre as partes envolvidas em conflito, na promoção de um clima de confiança e na moderação dos estereótipos (Thomas, 1976).

A intervenção da terceira parte afecta qualitativa e quantitativamente os resultados e, em circunstâncias ideais, deverá ser capaz de gerir o conflito de forma a destacar a sua vertente funcional, produtiva e, portanto, positiva (Phillips & Cheston, 1979).

Assim, cabe ao gestor debruçar-se sobre a análise das possibilidades estratégicas, tendo em atenção os custos e benefícios bem como o reflexo que estes possam ter na satisfação, na percepção de justiça e nos resultados do grupo, cabendo à terceira parte a reunião das condições necessárias para que se escolha o estilo mais adequado para ambas as partes: gestor e grupo correspondente (Karambayya, & Brett, 1989).

Lewicki e Sheppard (1985), baseando-se nos trabalhos de Thibaut e Walker (1975) relativos à intervenção da terceira parte, desenvolveram uma tipologia a partir de duas dimensões independentes: o controlo nos processos (controlo na apresentação e interpretação das evidências/factos/informações) e o controlo nos resultados (controlo nos resultados finais do conflito). Das duas dimensões advêm quatro estratégias de gestão: o inquiridor (*inquisitor*), o árbitro (*judge*), o motivador (*motivator*) e o mediador (*mediator*).

O estilo *inquiridor* é caracterizado pelo elevado nível de controlo nos processos e nos resultados; 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.

No estilo de intervenção designado *árbitro*, o líder adquire um elevado controlo nos resultados e um baixo controlo nos processos. Deste modo, o líder adquire um papel passivo relativamente à apresentação das informações da situação, participando activamente apenas na fase de decisão. Esta estratégia é amplamente considerada pela promoção de uma decisão/solução dentro do grupo (Ross & Conlon, 2000).

O estilo *motivador* faz referência a uma posição em que existe um reduzido controlo dos processos e dos resultados. Nesta estratégia, verifica-se um afastamento da terceira parte, determinando apenas as causas do conflito e comunicando-as às partes nele envolvidas, alertando para a necessidade de resolução do mesmo (Sheppard, 1984).

Por fim, o estilo *mediador* consiste no incentivo pela terceira parte ao envolvimento dos membros do grupo para o encontrar conjunto de um resultado positivo, gerindo as tensões que possam surgir. Esta é uma

estratégia caracterizada pelo elevado controlo nos processos e reduzido controlo nos resultados (Ross & Conlon, 2000).

### III - Objectivos

Os vários trabalhos que têm vindo a ser publicados sobre o conflito intragrupal deixam perceber o crescente interesse por esta temática, revelando-se úteis as revisões de literatura na medida em que nos permitem aglomerar as premissas, abordagens e perspectivas mais importantes relativas ao conflito nos grupos/equipas de trabalho, objectivo fulcral a que esta investigação se dedica.

O presente trabalho, situado no contexto da revisão da literatura, com recurso a uma metodologia assente na técnica de análise bibliométrica, que no ponto seguinte detalharemos, visa traçar um quadro sobre o que de mais relevante tem sido produzido ao nível da investigação no domínio dos conflitos intragrupais, no período compreendido entre 1994 e 2008. Indicar a quantidade de artigos publicados neste domínio, no referido período temporal, bem como a sua tipologia, identificar as mais activas publicações científicas, os autores mais produtivos, as variáveis maior número de vezes relacionadas com o conflito e, também, as técnicas mais utilizadas na investigação empírica, constituem objectivos específicos e, então, uma via para prossecução do objectivo geral enunciado. A escolha do período temporal de 1994 a 2008 reflecte a preocupação de, por um lado se incluírem trabalhos realizados desde a primeira referência às dimensões do conflito, protagonizada por Jehn, em 1994, distinguindo a dimensão tarefa e a dimensão afectiva do conflito e, por outro, se incluírem publicações recentes, as quais, ainda sem tempo de se constituírem referência, permitem, contudo, traçar o estado actual da investigação neste domínio.

De uma forma particular e sistematizando o que acabámos de enunciar, serão objectivos específicos desta investigação:

- Totalizar o número de artigos publicados entre 1994 e 2008;
- Saber que revistas científicas mais publicam sobre o conflito nos grupos/equipas de trabalho;
- Conhecer os autores mais activos na temática do conflito intragrupal;
- Averiguar o tipo de artigos publicados (teórico, crítico, revisão de literatura ou trabalho empírico);
- Mencionar as técnicas metodológicas e estatísticas mais utilizadas nos artigos empíricos;
- Enunciar as temáticas associadas maior número de vezes ao conflito, nomeadamente no que diz respeito aos seus antecedentes, efeitos e estratégias de abordagem;
- Totalizar o número de vezes que a dimensão processual do conflito é enunciada, reflectindo acerca da sua pertinência.

De uma forma simples, o propósito da presente investigação pode ser resumido do seguinte modo: identificar, no domínio da produção científica sobre o conflito intragrupal, *o que tem sido feito* (volume de artigos



publicados), *como tem sido feito* (tipologia de artigos publicados e métodos e técnicas utilizados), *o que tem sido dito* (conteúdo dos artigos publicados), *onde e por quem* (revistas e autores mais activos).

#### IV - Metodologia

A metodologia que adoptada no decorrer da investigação sobre o conflito nas equipas/grupos de trabalho corresponde ao uso de dados bibliométricos como medida de comparação da produção de investigação e impacto académico nos indivíduos, grupos de trabalho e instituições dentro e entre disciplinas (Najman & Hewitt, 2003). Neste sentido, este trabalho possui um cariz exploratório e descritivo, reunindo um conjunto de artigos com base no sistema de contagem de citações. A bibliometria auxilia-nos na averiguação do impacto de trabalhos realizados na área do conflito intragrupal, através do reconhecimento que lhe foi feito pelos trabalhos de outros autores, na medida em que uma citação é considerada um reconhecimento de um compromisso intelectual para com a fonte de informação que a precedeu (Culebras-Fernández, Lorenzo, Wanden-Nerghe, Castiel & Sanz-Valero, 2008).

Ainda, a análise de citações baseia-se no princípio de que os autores citam os documentos que consideram mais relevantes e importantes para o desenvolvimento da sua investigação. Deste modo, os artigos mais frequentemente citados são provavelmente os mais influentes no círculo de uma disciplina que aqueles menos citados (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004). A escolha do *Social Sciences Citation Index (SSCI)*, contido na base de dados *online Web of Knowledge* prende-se com o facto de que para além de englobar a maioria das revistas de referência em ciências sociais (Crossan & Guatto, 1996), disponibiliza o número de citações por cada artigo. Além do mais, a *Web of Knowledge* é considerada uma base de dados mais abrangente em termos de indexação de artigos que outras bases de dados conhecidas (e.g. *Scopus* e *Google Scholar*), (Jacso, 2005).

O método bibliométrico utilizado na presente investigação será baseado nos trabalhos de Bapuji e Crossan (2004), Crossan e Guatto (1996) e Jordão (2009) que, embora debruçados em temas organizacionais diferentes, se revelam óptimas abordagens a esta metodologia. Capturar

Para dar início à pesquisa dos artigos mais citados, começámos por seleccionar os artigos correspondentes ao nosso critério de pesquisa. Para isso, iniciámos a pesquisa utilizando as expressões-chave "*group conflict*", "*team conflict*", "*intragroup conflict*", "*task conflict*", "*relationship conflict*" e "*process conflict*" na base SSCI, de modo a abranger uma vasta área dos artigos produzidos que contemplem, nas suas palavras-chave ou título, estes termos, no período temporal de 1994 a 2006.

Para dar início ao processo de "*citation search*", foram recolhidos os artigos que somaram em média duas ou mais citações por ano, tal como Bapuji & Crossan (2004) realizaram na sua investigação, dado que, tal como os autores avançam, esta estratégia permite não prejudicar os artigos

publicados num passado recente, dado o pouco tempo que estiveram expostos à comunidade científica e, por isso, menos prováveis de reunir um grande número de citações (Bapuji & Crossan, 2004). Os artigos mais citados no período de 1994 e 2006 foram assim seleccionados para a amostra.

Todavia, os artigos publicados em 2007 e 2008, não foram recolhidos da mesma forma pelo seu carácter recente. Como tal, estes dois últimos anos sofreram uma mudança no critério de inclusão na amostra: 1) todos os artigos que contivessem as expressões-chave que adoptámos, se situassem, efectivamente, no nível intragrupal e pertencessem às revistas com mais publicações neste domínio, no período temporal 1994-2008, seriam integrados na nossa amostra; 2) os artigos de autores mais activos entre 1994-2008 foram também incluídos, independentemente de terem sido, ou não, publicados nas revistas mais activas. Realizámos, por isso, para seleccionar os artigos relativos aos anos de 2007 e 2008, duas pesquisas específicas:

1. Com o objectivo de encontrar as revistas com mais publicações no domínio do conflito intragrupal, realizámos uma pesquisa utilizando as mesmas palavras-chave da primeira pesquisa efectuada, alargando o período temporal de 1994 a 2008; uma vez, identificadas as revistas mais activas (aquelas que continham 3 ou mais publicações no período considerado) numa segunda fase foram seleccionados todos os artigos que, nessas revistas incidiam sobre o conflito intragrupal. Esta selecção foi realizada através da análise do *abstract* e das palavras-chave que a própria base de dados nos fornece.

2. De forma a incluir os autores mais activos, realizámos uma pesquisa em tudo semelhante à realizada no passo anterior, mas ao invés de se seleccionarem as revistas mais activas, analisámos quais os autores mais activos, isto é, com três ou mais artigos publicados entre 1994 e 2008, tendo sido, em seguida, seleccionados todos os artigos que tais autores publicaram nos anos de 2007 e de 2008.

Depois de concluída a selecção da amostra pretendida, foram realizadas duas análises aos artigos: uma relativa ao carácter quantitativo, através do cálculo de frequências a partir dos indicadores fornecidos pelos artigos, e outra de carácter qualitativo, onde se procedeu a uma revisão do que tem sido dito e que variáveis se têm estudado no conflito intragrupal.

Para a classificação do tipo de artigos publicados decidimos criar uma taxonomia: a categoria “artigos teóricos” diz respeito a trabalhos que incluam não só propostas de novas abordagens de conceitos já existentes, mas também análises compreensivas ou artigos de opinião; a categoria “crítica” diz respeito a artigos que desenvolvem uma análise desafiadora aos pressupostos dos conceitos (apesar de os artigos de crítica serem também eles artigos teóricos, pareceu-nos importante estabelecer a distinção entre estas duas categorias, uma vez que a perspectiva crítica elaborada neste tipo de artigos se pode revelar fundamental para a discussão dos conceitos); a categoria “artigo empírico” engloba trabalhos de investigação que incluem

recolha, tratamento e análise de dados no terreno, relativos à problemática dos conflitos intragrupais; finalmente, a quarta categoria, designada por “revisão”, engloba revisões de literatura e constitui a categoria em que este trabalho se encaixa.

Posteriormente recorreremos à técnica de análise de conteúdo, para a análise das definições avançadas de conflito intragrupal. Esta técnica consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicações, aplicáveis a discursos que, como no caso do conflito intragrupal, se revelam diversificados (Bardin, 1988). Admitimos a necessidade da capacidade de inferência, que por si só pode ser uma limitação, dado esta metodologia oscilar entre “os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade” (p.9). Este método possibilita a classificação de elementos de significação, estabelecendo para cada aspecto referido na literatura a frequência da sua ocorrência. A utilização desta técnica terá como objectivo identificar as variáveis mais utilizadas para definir o conflito nas equipas de trabalho bem como as abordagens e perspectivas mais comumente utilizadas para o estudo do conflito intragrupal.

## V - Resultados

### 1. Informação de carácter Quantitativo

#### 1.1 Número de artigos

A primeira “*keyword search*” realizada no SSCI – *Social Sciences Citation Index*, revelou a existência de 418 artigos, utilizando as palavras-chave previamente definidas pela equipa de investigação, no período de 1994-2008.

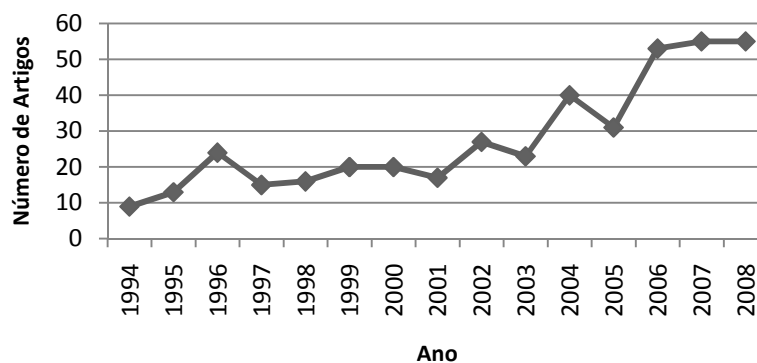


Figura 2. Evolução do número de trabalhos publicados entre 1994 e 2008

Através da análise da Figura 2 podemos perceber que o padrão de evolução de publicações acerca do conflito intragrupal sofreu alterações ao longo dos quinze anos correspondentes ao período temporal em que se debruça a presente investigação. Percebe-se um ligeiro aumento de

publicações em 1996, com um total de 24 artigos publicados nesse ano sobre o conflito intragrupal. Até 2001 verificou-se apenas um ligeiro aumento de publicações, assistindo-se nos anos seguintes a uma oscilação no número de trabalhos publicados acerca do conflito nas equipas de trabalho. Em 2002, o total de artigos corresponde a 27, descendo um pouco no ano seguinte, retornando a um elevado número de publicações em 2004, atingindo as 40 publicações. Em 2005 verificou-se um decréscimo, somando 31 artigos, assistindo-se em 2007 e 2008 a uma elevada publicação acerca do conflito intragrupal.

De modo a proceder a uma selecção dos artigos para a posterior análise qualitativa, desenvolveu-se o processo de “*citation search*”, seleccionando para a nossa amostra apenas os artigos que reunissem em média duas ou mais citações por ano, tal como avançado na análise bibliométrica acerca da aprendizagem organizacional, protagonizada por Bapuji & Crossan, (2004). Deste modo, reduziu-se a amostra, de 418 para 92 artigos. Posteriormente, averiguou-se o nível de análise em que se debruçavam os artigos, incluindo apenas os artigos que se situavam no nível intragrupal do conflito organizacional, ficando a amostra com 29 artigos (os mais citados entre 1994 e 2006).

Para o período de 2007-2008, dado o carácter recente dos artigos publicados nestes anos, realizaram-se duas novas pesquisas, conforme explicitado no ponto relativo à metodologia. Com as mesmas palavras-chave utilizadas na pesquisa inicial, e tendo como amplitude o intervalo 1994-2008, emergiram, naturalmente, os mesmos 418 artigos da pesquisa anterior. Depois de averiguar o nível de análise em que se situavam os artigos, seleccionámos apenas aqueles que diziam respeito ao conflito intragrupal, restringindo assim a amostra a 87 artigos.

Destes 87 artigos, apuraram-se as revistas mais activas sobre o conflito intragrupal, isto é, que publicaram três ou mais artigos ao longo dos 14 anos. No total, foram seis as revistas que se revelaram mais activas na amostra, com um total de 54 artigos. De entre as sete revistas, seleccionaram-se os artigos que correspondiam a 2007 e 2008, somando assim mais 9 artigos à amostra recolhida através do método de “*citation search*” desenvolvido anteriormente.

O passo seguinte consistiu na análise dos autores mais activos da amostra dos 87 artigos encontrados entre 1994 e 2008. A contagem de frequências revelou a existência de cinco autores que somaram um total de três ou mais artigos publicados acerca do conflito nas equipas de trabalho entre 1994 e 2008. De modo semelhante, seleccionaram-se os artigos de 2007 e 2008 correspondentes aos autores mais activos, totalizando uma amostra de 7 artigos.

Na medida em que foram construídas duas categorias, uma acerca das revistas mais activas e outra sobre os autores mais activos, aumentaram as hipóteses de se sobreporem artigos em ambas. No total, apenas um artigo preenche ambos os requisitos.

Realizados todos estes procedimentos ficou, assim, constituída a amostra objecto de análise no presente estudo: 44 artigos.

## 1.2 Revistas que mais publicaram artigos de referência no estudo do conflito intragrupal

Na medida em que os critérios para a selecção da nossa amostra incluíam o número de citações, pode afirmar-se que os artigos que compõem a nossa amostra constituem as mais importantes referências no estudo do conflito intragrupal no período de 1994 -2008. Verifica-se que os referidos artigos foram publicados num total de 18 revistas/jornais diferentes. As revistas mais activas (com 3 ou mais publicações no período em análise) são, no entanto, somente 6. O *International Journal of Conflict Management* (IJCM), com um total de 13 artigos (cf. Tabela 1), é a publicação mais activa, facto compreensível por se tratar de uma publicação especificamente dedicada à temática do Conflito nas Organizações. No ranking das revistas mais activas seguem-se o *Journal of Organizational Behavior*, o *Journal of Management* e a *Administrative Science Quarterly*, todas com um total de 4 publicações.

O leque de revistas que integram as 6 mais activas, pertence maioritariamente à área da gestão (e.g., *International Journal of Conflict Management*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* – totalizando 26 artigos) ou a áreas aplicadas ao comportamento organizacional, com forte incidência da Psicologia das Organizações (e.g., *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Applied Psychology*, – totalizando 7 artigos).

Importa salientar que o facto de, para os anos de 2007 e 2008, termos incluído na amostra todos os artigos publicados nas revistas mais activas inflacionou os valores totais relativos a tais revistas.

**Tabela 1. Revistas mais activas entre 1994 e 2008 (reúnem 3 ou mais publicações sobre o conflito intragrupal)**

Publicação	Número de artigos	Percentagem %
<i>International Journal of Conflict Management (IJCM)</i>	13	29.5
<i>Journal of Organizational Behavior (JOB)</i>	4	9.1
<i>Journal of Management (JM)</i>	4	9.1
<i>Administrative Science Quarterly (ASQ)</i>	4	9.1
<i>Academy of Management Journal (AMJ)</i>	3	6.8
<i>Journal of Applied Psychology (JAP)</i>	3	6.8

Nesse período (2007 e 2008), foram publicados, nessas revistas 8 artigos (IJCM – 4 artigos; JM – 2 artigos; AMJ, JAP, – 1 artigo cada).<sup>8</sup>

Da totalidade das 18 revistas que fazem parte da amostra, registámos que 33.3% (6 revistas/jornais) publicaram 3 ou mais artigos entre 1994-2008. Apenas uma revista publicou dois artigos (*Journal of Management*),

<sup>8</sup> Embora o total de revistas mais activas entre 1994 e 2008 corresponda a seis, nem todas publicaram artigos correspondentes à nossa amostra, em 2007 ou 2008.

tendo as restantes 11 revistas/jornais publicado um artigo cada acerca do conflito intragrupal. Este aspecto leva-nos a crer que os trabalhos sobre o conflito nas equipas de trabalho se encontra um pouco disperso no que diz respeito às revistas e jornais onde são publicados, embora esta seja uma amostra pouco volumosa para nos permitir tirar conclusões definitivas. Os dados apontam para o facto de, excluindo a IJCM, responsável pela publicação de 29,5% das publicações da nossa amostra, parecer não existir outra revista considerada de referência onde se encontrem os artigos sobre o conflito intragrupal. O facto das revistas/jornais que apenas publicaram um artigo representar aproximadamente 61.1% do total das revistas, revela que esta é uma temática sobre a qual uma grande parte de revistas se debruça, ainda que de forma pouco consistente ao longo do tempo.

### 1.3 Tipo de artigos

A amostra de artigos da presente investigação é constituída em grande parte por artigos empíricos, somando um total de 37 publicações deste carácter, num total de 44 o que representa uma percentagem de 84.9%. No total, os artigos teóricos da amostra são três (6.8%), a par de um artigo de revisão (2.3%) e um artigo de crítica (2.3%). Após uma breve análise, esta contagem sobrepõe-se ao número de artigos existente; tal facto decorre da sobreposição de dois artigos em duas categorias, ou seja, dois dos artigos preencheram os requisitos para mais que uma tipologia, não sendo nem apenas empírico nem apenas de crítica, por exemplo. Um dos artigos é da responsabilidade de Jehn e Bendersky (2003), num artigo que promove uma revisão teórica dos estudos empíricos realizados, incorporando abordagens multidisciplinares acerca do conflito nas equipas de trabalho, e avançando, numa perspectiva contingencial, com os principais efeitos do conflito intragrupal na performance. O outro foi publicado por Pearson, Ensley e Amason, em 2002, e revela-se um artigo empírico mas também de crítica, já que coloca em causa a Escala do Conflito Intragrupal desenvolvida por Jehn em 1992 e 1994 com 9 itens, avançando uma nova e melhor (de acordo com os autores) forma de medir o conflito de tarefa e de relação, numa escala com 6 itens apenas.

Com vista à eliminação do perigo de enviesamento, os dados futuramente admitidos para posterior análise dizem respeito ao número de artigos categorizados na tipologia que a equipa da presente investigação considerou como a mais importante na sua categorização. Assim, e rectificando, sublinhando a importância deste aspecto, classificámos um artigo como empírico e o outro teórico; temos 38 artigos empíricos (86.4%) e quatro artigos teóricos (9.1%), mantendo-se a tipologia de artigos críticos com apenas um artigo, assim como os artigos de revisão.

Tendo em conta que a maioria dos artigos da amostra se situavam na categoria “artigo empírico”, analisámos a evolução da produção deste tipo de artigos ao longo do período de tempo em análise. Como podemos verificar através da Figura 3 existe um aumento significativo de artigos empíricos nos anos de 2007 e 2008. Contudo, este aumento, à semelhança do ocorrido a

respeito das publicações mais activas, pode ser explicado pela alteração de critérios que foi promovida para os anos de 2007 e 2008.

Apesar de tais valores estarem, assim, inflacionados, importa referir que no decorrer dos 15 anos que a presente investigação compreende, a produção de artigos empíricos acerca do conflito intragrupal foi, de uma forma geral, superior à produção de outro tipo de artigos. Este facto, parece traduzir uma orientação da investigação neste domínio para a procura de resultados empíricos que sustentem, problematizem e enriqueçam os modelos conceptuais, sobretudo com base em investigação no terreno. Também poderá associar-se à crescente centralidade da temática no seio das ciências organizacionais. Importa, igualmente, notar que em 1998, não encontramos, na nossa amostra qualquer artigo sobre conflitos nas equipas de trabalho, o que significa que, nesse ano, não foi produzido qualquer artigo de referência neste domínio.

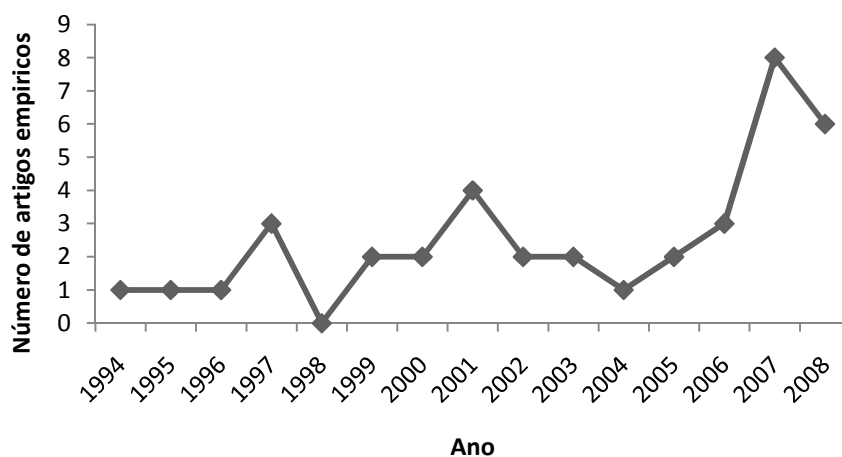


Figura 3. Evolução de artigos empíricos entre 1994 e 2008.

Através da análise da Tabela 2, verificamos os artigos que obtiveram um maior impacto junto da comunidade científica dizem respeito a artigos empíricos e a um artigo de revisão publicado por De Dreu e Weingart, em 2003. O primeiro lugar pertence a Jehn, Northcraft e Neale, num estudo que envolveu 92 equipas de trabalho, e explorou o papel mediador do conflito na relação entre diversidade de trabalho e performance grupal. Jehn et al (1999) concluíram nesse seu estudo que a diversidade de informação exerce um impacto positivo na performance do grupo, sendo esta relação mediada pelo conflito de tarefa. Este artigo somou uma média anual de 35.2 citações. O segundo trabalho com maior impacto diz respeito a um estudo de Pelled, Eisenhardt e Xin, em 1999, num estudo acerca da influência da diversidade nos conflitos e no desempenho dos grupos, reunindo uma média anual de 32.8 citações. O quarto trabalho mais importante pertence a De Dreu e Weingart, em 2003, numa revisão em que os autores procuraram re-analisar as associações existentes entre o conflito afectivo, o conflito de tarefa, o

desempenho do grupo e a satisfação grupal. Este artigo somou uma média anual de 21.1 citações, desde a sua publicação.

Os artigos que receberam mais citações, em média, por ano, não correspondem na íntegra a artigos produzidos no início do período temporal a que esta investigação se propõe, contrariando assim as expectativas de que um artigo mais antigo, publicado há mais tempo, recolhe mais citações que um artigo publicado mais recentemente. Com efeito, situam-se entre os mais citados, vários artigos publicados já em pleno século XXI. Parece evidente que as citações se associam muito mais a autores considerados referência ou mesmo à revista/jornal em que os artigos são publicados do que a um qualquer período temporal.

Estes resultados permitem-nos concluir que o conflito nas equipas de trabalho é, na sua maioria, investigado através de estudos empíricos que procuram relacionar as variáveis do conflito com variáveis como a confiança (e.g. Langfred, 2007; Peterson & Behfar, 2003; Rispens, Greer, & Jehn, 2007; Simons & Peterson, 2000;), a diversidade (e.g. Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Mohammed & Angell, 2004; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999;), as emoções (e.g. Yang & Mossholder, 2004) ou as tecnologias de informação e comunicação (e.g. Lira, Ripoll, Peiró, & González, 2007)<sup>9</sup>.

**Tabela 2. Artigos com cinco ou mais citações por ano (1994-2006)**

Tipo de artigo	Média de			
	citações por ano	Autores	Revista	Ano
Empírico	35.2	Jehn et al	ASQ	1999
Empírico	32.8	Pelled et al	ASQ	1999
Empírico	28.4	Jehn	ASQ	1995
Revisão	21.1	DeDreu & Weingart	JAP	2003
Empírico	19.9	Jehn & Mannix	AMJ	2001
Empírico	17.5	Harrison et al	AMJ	2002
Empírico	16.3	Jehn	ASQ	1997
Empírico	13	Simons & Peterson	JAP	2000
Empírico	7.58	Jehn et al	IJCM	1997
Empírico	7	Amason & Sapienza	JM	1997
Empírico	7	Li & Hambrick	AMJ	2005
Empírico	6	Ensley et al.	JBV*	2002
Empírico	5.75	Mortensen & Hinds	IJCM	2001
Empírico	5.25	De Dreu	JM	2006
Empírico	5	Chen et al	JMS	2005

**Nota:** \* JBV = *Journal of Business Venturing*.

<sup>9</sup> Explicitaremos de forma mais pormenorizada na análise qualitativa as variáveis que têm sido objecto de estudo no domínio dos conflitos intragrupais.



### 1.4 Autores mais activos

No seio da investigação científica, a produção sobre uma determinada temática é marcada pela maior actividade de um ou de outro autor, pelo interesse e posteriores estudos que desenvolve.

Ao analisar a autoria dos 44 artigos que entre os anos de 1994 a 2008, foram publicados incidindo sobre o conflito intragrupal, identificámos um total de 66 autores diferentes, sendo que 9 dos artigos foram publicados por autor único, representando uma percentagem de 20,5%, deixando os restantes 35 artigos à responsabilidade de uma co-autoria.

**Tabela3 – Autores mais activos entre 1994 e 2008**

Autores	Artigos Publicados
Jehn, KA.	11
Amason, AC.	5
De Dreu, CKW.	3
Mannix, EA.	3
Peiró, JM.	3

Os autores que mais publicaram acerca do conflito nas equipas de trabalho, isto é, que somaram um total de três ou mais artigos publicados entre 1994 e 2008, são cinco. Foi a Professora da Universidade da Pensilvânia, Karen A. Jehn, quem mais publicou na temática dos conflitos intragrupais, com um total de 11 publicações. Oito das publicações dizem respeito a publicações em co-autoria, cabendo à sua responsabilidade as restantes três. Segue-se-lhe o investigador norte-americano Alan C. Amason, com um total de cinco publicações, todas elas em co-autoria. A estes seguem-se os investigadores Carsten K. W. De Dreu, Elizabeth A. Mannix e José M. Peiró, todos eles com três publicações, correspondendo na quase totalidade a co-autorias - a excepção é um artigo de De Dreu (2006).

O artigo que recolheu maior número de citações junto da comunidade científica é da autoria de Karen A. Jehn e foi publicado em 1995, na ASQ, somando 428 citações. A média anual de citações situa-se nas 28 (a 3ª mais elevada média anual), abaixo, no entanto da média obtida pelo artigo de Pelled, Eisenhardt e Xin, intitulado “*Exploring the Black Box: a analysis of work group diversity, conflict, and performance*”, publicado em 1999 e somando um total de 389 citações, numa média de 33 citações por ano. Um terceiro artigo merece destaque, acumulando um total de 357 citações ao longo dos cerca de 10 anos desde a sua publicação. Este artigo foi desenvolvido numa co-autoria entre Jehn, Northcraft e Neale, recebendo a mais elevada média de citações por ano (35).

### 1.5 Técnicas mais utilizadas

Nesta fase de investigação, propomo-nos analisar o tipo de técnicas mais utilizadas nos artigos de carácter empírico que compõem a nossa amostra - 38 artigos no total.

Contudo, e de modo a não induzir em erro, parece-nos pertinente fazer referência aos artigos que não estiveram acessíveis, em versão integral, para recolha, impossibilitando, deste modo, a sua análise completa. Embora fosse possível analisar a tipologia em que se inserem, somam-se 9 os artigos impossíveis de analisar quanto às técnicas e metodologias aplicadas, sendo 8 de carácter empírico. Assim, relativamente ao total dos 38 artigos empíricos existentes na amostra, optámos por não incluir os artigos a que não tivemos acesso à respectiva publicação na íntegra, na tentativa de eliminar o risco de concluir metodologias e técnicas estatísticas pela inferência das informações apenas prestadas no *abstract* dos mesmos. Assim, na presente secção, analisaram-se apenas 30 artigos empíricos. Tendo tal facto presente, apresentamos, em seguida, os resultados da nossa análise relativa a técnicas de recolha e de análise de dados, método e contexto em que decorreram as investigações.

No que diz respeito aos artigos qualitativos, que representam cerca de 10.3% do total de artigos empíricos (um total de 3 artigos), as técnicas de recolha de dados utilizadas foram a entrevista, utilizada nos três artigos, a observação directa dos comportamentos dos sujeitos (em dois deles) e a técnica dos incidentes críticos (um artigo).

Para o tratamento destes dados, a análise de conteúdo foi a técnica utilizada nos três artigos pertencentes a esta categoria.

Os artigos empíricos quantitativos representam uma percentagem de 90.0 % - 27 artigos. No que diz respeito à técnica de recolha de dados, estes artigos recorrem na sua totalidade à aplicação de Questionários com respostas sob a forma de uma Escala de Likert para a medição do conflito ou variáveis a este associadas. A técnica estatística mais frequente foi a regressão, utilizada em 20 artigos (66.7%). O modelo de equações estruturais foi utilizado em 5 estudos (16,7%), havendo ainda um artigo que aplica uma *path analysis*. Importa avançar que um artigo promove ainda uma mistura das duas tipologias, ou seja, comporta técnicas quantitativas e qualitativas, num estudo onde recolhe dados através da utilização de Escalas de Lickert, tratando-os estatisticamente através da regressão, complementando com análise de conteúdo a descrições avançadas pelos sujeitos.

O facto de a análise de regressão ser a técnica mais utilizada demonstra a importância dada à investigação e modelação de relações entre variáveis do conflito intragrupal. Esta técnica é amplamente utilizada quando se pretende encontrar a melhor equação de predição para um determinado fenómeno, permitindo assim construir um modelo da relação entre uma variável critério e um conjunto de variáveis predictoras (Poeschl, 2006). No que diz respeito à aplicação do modelo de equações estruturais, esta vai ao encontro do anteriormente dito para a regressão já que estas são duas

técnicas que se aproximam quanto aos seus objectivos (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005).

A informação que foi possível recolher relativamente ao método utilizado nas investigações empíricas que integravam os artigos em análise, revelou que o método não-experimental foi o mais utilizado (25 artigos). 2 estudos utilizaram o método quasi-experimental e 3 realizaram a respectiva investigação através do método experimental. O contexto dos estudos não experimentais é, sobretudo, o terreno, com um total de 25 artigos. Esta amostra divide-se em 14 artigos que utilizam membros de equipas de organizações variadas, 5 que utilizam gestores de topo – *Top Management Teams*-, 4 artigos que estudam estudantes, um utiliza gestores de um banco - *bank branches*-, e um outro recorre a uma amostra de CEO's – *Chief Executive Officers*. 2 artigos empíricos decorrem em contexto laboratorial, num plano experimental, recorrendo a uma amostra de estudantes. Os dois artigos quasi-experimentais têm como amostra colaboradores de organizações, constituindo um estudo em contexto real.

Estes resultados permitem-nos ter uma ideia global acerca de como se tem investigado o conflito intragrupal: podemos perceber que esta temática é preferencialmente estudada através da utilização de grupos em contexto real, utilizando um design não experimental, recorrendo à aplicação de questionários e realizando análises assentes, sobretudo em análise de regressão.

## **2. Informação de carácter Qualitativo**

### **2.1 Definições de Conflito Intragrupal**

Após análise de conteúdo dos artigos que fazem parte da amostra por nós construída, foi-nos possível verificar que grande parte dos artigos apresentava uma definição de conflito, associado na maior parte das vezes a uma definição das tipologias de conflito.

Dos 36 artigos a que tivemos acesso, 30 empíricos, 4 teóricos, um de revisão e outro de crítica, (dos restantes que integram a nossa amostra, somente foi possível obter os resumos), 11 apresentam uma definição geral de conflito. Dentro destes 11, dois não definem/distinguem tipologias ou dimensões do conflito, havendo 9 que o fazem. De entre estes 9, 6 avançam uma distinção entre conflito de tarefa e conflito afectivo, sendo que os restantes 3 promovem a distinção entre conflito de tarefa, afectivo e de processo. 22 dos 36 artigos que analisámos não apresentavam uma definição geral de conflito, avançando apenas a distinção entre as tipologias de conflito. De entre estes 22, 18 distinguem entre conflito de tarefa e conflito afectivo enquanto que os restantes 4 promovem a distinção entre o conflito de tarefa, afectivo e de processo. Somente dois dos 36 artigos não avançaram qualquer definição de conflito ou das tipologias que este assume no grupo de trabalho.

Em síntese, de uma forma global, verificamos que 31 artigos promovem distinções entre os tipos do conflito, importando destacar o facto de 75% o promoverem distinguindo somente entre conflito de tarefa e conflito afectivo, deixando os restantes 25% avançarem com uma distinção entre conflito afectivo, de tarefa e processual.

Jehn (1997), argumenta a utilização do tipo de conflito processual pela importância que acrescenta ao estudo deste fenómeno pelo interesse dos meios pelos quais são atingidos os fins, isto é, o processo pelo qual um grupo atinge os seus objectivos. Mais tarde, Jehn e Bendersky (2003) reafirmam esta posição, identificando o conflito de processo como uma forma de conflito de tarefa que se centra no modo como a tarefa é concretizada e não nos seus objectivos ou conteúdos. Os mesmos autores defendem a investigação distinta das dimensões tarefa e processo para uma mais eficaz análise dos respectivos resultados que cada dimensão produz no desempenho grupal, podendo assim enriquecer o estudo da relação existente entre o conflito intragrupal e os resultados na performance (Jehn e Bendersky, 2003).

A análise das 12 definições de conflito de carácter geral que se apresentavam nos artigos da nossa amostra, permite verificar que nenhuma é de autoria do autor do artigo. Cinco desses artigos (Jehn, 1994; Jehn, 1995; Jehn & Chatman, 2000; Jehn & Mannix, 2001; Matsuo, 2006) citam a definição de conflito apresentada por Boulding (1963), centrando as suas atenções para a definição do conflito na *“awareness by employees involved in the conflict that discrepancies or incompatible wishes or desires”*. Outros dois trabalhos (De Dreu & Van Vianen, 2001; De Dreu & Weingart, 2003) avançam uma definição de conflito vinda de trabalhos de autores como Thomas (1992), Wall & Callister (1995) e Cohen & Bailey (1997). Os artigos de Chen, Liu & Tjosvold (2005) e de Tjosvold, Hui e Yu (2003), partem da definição proposta por Deutsch (1980, 1973). Por fim, os dois artigos restantes baseiam-se, cada um, num autor diferente, entre Gladstein (1989) para o artigo de Pearson, Ensley e Amason (2002) e Roloff (1987) para o artigo de Rahim (2002).

Embora se trate de uma amostra pequena, facto que não permite afirmar com segurança qual ou quais os autores de maior referência na definição de conflito, os dados sugerem que o trabalho protagonizado por Boulding (1963) continua a influenciar os artigos que desde então se têm vindo a produzir, dada a sua presença em cinco dos doze artigos que fazem parte desta amostra.

**Tabela 4 – Autores de referência das definições apresentadas sobre conflito**

Autor de Referência	Frequência	Exemplos
Boulding (1963)	5	“is an awareness on the part of the parties involved of discrepancies, incompatible wishes, or irreconcilable desires (Jehn & Mannix, 2001, p.238); “awareness by employees involved in the conflict that discrepancies or incompatible wishes or desires, exist among them” (Jehn & Chatman, 2000, p56);

Deutsch (1980)	2	<p>“incompatible activities, where one person’s actions are interfering, obstructing, or in other ways making the behavior of another less effective” (Chen, Liu, &amp; Tjosvold, 2005, p280);</p> <p>“Incompatible activities where one person’s actions are interfering, obstructing, or in other ways, making the behavior of another less effective” (Tjosvold, Hui, &amp; Yu, 2003, p4);</p>
Thomas (1992); Wall & Callister (1995); Cohen & Bailey, (1997)	2	<p>“the tension between team members due to real or perceived differences” (De Dreu &amp; Van Vianen, 2001, p309);</p> <p>“the process resulting from the tension between team members because of real or perceived differences” (De Dreu &amp; Weingart, 2003, p741);</p>
Roloff, (1987)	1	<p>“occurs when members engage in activities that are incompatible with those of colleagues within their network, members of other collectivities or unaffiliated individuals who utilize the services or products of the organization” (Rahim, 2002, p.207);</p>
Gladstein, (1984)	1	<p>“an intervening variable between situational and individual antecedents and group outcomes, such as productivity” (Pearson, Ensley, &amp; Amason, 2002, p.110);</p>

---

O facto de as definições de conflito apresentadas nos artigos da nossa amostra não serem dos próprios autores e sugerirem alguma convergência para trabalhos produzidos ainda no século passado parece apontar no sentido de alguma consensualidade conceptual, a que, de resto, noutro ponto do nosso trabalho, já fizemos referência.

Outro aspecto que nos parece relevante destacar e reforça o que acabámos de afirmar, diz respeito ao número de definições avançadas. Se somente 12 artigos da nossa amostra incluíam uma definição sobre o conflito, então, parece possível depreender que os investigadores consideram tratar-se de um conceito já algo estável e assimilado pelo leitor a que se destinam este tipo de artigos.

Um estudo mais aprofundado das definições avançadas nos artigos deixa transparecer, com efeito, uma convergência de conceitos no que diz respeito às questões transversais do conflito, tal como avançado no enquadramento conceptual da presente investigação. Os conceitos mais utilizados para definir o conflito centram-se na incompatibilidade, seja de actividades ou desejos, bem como na discrepância entre as partes envolvidas no conflito.

Contudo, em nossa opinião, e não colocando em causa a consensualidade referida, a utilização constante de noções como

*incompatibilidade, irreconciliação ou obstrução de objectivos*, são susceptíveis de gerar debate a respeito de alguma ambiguidade para que podem remeter, nomeadamente no que diz respeito à distinção entre conflito e competição, tornando tais conceitos pouco distintos e conduzindo à tendência para, indiscriminadamente, serem utilizados como sinónimos (Dimas, 2007). E a verdade é que, em nosso entender, e na linha de Dimas, Miguez e Lourenço (2005) tais conceitos ganham em ser distinguidos – competição implica uma oposição de objectivos entre as partes envolvidas, onde são assumidas posições de adversários ou opositores, diminuindo a probabilidade de uma parte atingir um objectivo à medida que aumenta a probabilidade da outra parte envolvida alcançar os seus objectivos, enquanto o conflito pode ocorrer mesmo em situação cooperativa, perante objectivos comuns e conciliáveis.

Assim, e por contraste com o que parece tacitamente aceite por uma parte substancial dos investigadores que se debruçam sobre o conflito, somos de opinião que os trabalhos publicados nesta temática devem conter uma definição de conflito, marcando, deste modo, a posição de cada autor a respeito do significado que lhe atribui no contexto da sua obra.

Quanto às tipologias presentes na amostra de artigos, a análise revelou que cerca de 22 artigos avançam a distinção baseada no conflito de tarefa e no conflito afectivo e 9 distinguem o conflito de tarefa, o afectivo e o conflito de processo. Após análise destes resultados, cedo pudemos perceber que a maioria da literatura de referência do conflito intragrupal prefere utilizar a tipologia baseada nas duas dimensões do que avançar a dimensão processual, aproximando-se assim, da perspectiva sociotécnica desenvolvida pelo Tavistock Institute de Londres.

## **2.2 Variáveis relacionadas com o Conflito Intragrupal**

A literatura produzida acerca do conflito intragrupal apresenta lacunas, com evidências empíricas pouco claras e perspectivas pouco convergentes no que toca quer às variáveis que influenciam o conflito quer ao impacto do conflito em variáveis grupais/organizacionais como a eficácia ou a satisfação<sup>10</sup>. Autores como Brown (1983), Hackman e Morris (1975, cit in De Dreu & Weingart, 2006) ou Wall & Callister (1995) concentram-se nos efeitos negativos do conflito intragrupal, tanto no desempenho como na satisfação, pela produção de tensão e frustração que desviam as energias dos indivíduos das suas tarefas. Ao longo dos últimos 15 anos assiste-se à tendência para assumir que embora o conflito afectivo tenha um impacto negativo na eficácia grupal, o conflito de tarefa pode, em determinadas circunstâncias, revelar-se benéfico no desempenho da equipa (e.g., Amason, 1996; De Dreu & Van Vliert, 1997; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000).

Jehn e Bendersky (2003), defendem que a decisão de promover ou eliminar o conflito irá depender dos objectivos do desempenho do grupo, ou seja, se o objectivo remete para um bom ambiente de trabalho, com elevada

---

<sup>10</sup> Para uma revisão detalhada, ver Jehn & Bendersky (2003)

satisfação dos membros do grupo, provavelmente todos os tipos de conflito serão vistos como negativos; se, por outro, se pretende melhorar o desempenho grupal, deverá encarar-se o conflito de tarefa como positivo.

De seguida, promoveu-se uma sistematização da literatura acerca do que tem sido dito e o que tem sido feito na temática do conflito intragrupal, nomeadamente no que respeita às variáveis estudadas, aos principais resultados e às principais conclusões dos estudos realizados.

Diversos autores sugerem diferentes orientações de investigação. Parte debruça-se sobre as características em que o conflito ocorre e/ou que surgem como moderadoras do seu impacto. Outros reflectem acerca do impacto do conflito nas características do grupo e na respectiva performance.

Foram apresentados quadros alusivos às variáveis mais relacionadas com o estudo do conflito, debruçando-nos ainda quanto aos principais resultados e conclusões que deste estudo advém, fazendo-o de forma a não demarcar as diferentes orientações mas sim, integrando-as, já que a preocupação com o impacto do conflito no é transversal aos artigos analisados.

**Tabela 5. Características mais relacionadas com a ocorrência do conflito intragrupal**

Categories	Frequência	Temas relacionados
Grupo	18	Diversidade Confiança Coesão Valores e Normas Dimensão Percepção do conflito Potencial percebido <i>Shared Strategic Cognition</i> <i>Connectedness</i> <i>TMT*</i>
Tarefa	7	Timing Rotina Interdependência <i>Feedback</i> <i>TIC*</i>
Estratégias de abordagem ao conflito	4	Evitamento Competição Compromisso Cooperação Acomodação
Contexto	2	Cooperativo Competitivo Poder do supervisor

Nota: \* TMT = *Top Management Teams*; TIC = *Tecnologias de Informação e Comunicação*

A Tabela 5 esquematiza as variáveis mais associadas à ocorrência do conflito intragrupal ou à moderação do seu impacto. As categorias características do grupo, da tarefa, do contexto em que o conflito ocorre e, ainda, estratégias de abordagem ao conflito constituem os principais conjuntos de variáveis estudadas. A análise da tabela permite verificar que a maioria dos estudos empíricos de referência realizados se debruça sobre as características grupais, como a diversidade (e.g., Jehn & Thatcher, 1997; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999), os níveis de confiança (e.g., Peterson & Behfar, 2003; Rispens, Greer, & Jehn, 2007), a dimensão (e.g., Amason & Sapienza, 1997) ou a coesão (e.g., Ensley & Peterson, 2001), para determinar os parâmetros de ocorrência do conflito.

O segundo conjunto de variáveis mais estudadas refere-se às características da tarefa, como o seu carácter rotineiro (e.g., Jehn, 1995), a interdependência (e.g., Mooney, Holahan & Amason, 1997) ou o feedback (e.g., Peterson & Behfar, 1999), seguindo-se o estudo das estratégias de gestão mais eficazes na abordagem aos conflitos (e.g., Chen, Liu & Tjosvold, 2005; De Dreu & Van Vianen, 2001; Tjosvold, Hui, & Yu, 2003).

As variáveis de contexto, como o tipo de ambiente/clima (cooperativo vs competitivo) ou a acção/poder do supervisor constituem igualmente, ainda que menos frequentemente, variáveis estudadas.

**Tabela 6 – Áreas de impacto mais relacionadas com o conflito**

Categorias	Frequência	Temas relacionados
Performance	18	Tomada de Decisão Inovação TMT <i>New Ventures</i>
Grupo	7	Confiança Clima afectivo Inovação Potencial Percebido Autonomia Coesão Commitment
Satisfação	8	Individual Grupal

Por sua vez, a Tabela 6 promove uma sistematização quanto às variáveis associadas ao impacto do conflito, ou seja, as áreas em que o conflito e a influência dos seus efeitos se encontram mais vezes relacionados. De uma forma geral, podemos perceber que esta é uma preocupação que abrange grande parte dos artigos de referência do conflito intragrupal produzidos entre 1994 e 2008. A influência do conflito sobre os processos de grupo bem como a satisfação dos seus elementos constituem,



igualmente, as áreas de interesse e investimento dos investigadores que se debruçam sobre o conflito intragrupal.

De uma forma geral, a diversidade dos grupos de trabalho está associada à ocorrência de um maior número de conflitos. Contudo, não existe uma relação significativa entre diversidade e performance grupal; se por um lado a diversidade nos grupos parece estar associada a elevados níveis de inovação e criatividade na resolução de problemas e em processos de tomada de decisão, por outro, esta multiplicidade pode levar ao decréscimo da performance (Pelled, 1996).

Para Pelled, Eisenhardt, e Xin (1999), apenas a diversidade ao nível do *background* de funções do indivíduo, ou seja, as tarefas em que já se encontrou envolvido, pode potenciar o conflito de tarefa, influenciando positivamente a sua performance. A diversidade quanto à antiguidade, às categorias sociais, idade e género faz aumentar a tendência para desencadear conflitos baseados em atritos interpessoais (Jehn; 1997; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999), pela construção de estereótipos, associados à criação de inimizades e “mal-entendidos”. Contudo, esta relação pode ser moderada pelos processos realizados na equipa, nomeadamente processos de liderança e comunicação, bem como a tendência e o prazer que o indivíduo apresenta ao trabalhar em equipa, aliviando os efeitos negativos subjacentes ao conflito afectivo (Mohammed, & Angell, 2004).

A diversidade é assim vista como uma variável amplificadora já que potencia os efeitos positivos do conflito de tarefa no grupo, aumentando os níveis de desempenho e inovação, pela variedade de níveis de educação, culturas e pontos de vista que permitem a aceitação das divergências de forma criativa, levando a um aumento da qualidade de decisões (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999) ao mesmo tempo que enfraquece o conflito afectivo quando presentes variáveis para a sua moderação (Mohammed, & Angell, 2004).

Amason e Sapienza (1997) demonstram que a dimensão do grupo se encontra positivamente relacionada com ambos os tipos de conflito; quanto maior a equipa, maior a probabilidade de ocorrência do conflito, relacionado, segundo os autores, com o aumento da diversidade. Este resultado deixa suspenso o dilema sobre a qualidade da tomada de decisão já que uma equipa de maior dimensão aumenta e diminui da mesma forma a sua eficácia; só num ambiente onde a comunicação é aberta e a discussão promovida se pode tirar proveito da dimensão e diversidade do grupo para uma eficiente tomada de decisão; a promoção de interacção, a clareza e o incentivo ao confronto de ideias revela-se um importante antecedente do conflito de tarefa.

Ainda relacionado com as questões da diversidade, encontra-se o *timing* do conflito na tarefa, na perspectiva dinâmica do conflito (Jehn & Mannix, 2001). Numa fase inicial da formação do grupo e aquando da definição do problema, torna-se indispensável a diversidade de perspectivas. Contudo, aquando o foco na tarefa, a diversidade e as divergências tornam-

se menos importantes, estando o surgimento do conflito associado a uma tomada de decisão menos rica (Amason & Sapienza, 1997; Jehn & Mannix, 2001).

Da mesma forma actuam a coesão (Ensley, Pearson, & Amason, 2002), a congruência de valores (Jehn, 1994; Jehn & Mannix, 2001; Jehn & Thatcher, 1997), o potencial percebido do grupo (Lira, Peiró, & Gonzalez, 2007); aumentam o conflito de tarefa ao mesmo tempo que diminuem o conflito afectivo. Se as equipas não forem coesas, experimentam elevados níveis de *turnover*, resultando numa menor eficácia dos processos de tomada de decisão (Ensley, Pearson, & Amason, 2002). O gestor desempenha um importante papel nestes casos já que cabe a si o papel de promover uma comunicação aberta, promovendo debates construtivos aquando o conflito de tarefa, suprimindo os efeitos negativos que se possam associar ao surgimento de um conflito afectivo.

A confiança, ou “*the positive expectations individuals have about the intent and behaviors of multiple organizational members based on organizational roles, relationships, experiences and interdependencies*” (Shockley-Zalabak et al., 2000, p. 37, cit in Rispens, Greer, & Jehn, 2007) tem sido analisada no estudo do conflito intragrupal no sentido de averiguar o papel do clima de trabalho para a explicação do impacto do conflito nos resultados do grupo. Embora elevados níveis de confiança estejam positivamente relacionados com a performance, ambos os tipos de conflito, tarefa e afectivo, afectam negativamente a confiança existente no grupo; o conflito diminui a confiança que, por sua vez, diminui a performance (Rispens, Greer, & Jehn, 2007).

Simons e Peterson, (2000) defendem a confiança como moderadora na relação do conflito de tarefa e a performance do grupo; em grupos cujos níveis de confiança são elevados, pode estimular-se o conflito de tarefa sem que haja o perigo de este fazer desencadear episódios de conflito afectivo e os inevitáveis prejuízos a este inerentes.

Este resultado alerta para os aspectos defendidos por Janis (1982) e Tjosvold (1991), para o estímulo do conflito de tarefa como primeira intervenção, já que pode correr o risco de, ainda que de forma não intencional, se desencadear conflito afectivo, se não estiverem controladas as circunstâncias contextuais para as quais os autores alertam.

As más interpretações decorrentes de uma divergência da tarefa está, segundo Mooney, Holahan, e Amason (2007) aliada aos processos de Julgamento Social (Brehmer, 1976, cit in Mooney, Holahan, & Amason, 2007) e aos processos da teoria de Atribuição (Harvey & Weary, 1985, cit in Mooney, Holahan, & Amason, 2007) inerentes à condição humana.

Os primeiros, defendem que perante um processo de decisão, surgem especulações normalmente associadas a suspeitas e desconfianças quanto à decisão tomada se não devidamente explicada. A teoria de Atribuição diz respeito à tendência que se verifica numa contínua interpretação das intenções e motivações dos outros; perante um conflito centrado na tarefa, um indivíduo pode interpretar as intenções do outro como uma ameaça.

Também Jehn (1997), Amason, (1996) e Amason & Sapienza (1997) se debruçam sobre os processos de atribuição incorrecta que se verificam na escalada do conflito de tarefa para o conflito afectivo, onde as divergências são percebidas como ataques pessoais, ameaças ou agendas secretas.

Alguns dos aspectos a evitar para que esta escalada não se verifique dizem respeito à injusta distribuição de poder e das recompensas entre os elementos da equipa ou a promoção de ambientes competitivos, onde os ganhos de uns se traduzam nas perdas de outros, devendo sim promover ambientes onde o feedback e a crítica sejam aspectos positivos (Gamero, Gonzalez-Roma e Peiró, 2008), incentivando ainda à partilha de esquemas mentais emocionais (Gamero, Gonzalez-Roma, & Peiró, 2008; Yang & Mossholder, 2004).

O efeito do conflito de tarefa nos resultados grupais é influenciado também pelo tipo de tarefa desempenhado pela equipa (Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). As tarefas não-rotineiras são caracterizadas por uma elevada complexidade, onde a emergência de diferentes perspectivas na equipa pode levar ao encontrar de soluções mais criativas e eficazes para a resolução de problemas ou processos de tomada de decisão; por outro lado, nas equipas que desempenham tarefas rotineiras, estandardizadas, a emergência de diferentes alternativas pode prejudicar, mais do que beneficiar a equipa (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995).

A interdependência da tarefa diz respeito à medida em que os elementos de um grupo dependem dos outros para completarem as suas tarefas e surge também como amplificadora dos efeitos positivos do conflito de tarefa, ao mesmo tempo que sublinha os efeitos negativos do conflito afectivo e de processo. Nestas circunstâncias, o conflito de tarefa promove a eficácia do grupo pelo incentivo ao debate construtivo de ideias e a discussão de alternativas, decorrentes do aumento da comunicação e da colaboração entre os membros (Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; Medina, Munduate, & Guerra, 2008). Por outro lado, Langfred (2007) afirma que as equipas auto-geridas – *self managing teams* - que experienciam elevados níveis de conflito, sobretudo o conflito afectivo, estão associadas a uma menor interdependência da tarefa e autonomia.

O contexto cooperativo em que o grupo opera detém um papel moderador; a utilização do poder do líder baseado na sua posição, diminui ambos os tipos de conflito; os conflitos afectivos são menos frequentes quando os membros do grupo percebem que o líder utiliza estratégias de poder baseadas na confiança, pela acumulação de créditos idiossincráticos onde as discrepâncias não correm o risco de serem percebidas como ameaças (Medina, Munduate, & Guerra, 2008).

No que diz respeito à inovação, as equipas demonstram ser mais inovadoras quando perante um moderado nível de conflito de tarefa, mais do que um nível elevado ou muito baixo, não se verificando a mesma relação com o conflito afectivo (De Dreu, 2006). É através de uma estratégia colaborativa na resolução de problemas que as equipas demonstram elevados

níveis de inovação e criatividade. Contudo, ao mesmo tempo que De Dreu (2006) sugere que o conflito de tarefa pode fazer surgir factores benéficos, como a inovação e a aprendizagem, este está associado a um decréscimo na eficiência grupal, sobretudo pela emergência de dificuldades de coordenação e de estabelecer consenso.

O autor alerta, pois, para a importância de estimular níveis moderados do conflito de tarefa, aliado, porém, a um contexto apropriado para que se potenciem os efeitos positivos do conflito de tarefa e se atenuem os negativos associados ao conflito afectivo, como sejam a confiança (e.g. Simons & Peterson, 2000) a interdependência de objectivos (e.g. Amason & Sapienza, 1997).

**Tabela 7. Variáveis moderadoras da relação conflito-resultados<sup>11</sup>**

Papel das variáveis	Variáveis
Amplificadoras	Interdependência da tarefa Diversidade Normas de aceitabilidade Comunicação aberta Estratégias colaborativas TIC
Supressoras	Rotina da tarefa Domínio/ Competição
<i>Ameliorators</i>	Emoções positivas Confiança Coesão Feedback Positivo Interacção Intervenção da 3ª parte
<i>Exacerbators</i>	Emoções negativas Feedback Negativo Ambiente competitivo

Na Tabela 7 encontra-se esquematizado o modelo moderador da relação conflito-resultados proposto por Jehn & Bendersky (2003), onde as autoras se debruçam sobre as variáveis moderadoras do conflito. Paralelamente, foi também nossa preocupação incluir no modelo as variáveis presentes nos trabalhos de referência, produzidos entre 1994 e 2008.

De acordo com Jehn e Bendersky (2003), as variáveis moderadoras *amplificadoras* reforçam a relação entre o conflito e os resultados, independentemente da sua direcção, ou seja, amplificam a relação já

<sup>11</sup> Adaptado de Jehn e Bendersky (2003).

existente entre o conflito e os resultados do grupo, quer esta seja positiva ou negativa. Como exemplo, tome-se a existência de normas de aceitabilidade no contexto do grupo; esta aumenta o efeito positivo do conflito de tarefa ao mesmo tempo que diminui os efeitos negativos do conflito afectivo.

Também os meios de comunicação surgem como variáveis moderadoras amplificadoras entre o conflito e o potencial percebido do grupo; se a interacção dos membros de um grupo se promove através de computadores ou qualquer outra tecnologia, o conflito afectivo irá influenciar negativamente o potencial percebido do grupo; da mesma forma, o conflito de tarefa afecta negativamente o potencial do grupo em que os seus elementos comunicam através de tecnologias, em vez de cara-a-cara (Lira, Ripoll, Peiro, & Orengo, 2008).

As variáveis *supressoras*, por seu lado, enfraquecem a relação existente entre conflito e resultados, quer esta seja positiva ou negativa, não determinando também a direcção desta relação. Se, por exemplo, o líder de um grupo canaliza energias para a resolução dos conflitos grupais de uma forma geral, não só os efeitos negativos do conflito afectivo serão atenuados como se diminui também a potencialidade de um efeito positivo da existência de conflito de tarefa para a eficácia do grupo (Jehn e Bendersky, 2003).

Variáveis “*ameliorators*” têm subjacente o enfraquecimento dos efeitos negativos do impacto do conflito nos resultados, potenciando, simultaneamente, os efeitos positivos decorrentes deste. Estudos empíricos demonstram que num ambiente caracterizado por um clima de emoções positivas e de boa disposição se encontra associado a um debate eficaz entre as diversas perspectivas existentes, diminuindo os efeitos negativos associados à ocorrência de conflito afectivo ou de processo. Outro exemplo centra-se no feedback positivo; quanto é fornecido à equipa um feedback inicial positivo, este encoraja sucessos futuros, reduzindo o conflito afectivo, melhorando a performance (Peterson, & Behfar, 2003). De acordo com Jehn e Bendersky (2003), as estratégias de intervenção da 3ª parte surgem como moderadoras da relação conflito-resultados já que estas estão promovem a flexibilização dos canais de comunicação, na redução da hostilidade entre as partes envolvidas em conflito e na promoção de um clima de confiança (Thomas, 1976), como uma forma de destacar a vertente funcional e produtiva do conflito (Phillips & Cheston, 1979).

Por último, as “*exacerbators*” actuam como promotoras dos efeitos negativos dos conflitos, sejam eles de tarefa, afectivos ou de processo, acompanhado de um enfraquecimento dos efeitos positivos que possam estar associados à ocorrência de situações conflituais. Um exemplo deste tipo de variáveis refere-se a uma atmosfera grupal caracterizada pela existência de emoções negativas, na medida em que o conflito é associado a situações de stress e ameaça, potenciando o efeito das respostas emocionais e o aparecimento de emoções negativas, frequentemente relacionado com o decréscimo dos níveis de performance grupal (Thomas, 1992). Outro exemplo vai novamente ao encontro do feedback; da mesma forma, se é inicialmente fornecido um feedback negativo, este irá desencadear maiores

níveis de conflito de tarefa e afectivo (Peterson, & Behfar, 2003). Os autores adiantam, contudo, que se o grupo tiver estabelecida uma rede de confiança antes de receber o feedback negativo, a vulnerabilidade do grupo é menor, diminuindo a probabilidade de se desencadear o conflito e uma fraca performance a este associada neste contexto. Um ambiente competitivo, caracterizado por uma fraca interdependência de objectivos, onde os indivíduos constroem e perseguem os seus próprios objectivos, é associado ao aumento dos efeitos negativos do conflito já que a divergência pode ser percebida uma ameaça, algo a evitar, se se pretende uma elevada eficácia (Medina, Munduate, & Guerra, 2003).

O impacto decorrente das situações de conflito ao nível do desempenho da equipa, nomeadamente no que diz respeito aos resultados e satisfação, não é independente da forma como tais situações são abordadas pelos membros do grupo. Estudos empíricos realizados sobre esta temática do conflito intragrupal têm vindo a apurar que a utilização de uma estratégia integrativa revela um impacto positivo ao nível dos resultados do grupo, quer ao nível da performance quer ao nível da satisfação dos seus membros, na medida em que procura uma solução que integre os vários interesses das partes envolvidas, concentrados simultaneamente numa preocupação na tarefa, resultando num ganho conjunto (Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008; Chen, Liu, & Tjosvold, 2005; Tjosvold, Hui, & Yo, 2003). Pelo contrário, as estratégias de domínio estão associadas a baixos níveis de eficácia grupal, bem como da respectiva satisfação; a firmeza para o alcance de objectivos próprios, individuais, intensifica o conflito, diminuindo a probabilidade de ambas as partes chegarem a consenso. Para De Dreu e Van Vianen (2001), as estratégias de integração e de domínio aplicadas ao conflito afectivo têm um impacto negativo na performance da equipa, revelando-se a estratégia de evitamento como a abordagem mais eficaz do conflito afectivo.

De acordo com os estudos realizados, a existência do conflito intragrupal está associado quer a aspectos positivos, como o aumento da qualidade das decisões, dos níveis de inovação e de criatividade (e.g. De Dreu, 2006; Mooney, Holahan, & Amason, 2007), quer a aspectos negativos, como a diminuição da coesão grupal, dos níveis de desempenho, acompanhado de um aumento dos índices de *turnover*. Contudo, a funcionalidade das situações conflituais ao nível da performance do grupo irá ser condicionada pelo tipo de conflito emergente: conflito de tarefa ou conflito afectivo (Jehn, 1994), bem como das variáveis moderadoras desta relação (Jehn & Bendersky, 2003).

Ao longo do estudo das tipologias do conflito, o conflito de tarefa tem vindo a ser associado a uma melhoria na qualidade das decisões grupais (Amason, 1996) bem como com o aumento da satisfação dos membros do grupo (Jehn, 1995).

Contudo, esta evidência não foi encontrada em relação ao conflito afectivo, dados os inevitáveis danos a este associados, tanto na performance

como na satisfação. Estudos empíricos não verificaram uma relação negativa entre o conflito afectivo e o desempenho do grupo; uma possível explicação assenta na hipótese dos membros das equipas evitarem trabalhar com quem experienciam conflitos devido a diferenças de personalidade ou valores (Hambrick, Li, Xin, & Tsui, 2001; Jehn, 1995). É necessário, pois, ter em atenção as circunstâncias em que este ocorre, nomeadamente os níveis de confiança existentes no grupo, o tipo de tarefa (interdependência, rotina), o tipo de supervisão bem como o contexto em que o grupo opera (competitivo vs colaborativo). O gestor desempenha um papel fulcral na supressão dos efeitos negativos do conflito afectivo, potenciando simultaneamente os efeitos positivos do conflito de tarefa.

A perspectiva dominante, embora sublinhe as vantagens da existência de um determinado nível de conflito nos grupos de trabalho centrado na tarefa, não produz resultados que convençam a comunidade científica. Urge, portanto, a realização de um maior número de trabalhos no que concerne às variáveis que podem actuar como suporte para que não se assista à escalada do conflito de tarefa para o conflito centrado nas divergências interpessoais. A par disto, sente-se ainda a necessidade de averiguar com maior pormenor o papel das variáveis moderadoras do impacto do conflito, nomeadamente as características e os processos grupais, como a comunicação e o tipo de interacção vigentes, que podem servir de directrizes fundamentais para a promoção de hipotéticas “*guidelines*” para a gestão do conflito, de modo a atenuar as lacunas avançadas por Rahim (2002) no que diz respeito às circunstâncias em que se deverá estimular, reduzir, manter ou evitar o conflito bem como as estratégias a cada processo associadas.

## VI - Limitações

A presente investigação, como qualquer estudo, e não obstante o rigor que constantemente foi imposto, apresenta algumas limitações que convém salientar.

Em primeiro lugar a utilização de apenas uma base de dados para constituição da amostra das publicações mais influentes sobre o conflito intragrupal. Embora os motivos inerentes a tal escolha tenham já sido referidos, cabe-nos acrescentar que outro motivo se prende com questões temporais - embora cientes da possibilidade já demonstrada da utilização de diversas bases de dados em estudos bibliométricos anteriores (Chauvel & Despres, 2002; Chen & Chen, 2006), a utilização de diversas bases de dados seria incomportável face ao tempo disponível para realização do nosso trabalho. Para além disso, como pretendíamos aproximar-nos tanto quanto possível dos trabalhos que nos serviram de base quanto à metodologia, nomeadamente Bapuji e Crossan (2004), Jordão (2009) e Gomes (2009), optámos por seguir o trabalho realizado por estes autores o mais possível, utilizando a mesma base de dados, tanto mais que nos movíamos no mesmo domínio científico, embora em temática distinta. Em trabalhos futuros, sugerimos, no entanto, que seja utilizada mais que uma base de dados com

contagem de citações, de forma a promover uma comparação de amostras entre diferentes bases de dados.

Uma outra limitação a apontar é o facto de não termos conseguido aceder ao texto integral de alguns artigos (12) devido à restrição de acesso de algumas editoras às suas publicações. Contudo, foi sempre nossa linha orientadora não fazer suposições quanto à categorização que lhes seria feita, tentando categorizar apenas quando a informação fornecida era clara e óbvia. Apenas uma parte da amostra (cerca de dois artigos) ficou por categorizar em alguns indicadores, nomeadamente, no tipo de artigos e técnicas estatísticas utilizadas. Tal facto não se revelou fulcral ou foco de enviesamento na presente amostra dado o reduzido número de artigos nas circunstâncias referidas. Contudo, fica o alerta para a impossibilidade de reunir toda a amostra constituída.

Apesar da técnica de “*citation search*” não envolver exaustivamente toda a literatura na área, a sua utilização revela-se pertinente, na medida em que nos permite estabelecer as publicações a analisar segundo um determinado critério objectivo (Chow, et al., 2007) e não apenas assente na aleatoriedade; pretendemos basear-nos em artigos de referência, que tenham granjeado a atenção da comunidade científica debruçada sobre o conflito intragrupal. O sistema de contagem de citações torna-se assim produtivo, já que nos fornece dados para a avaliação da performance científica (Bornmann & Daniel, 2008), pois são medidas não-intrusivas, que não requerem a cooperação de respondentes, impedindo a contaminação das respostas (Smith, 1981).

Não obstante a aparente útil aplicação, o sistema de contagem de citações reúne já uma série de críticas e fraquezas (Van Hooydonk, 1998). Com efeito, embora o número de vezes que um artigo é citado seja considerado um factor de impacto, o impacto e a qualidade do mesmo nem sempre podem ser entendidos como conceitos idênticos, já que o impacto é apenas um dos aspectos da qualidade e diz respeito ao nível de respostas direccionadas a uma parte da publicação. Por isso os indicadores bibliométricos não devem substituir o reconhecimento académico, actuando sim como uma ferramenta de apoio (Van den Berghe, et al., 1998).

Outra das críticas ao processo de “*citation search*” assenta no facto de as publicações poderem angariar citações devido a uma multiplicidade de razões que não as referidas anteriormente (Bornmann & Daniel, 2008; Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004; Whitley, 2002). Uma dessas razões poderá ser o efeito de halo, ou seja, a tendência para citar autores conhecidos (Bakker, Groenewegen, & den Hond, 2006), a pressão editorial para a citação de artigos incluídos em certas revistas de impacto (Sharp, 2004; Small, 1998) ou apenas porque são trabalhos-símbolo, sendo que os autores lhes fazem referência para indicar que pertencem a uma determinada área (Bakker, et al., 2006). Assim, quanto mais um artigo é citado, maiores são as probabilidades de o voltar a ser (Bornmann & Daniel, 2008). Além disso, a existência de um grande número de citações pode dizer respeito à necessidade de embelezar o texto - é uma forma de prestar provas de uma bibliografia muito vasta, incluindo autores de referência da área em que se



insere (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004). Adicionalmente, o número de citações por si só não distingue entre citações positivas e negativas (Chow, et al., 2007) isto é, não garante o reconhecimento, à partida, do mérito dos autores, podendo, ao invés disso, ser sinónimo de crítica (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004), ou móbil para apresentar ideias opostas ou correcções (Bornmann & Daniel, 2008).

A esta altura, revela-se pertinente referir que o sistema de citações utilizado não exclui, por si só, as auto-citações, ou seja, as reafirmações ou repetições dos próprios trabalhos dos autores (Bapuji & Crossan, 2004; Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004). No entanto, como afirmam Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro, (2004) estas limitações podem ser até certo ponto ultrapassáveis através de um rigoroso processo de revisão que a própria revista sujeita os artigos antes da sua publicação.

Esta forma de constituir a amostra de artigos para análise permite-nos a recolha das publicações de referência na área, contudo, excluem-se também trabalhos de menor impacto, mas que nem não deixam de dar o seu contributo, como é o caso de monografias publicadas, dissertações e conferências na área (Whitley, 2002).

A escolha da inclusão de artigos publicados em revistas científicas de impacto relaciona-se com o facto de estes serem considerados “conhecimento certificado”, termo comumente utilizado para descrever o conhecimento submetido a revisões críticas de colegas investigadores e que obteve a aprovação destes. Desta forma, os artigos de revista passam por um processo de certificação, passando a análise de citações a ser considerada uma prática que potencia a validade dos resultados (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004).

Outro dos enviesamentos que pode estar relacionado com o sistema de citações diz respeito à possibilidade de dois autores distintos utilizarem o mesmo apelido, constituindo assim um problema de homónimos (Bornmann & Daniel, 2008).

Tanto quanto já foi referido anteriormente na presente investigação, os artigos respeitantes aos últimos anos do período temporal estabelecido não estiveram expostos tempo suficiente perante a comunidade científica para angariar um determinado número de citações. É, deste modo, que se constitui outra das limitações da técnica de “*citation search*” dado que não permite capturar o impacto das publicações recentes, que, provavelmente, terão poucas ou nenhuma citações. De forma a ultrapassar esta limitação na investigação e não prejudicar os artigos mais recentes, tivemos a preocupação em incluir na amostra todos os artigos publicados em 2007 e 2008 nas revistas de referência sobre o conflito intragrupal, bem como os artigos cuja autoria pertencesse aos autores que mais publicaram sobre o tema (independentemente da revista/jornal de publicação).

Outra limitação é a “vantajosa interdisciplinaridade”. Apesar do aparente proveito que poderíamos retirar do facto de os artigos acerca do conflito intragrupal não se encontrarem apenas na área de estudos organizacionais, estendendo-se por outros domínios, que nem sempre facilmente identificamos como relacionados entre si, como é o caso da área

da política social, a verdade é que também conduz à “captação” de um conjunto de artigos (por exemplo, relacionados com o conflito entre países) que, na prática, não se inserem no campo específico que pretendemos estudar, obrigando a uma pré-selecção muito cuidadosa, tornando o processo de selecção da amostra mais difícil e demorado.

Por último, constitui, ainda, uma limitação e potencial fonte de enviesamento proveniente da técnica utilizada, o facto de o número de citações, na sua essência, nada dizer sobre a veracidade e validade de um determinado trabalho académico, tal como Small (1998) argumenta, pela possibilidade de os artigos angariarem um considerável número de citações, que mais tarde se revelam erróneas.

Apesar de todas as limitações apontadas, o método de contagem de citações permite contribuir para uma maior ordenação e acessibilidade de um número de trabalhos significativos (Bakker, et al., 2006).

Algumas das limitações aqui apresentadas não têm solução; não conseguimos averiguar claramente o porquê de determinado autor citar um determinado trabalho. No entanto, esta crítica não é exclusiva do método bibliométrico, estando presentes noutras áreas, graças à subjectividade aliada ao trabalho de categorização (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004).

Em suma, estudos como este pretendem proporcionar uma análise quantitativa do estado de arte de uma determinada área, revendo-se como um complemento dos métodos tradicionais qualitativos de revisão de literatura. Apesar das limitações que se lhe encontram associadas, a bibliometria é, assim, utilizada como uma valiosa ferramenta para a identificação de autores, documentos e revistas de referência entre os investigadores dentro de uma dada área (Ramos-Rodriguez & Ruiz-Navarro, 2004), promovendo uma visão global do que tem sido dito, onde e por quem, aliado a uma perspectiva do que tem sido feito e como, não descurando a fundamental articulação entre as mais-valias associadas a esta ferramenta a uma análise incisiva do conteúdo dos textos que constituem a amostra.

## VII - Conclusões

Parte das conclusões que consideramos pertinentes, foram sendo mencionadas ao longo da presente investigação, nos momentos em que estabelecemos algumas conclusões parcelares. Contudo, importa agora sumarizar e reflectir sobre as principais conclusões a reter. Interessa referir que a literatura sobre o conflito intragrupal é extensa e multifacetada, como fomos verificando durante o nosso estudo. É neste sentido que esta investigação se reveste da pertinência deste tipo de revisões de literatura, possibilitando estabelecer um ponto de situação ao sistematizar o que tem vindo a ser dito e feito no âmbito do impacto do conflito nas equipas de trabalho, seus resultados e eficácia, anotando futuras linhas de reflexão que importa investigar.

A metodologia utilizada na presente investigação apresenta-se como uma abordagem alternativa às revisões de literatura, ou meta-análises amplamente realizadas. A definição do campo de análise através da ajuda da

plataforma SSCI permitiu-nos reunir um conjunto de publicações influentes, através da técnica de “*citation search*”, identificando as tendências do estudo do conflito intragrupal baseando-nos no conteúdo de tais publicações. Esta técnica é ainda pouco conhecida em Portugal e pouco utilizada na área organizacional (Najman & Hewitt, 2003) para efectuar revisões da literatura, dadas as limitações que se lhe encontram associadas. Contudo, esta nova abordagem revela-se um mecanismo único de identificação das publicações mais relevantes num determinado domínio, como ficou demonstrado ser possível realizar no domínio da aprendizagem organizacional (Jordão, 2009; Bapuji & Crossan, 2004) ou na gestão do conhecimento (Gomes, 2009).

Na tentativa de se ultrapassar parte das limitações encontradas na realização da presente investigação, é nosso propósito deixar algumas sugestões. Pelos motivos anteriormente avançados, torna-se necessário o cruzamento entre diferentes bases de dados que contenham o sistema de contagem de citações, como o *Scopus* ou *Google Scholar*, de modo a poder estabelecer comparações bem como promover a variedade da amostra.

Ainda no que diz respeito ao método de “*citation search*”, julgamos ainda necessário que se promova uma análise das razões dos totais de citações, apesar da consciência de que será tornar um trabalho megalómano dado o progressivo aumento desta prática.

Por último, assume-se a importante complementaridade desta metodologia com a utilização da técnica de análise de conteúdo, promovendo assim um alcance mais profundo do conteúdo dos trabalhos de referência acerca do conflito intragrupal, tentando averiguar o porquê de determinado trabalho ter alcançado um determinado número de citações, o porquê do seu mérito e impacto.

Perante o quadro de resultados encontrados, concluímos que a literatura acerca do conflito intragrupal se reveste de uma constante necessidade de averiguar relações entre determinadas variáveis e o impacto que estas deixam no conflito e vice-versa. Como tema profuso no que concerne às variáveis associadas ao conflito, tanto pelas características em que ocorre como pelo impacto deste junto do grupo, esta é uma área em que urge sistematizar conhecimentos, linhas orientadoras de referência de investigação e futuras direcções de análise importantes, pelo que se atesta o carácter pertinente da presente dissertação. Sendo que a maioria dos artigos aqui analisados são de carácter empírico, concluímos ainda que a tendência da investigação do conflito intragrupal vai ao encontro da necessidade por nós encontrada; mais que teorizar, importa investigar, o que significa articular modelos conceptuais com a aproximação ao terreno, numa lógica iterativa e interactiva, capaz de conduzir à problematização e reflexão contínuas, via privilegiada para a produção de conhecimento solidamente fundado.

### VIII - Referências bibliográficas

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Amason, A. C. & Sapienza, H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 496-516.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397-417.
- Bardin, L. (1988). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bercovitch, J. (s.d.). Conflict and Conflict Management in Organizations: a framework for analysis. 104-123.
- Bornmann, L., & Daniel, H.-D. (2008). What do citation counts measure? A review of studies on citing behavior. *Journal of Documentation*, 64 (1), 45-80.
- 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.
- Caudron, S. (1998). Keeping team conflict alive. *Training & Development*, 52(9), 48-52.
- Chauvel, D. & Despres, C. (2002). A review of survey research in knowledge management: 1997-2001. *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), pp. 207-223
- Chen, M. & Chen, A. (2006). Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. *Journal of Information Science*, 32 (1), pp. 17-38.
- Chow, C. W., Haddad, K., Singh, G., & Wu, A. (2007). On Using Journal Rank to Proxy for an Article's Contribution or Value. *Issues in Accounting Education*, 22 (3), 411-427.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. New York: MacMillan.
- Cox, K. B. (2003). The Effects of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup Conflict on Team Performance Effectiveness and Work Satisfaction. *Nurse Administration Quarterly*. 27 (2), 153-163.
- Crossan, M. M., & Guatto, T. (1996). Organizational learning research profile. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (1), 107-112.
- Culebras-Fernández, J., Lorenzo, A. G, Wanden-Nerghe, C., Castiel, L. D., & Sanz-Valero, J. (2008). Cuidado!, sus referencias bibliográficas pueden ser estudiadas. *Nutrición Hospitalaria*, 23 (2),
- DeChurch, L. A. & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *Journal of Conflict Management*, 12 (1), 4-22.

- DeDreu C. K. W. & Beersma, B. (2005). Conflict in Organizations: beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- Derr, C. B. (1978). Managing organizational conflict: Collaboration, bargaining, and power approaches. *California Management Review*, 21(2), 76-84.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and Conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 8-43). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Tese de Doutorado. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R. & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho - uma abordagem integrada, *Psychologica*, 38, 103-109.
- Fisher, R. J. (1983). Third Party Consultation as a Method of Intergroup Conflict Resolution: a Review of Studies. *Journal of Conflict Resolution*, 27, 301-334.
- Gomes, L. (2009). O estado da arte da Gestão do Conhecimento: uma revisão bibliométrica de 2002 a 2008. Tese de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- 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.
- Guerra, J., Martines, I., Munduate, L., Medina, F., (2005). A Contingency Perspective on the study of the consequences of conflict types: the role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 157-176
- Guetzkow, H. & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision making groups. *Human relations*, 7, 367-381.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. (1997). A Qualitative analyses of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 530-557.
- Jehn, K. & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academic of Management Journal*, 44 (2), 238-251.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jordão, A. (2009). *O que se diz e o que se faz em Aprendizagem Organizacional: uma revisão bibliométrica*. Tese de Mestrado.

- Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
- Karambayya, R., & Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: Thirdparty 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.
- Mannix, E. (2003). Editor's comments: conflict and conflict resolution – a return to theorizing. *Academy of Management Review*, 28 (4), 534-546.
- 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.
- Phillips, E., & Cheston, R. (1979). Conflict resolution: What works? *California Management Review*, 21, 76-83.
- 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, 368-376.
- 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.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Ramos-Rodriguez, A-R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the Intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the strategic management journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25, pp.981–1004.
- Robbins, S. P. (1978). “Conflict Management” and “Conflict Resolution” are not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21, 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.
- Schweiger, D. & Sandberg, W. (1989). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 10, 31-43.
- Sharp, D. (2004). As we said... *The Lancet*, 364, 744.
- Sheppard, B. H. (1984). Third party conflict intervention: A procedural framework. *Research in Organizational Behavior*, 6, 141-190.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Small, H. (1998). Citations and Consilience in Science. *Scientometrics*, 43(1), 143-148.
- Smith, L.C. (1981). Citation analysis. *Library Trends*, 30, 83-106.

- Thomas, K. (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 Inc.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (1), 13-23.
- Turner, M. E. & Pratkanis, A. R. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.
- Van den Berghe, H., Houben, J., Bruin, R., Moed, H., Kint, A., Luwel, M., & Spruyt, E. (1998). Bibliometric Indicators of University Research Performance in Flanders. *Journal of The American Society for Information Science*, 49(1), 59–67.
- Van Hooydonk, G. (2008). Standardizing Relative Impacts: Estimating the Quality of Research from Citation Counts. *Journal of The American Society for Information Science*, 49(10), 932–941.
- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.

## IX – Anexos

### Anexo 1. Índice de Tabelas e Figuras

Figura 1 .....	8
Figura 2 .....	14
Tabela 1 .....	16
Figura 3 .....	18
Tabela 2.....	19
Tabela 3.....	20
Tabela 4.....	23
Tabela 5.....	26
Tabela 6 .....	27
Tabela 7.....	31

### Anexo 2. Artigos recolhidos através da “keyword search” e “citation search”

- 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.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., & Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 170-188.

- Chen, G. Q., Liu, C. H., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 277-300.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32 (1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (3), 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741-749.
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 145-160.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams - Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17 (4), 365-386.
- Gamero, N., Gonzalez-Roma, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 (1), 47-69.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation - A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39 (3), 278-302.
- Hambrick, D. C., Li, J. T., & Xin, K., et al. (2001). Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. *Strategic Management Journal*, 22 (11), 1033-1053.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing Effectiveness – an Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict. *Internacional Journal of Conflict Management*, 5 (3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 56-73.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to



- agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8 (4), 287-305.
- 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.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741-763.
- Jehn, K. A., Rupert, J., & Nauta, A. (2006). The effects of conflict asymmetry on mediation outcomes - Satisfaction, work motivation and absenteeism. *International Journal of Conflict Management*, 17 (2), 96-109.
- Korsgaard, M. A., Jeong, S. S., & Mahony, D. M, et al. (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict. *Journal of Management*, 34 (6), 1222-1252.
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50 (4), 885-900.
- Li, J. T., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 794-813.
- Lira, E. M., Ripoll, P., Peiro, J. M., et al. (2007). The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: A longitudinal study. *Computers in Human Behavior*, 23 (6), 2888-2903.
- Lira, E. M., Ripoll, P., Peiro, J. M., et al. (2008). How do different types of intragroup conflict affect group potency in virtual compared with face-to-face teams? A longitudinal study. *Behavior & Information Technology*, 27 (2), 107-114.
- Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59 (2), 242-250.
- Medina, F. J., Munduate, L., & Guerra, J. M. (2008). Power and conflict in cooperative and competitive contexts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (3), 349-362.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 1015-1039.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44 (5), 733-758.
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in

- geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 212-238.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. J. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33 (2), 196-222.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes - Moderating effects of cognitive- and affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management*, 18 (1), 42-73.
- Park, H. S., & Park, M. J. (2008). Multilevel effects of conflict management preferences on satisfaction with group processes. *International Journal of Conflict Management*, 19 (1), 57-71.
- Pearson, A. W., Ensley, M. D., & Amason, A. C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's Intragroup Conflict Scale. *International Journal of Conflict Management*, 13 (2), 110-123.
- Pelled, L. H. (1996). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation. *International Journal of Conflict Management*, 7 (3), 230-246.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Peterson, R.S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91 (1-2), 102-112.
- Rahim, M. F. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rispens, S., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2007). It could be worse - A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 18 (3-4), 325-344.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 102-111.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. Y. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14 (2), 141-163.
- Vodosek, M. (2007). Intragroup conflict as a mediator between cultural diversity and work group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 18 (3-4), 345-375.
- Wang, G. F., Jing, R. T., & 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.
- Yang, J. X., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (5), 589-605.

**Anexo 3. Totalidade de revistas que publicaram os artigos da amostra 1994-2008**

Revistas 1994-2008	Número de artigos
<i>International Journal of Conflict Management (IJCM)</i>	13
<i>Journal of Organizational Behavior (JOB)</i>	4
<i>Journal of Management (JM)</i>	4
<i>Administrative Science Quarterly (ASQ)</i>	4
<i>Academy of Management Journal (AMJ)</i>	3
<i>Journal of Applied Psychology (JAP)</i>	3
<i>Journal of Management Studies (JMS)</i>	2
<i>European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)</i>	1
<i>Behavior &amp; Information Technology (BIT)</i>	1
<i>Computers in Human Behavior (CHB)</i>	1
<i>Journal of Business Venturing (JBV)</i>	1
<i>Journal of Business Research (JBR)</i>	1
<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology (JOOP)</i>	1
<i>MIT Sloan Management Review (MIT SMR)</i>	1
<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes (OBHDP)</i>	1
<i>Research in Organizational Behavior (ROB)</i>	1
<i>Strategic Management Journal (SMJ)</i>	1
<i>Small Group Research (SGR)</i>	1