

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**UM ESTUDO SOBRE O CONFLITO NO GRUPO DE TRABALHO**

**FRANCISCO FABIANO MAPURUNGA ARAÚJO**

**FORTALEZA, NOVEMBRO DE 2004**

**UM ESTUDO SOBRE O CONFLITO NO GRUPO DE TRABALHO**

**FRANCISCO FABIANO MAPURUNGA ARAÚJO**

**Orientadora: Profa. Dra. HILDA COUTINHO DE OLIVEIRA**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração de  
Empresas.

**FORTALEZA – CE  
2004**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Média

---

Francisco Fabiano Mapurunga Araújo

Nota

---

Profa. Dra. Hilda Coutinho de Oliveira

Profa. Orientadora

Nota

---

Profa. Dra. Criseida Alves Lima

Membro da Banca Examinadora

Nota

---

Prof. ~~Msc. Laudemir~~ Rabelo S. Moraes

Membro da Banca Examinadora

Monografia aprovada em 22 de novembro de 2004

## DEDICATÓRIA

As minhas verdadeiras avós, Olga Carneiro Mapurunga e Francisca da Silva, que tudo fizeram em prol de minha saúde intelectual e física.

A meu pai, José Edilson Mapurunga Araújo, e a minha mãe, Maria Zely Mapurunga Araújo que, do seu jeito, me mostraram caminhos.

A minha maravilhosa esposa, Marly dos Santos Rocha Mapurunga, que me encorajou em todos os momentos e que, em todos, esteve comigo.

A meu amado filho, Pedro Víctor Rocha Mapurunga, que é a essência mais rara de minha vida, e motivo maior para que eu prossiga na minha longa jornada.

As minhas duas irmãs, por todo o apoio. Em especial a minha irmã Olga Mapurunga Araújo, que sempre morou em meu coração e que sempre será parte da minha força de vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo sopro de vida que me concedeu e que, ao largo de minha caminhada, está sempre a me instruir para minha evolução contínua.

As minhas avós, Olga Carneiro Mapurunga e Francisca da Silva, por todo amor e compreensão que sempre tiveram comigo, e por terem me dado a base sólida que hoje tenho para seguir meus princípios.

Ao meu pai, a minha mãe e as minhas irmãs, por todo o apoio e segurança que me deram.

A minha magnífica esposa e a meu amado filho, pelo amor que me doam.

Aos amigos de longa data, especialmente à Joelma e ao André, por serem companheiros e me proporcionarem momentos de muita alegria.

À Profa. Dra. Hilda Coutinho de Oliveira, pela compreensão e pelo profissionalismo que me dedicou em todos os momentos.

**Lanterna na Proa**

"Os homens destituídos de planos estão a mercê dos ventos errantes da sorte...

Aqueles que têm planos e determinação para seguir, têm o controle do destino.

Os prêmios mais ambicionados que a vida pode oferecer estão nas mãos daqueles que planejam e agem.

As sobras ficam para os que não têm ideais".

**(Anônimo)**

# SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
EPÍGRAFE	V
SUMÁRIO	VI
RESUMO	VII
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. OBJETIVOS .....	3
2.1. Geral .....	3
2.2. Específicos .....	3
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
3.1. O conflito .....	4
3.1.1. Conceito .....	5
3.1.2. Processo.....	7
3.2. O Grupo.....	20
3.2.1. Definição .....	20
3.2.2. Características .....	22
3.2.3. Importância no Trabalho .....	27
4. METODOLOGIA .....	54
4.1. Notas sobre o método.....	54
4.2. Local.....	55
4.3. Sujeitos.....	55
4.4. Instrumento .....	56
4.5. Procedimento.....	56
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS .....	61
ADENDOS.....	62
Carta de Autorização .....	62
Questionário sobre Conflito .....	63

## RESUMO

Este estudo focalizou os sentidos atribuídos ao conflito por parte de 4 funcionários que trabalhavam numa empresa da área de software, situada em Fortaleza, no Ceará. Efetivou-se através do método qualitativo e da técnica do questionário. Foram elaborados além dos itens introdutórios para obtenção dos dados de identificação, estes 08 quesitos referentes à temática focalizada: 1) o significado de conflito; 2) se é percebido um lado positivo no conflito e por que; 3) existe alguma relação do conflito com a melhora na produtividade e sua justificativa; 4) foi questionado se o líder do grupo sabe administrar bem os conflitos e por que; 5) se o técnico sabe lidar com o conflito no seu ambiente de trabalho e por que; 6) atestar se para existir um ambiente harmônico não deve existir conflito e por que; 7) se fosse um líder utilizaria o conflito nas suas relações com sua equipe de trabalho e por que; 8) se considera importante a existência do conflito entre o grupo de trabalho e por que. Os sujeitos eram de ambos os sexos e possuíam idades entre 22 e 35 anos. Buscou-se entender o conteúdo de suas respostas, dadas em seu local de trabalho ou em sua residência, com base nas idéias referentes ao conflito e mais especificamente, ao pensamento de Robbins (1999). As descobertas desta investigação, inaplicáveis a generalizações, foram inseridas nas considerações finais, onde também ressaltar a importância do conflito para o bom rendimento dos grupos de trabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

O enfoque central deste trabalho, o conflito, suas visões e seus efeitos no rendimento dos grupos de trabalho, surgiu a partir da vivência do autor. Empresas que enfrentam sérios problemas de relacionamento entre os componentes de suas equipes e que, por isso, resultam em perda de mercado, queda de faturamento dentre outros problemas, expõem mais claramente o significado e a importância do elemento conflito para o grupo de trabalho.

Através da literatura sobre o tema desta investigação (CHIAVENATO; 1983; ROBBINS; 1999, entre outros), pode-se constatar que a existência do elemento conflito nas relações entre os grupos de trabalho não é só uma constante mais uma necessidade.

O fato de o autor deste estudo ter vivenciado inúmeras situações de conflito, onde foi possível se observar grandes prejuízos provocados pela perda de elementos-chaves para a organização, como também a criação de excelentes idéias que ajudaram a alavancar crescimentos importantes de rentabilidade para as empresas, suscitaram sua elaboração, que também foi pautada pela curiosidade em termos de confrontar a teoria com a realidade.

A escolha do tema deveu-se, ainda, à intenção de que este trabalho se constitua em ferramenta profissional para o desempenho eficaz da atividade de administração por parte do autor, utilizando-o para uma atuação social positiva no âmbito da organização em que desempenha suas funções.

Meu pressuposto foi assim elaborado: os trabalhadores têm percepções equivocadas sobre a influência do conflito no grupo de trabalho

Esta pesquisa configurou-se como uma compreensão dos sentidos atribuídos ao conflito por parte de quatro técnicos em suporte que atuam numa empresa de automação comercial em Fortaleza, no Ceará, durante os meses de setembro a outubro de 2004. Foi baseada nas idéias referentes ao conflito (CHIAVENATO; 1983) e mais especificamente, no pensamento de ROBBINS (1999).

Evoluiu conforme estas fases:

- 1) introdução → onde escreveu-se sobre a importância do trabalho e das visões do conflito;
- 2) objetivos → onde determinou-se qual seria a meta do trabalho;
- 3) revisão da literatura → onde foram abordados os autores e suas teorias (Chiavenato;1983 ; Robbins;1999) concernentes à execução desta pesquisa;
- 4) metodologia → onde faz-se uma breve descrição sobre o método, local, sujeitos, instrumentos e procedimentos do estudo;
- 5) resultados e discussões → onde foi descrito, interpretado e compreendido o material obtido através dos questionários no que tange ao sentido do conflito para os grupos de trabalho;
- 6) considerações finais → onde se expôs as descobertas desta investigação, e se ressaltou a importância da existência do conflito para o bom andamento do grupo de trabalho.

Esta investigação pretendeu, também, repensar o tema do Conflito, estimular outros estudos e favorecer atuações profissionais mais competentes.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Geral**

Compreender os significados atribuídos ao conflito por parte de 4 trabalhadores de uma empresa da área de automação comercial localizada em Fortaleza no Ceará, através do método qualitativo e da técnica do questionário.

### **2.2. Específicos**

- Investigar quais dentre as 3 abordagens do conflito indicadas por Robbins(1999) (tradicional, das relações humanas e interacionista) referenciam mais as percepções dos trabalhadores;
- Identificar dimensões de construção e prejuízos do conflito na instituição.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo teve por objetivo fazer um apanhado da literatura existente sobre o conflito, seu funcionamento e suas implicações nas organizações. Abordamos elementos da psicologia e da administração, uma vez que trataremos do comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

#### 3.1. O conflito

Existe um conflito numa organização, conforme (Robbins,1999), quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber um outro como obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte.

Certamente, esta definição de conflito é limitada, mas coloca em relevo as características geralmente associadas à existência do conflito: a *interdependência* das partes que os associam mutuamente a sua satisfação respectiva; a *incompatibilidade*, percebida por uma delas, sobre objetivos ou comportamentos do outro, que serve de elemento detonador do conflito e, enfim, em alguns casos, da *interação* que isto provoca entre elas.

A *interdependência* das partes coloca em relevo o conflito como fenômeno relacional em que cada parte tem necessidade da outra e, ao mesmo tempo, exerce sobre o outro um certo poder, o que lhe permite impor ao outro certas limitações restringindo-lhe a ação. Este poder está na base de toda transação entre as partes. Sobre este aspecto, a análise das estruturas entre as partes será determinada para melhor compreender o conflito.

A *incompatibilidade* percebida em seus objetivos respectivos remete à natureza subjetiva da frustração na origem do conflito. Além disso, é preciso notar que a incompatibilidade não é, necessariamente, percebida pelas duas partes. A evolução do conflito será então fortemente associada à interpretação que cada parte desenvolve da situação. Os mecanismos de resolução do

conflito farão forte apelo a tudo o que é suscetível de provocar nas partes em causa uma reinterpretação dos parâmetros do conflito.

Qualquer que seja a ótica, o simples fato de se preocupar com a gestão do conflito implica agir tendo em conta todas as características de um conflito e de dominar tanto suas origens como suas conseqüências.

Estarei apresentando, aqui, definições a respeito do grupos, concernentes à psicologia e à visão administrativa. Irei abordar algumas teorias psicanalíticas que permeiam o estudo dos conflitos.

### **3.1.1. Conceito**

Ao longo dos anos o tema conflito vem ganhando importância pela forma como age nas organizações, ao ponto de ter escolas de pensamentos que trazem argumentações equivalentes à evolução dos estudos.

Uma escola de pensamento argumentou que o conflito deve ser evitado, que ele indica um mau funcionamento dentro do grupo. Chamamos esta visão de tradicional. Uma outra escola de pensamento, a da visão de relações humanas, argumenta que conflito é um resultado natural e inevitável em qualquer grupo e que ele não precisa ser um mal; ao contrário, tem o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. A terceira e mais recente perspectiva propõe não apenas que conflito pode ser uma força positiva num grupo mas argumenta explicitamente que algum conflito é absolutamente necessário para um grupo ter um desempenho eficaz. Rotula-se esta terceira escola de abordagem interacionista.

Robbins (1999) traz as seguintes descrições sobre as visões do conflito:

Na visão tradicional, a abordagem inicial de conflito supunha que todo conflito era ruim. O conflito era visto negativamente e era usado como sinônimo de termos como violência, disfunção e irracionalidade para reforçar sua conotação negativa. Conflito, por definição, era prejudicial e devia ser evitado.

A visão tradicional estava coerente com as atitudes que prevaleciam sobre o comportamento de grupos nos anos 30 e 40. O conflito era visto como um resultado disfuncional decorrente de comunicação deficiente, de falta de abertura e confiança entre as pessoas e da falha dos gerentes de responderem às necessidades e aspirações de seus empregados.

A visão de que todo conflito é ruim certamente oferece uma abordagem simples para observar o comportamento das pessoas que criam o conflito. Como todos os conflitos devem ser evitados, precisamos meramente dirigir nossa atenção às causas do conflito e corrigir esses defeitos a fim de melhorar o desempenho do grupo e da organização. Embora estudos de pesquisa agora forneçam forte evidência para contrariar que essa abordagem da redução de conflito resulte em alto desempenho do grupo, muitos de nós ainda avaliamos situações de conflito utilizando esse padrão ultrapassado. Assim também o fazem muitos conselhos de diretores.

A posição de relações humanas argumentou que o conflito era uma ocorrência natural em todos os grupos e organizações. Como o conflito era inevitável, a escola de relações humanas defendeu a aceitação do conflito. Os proponentes racionalizaram sua existência: ele não pode ser eliminado, e há vezes até em que o conflito pode beneficiar o desempenho de um grupo. A visão de relações humanas dominou a teoria de conflito do final dos anos 40 até meados dos anos 70.

Enquanto a abordagem das relações humanas aceita o conflito, a abordagem interacionista estimula o conflito com base em que um grupo harmonioso, calmo, tranquilo e cooperativo é inclinado a tornar-se estático e não responder às necessidades de mudança e inovação. A contribuição principal da abordagem interacionista, portanto, é incentivar líderes de grupos a manterem um nível mínimo contínuo e de conflito – suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo. Com esta visão torna-se evidente que dizer que o conflito é totalmente bom ou ruim é inapropriado e ingênuo. Se um conflito é bom ou mau depende do tipo de conflito. Especificamente, é necessário distinguir entre conflitos funcionais e disfuncionais.

A visão interacionista não propõe que todos os conflitos sejam bons. Mais precisamente, alguns conflitos apoiam as metas do grupo e melhoram seu desempenho; são formas de conflito funcionais construtivas. Além disso, há conflitos que atrapalham o desempenho do grupo; são formas de conflito disfuncionais ou destrutivas.

Claro, uma coisa é argumentar que o conflito pode ser valioso para o grupo e outra é ser capaz de dizer se um conflito é funcional ou disfuncional. A demarcação entre funcional e disfuncional não é nem clara e nem precisa. Nenhum nível de conflito pode ser adotado como aceitável ou inaceitável sob todas as condições. O tipo e o nível de conflito que cria envolvimento saudável e positivo em direção às metas de um grupo hoje podem, em outro grupo ou no mesmo grupo em outro momento, ser vistos como altamente disfuncionais.

O critério que diferencial um conflito funcional do disfuncional é o desempenho do grupo. Como os grupos existem para atingir uma meta ou metas, é o impacto que o conflito tem no grupo, mais do que em qualquer membro individual, que determina sua funcionalidade. Claro, o impacto do conflito no indivíduo e seu impacto no grupo são, raramente, mutuamente excludentes; assim, as maneiras pelas quais os indivíduos percebem um conflito podem ter uma influência importante no seu efeito no grupo. Entretanto, este não precisa ser o caso, e quando não o é nosso foco estará no grupo. Assim, se um membro individual do grupo percebe um dado conflito como pessoalmente incômodo ou positivo é irrelevante. Por exemplo, um membro de um grupo pode perceber uma ação como disfuncional na qual o resultado é pessoalmente insatisfatório para ele. Entretanto, para nossa análise, aquela ação seria funcional se ela apoiasse os objetivos do grupo.

### **3.1.2. Processo**

O processo do conflito pode ser visto como abrangendo cinco estágios: oposição ou incompatibilidade potencial, cognição e personalização, intenções, comportamento e resultados.

No estágio I (Oposição ou incompatibilidade potencial) o primeiro passo no processo de conflito é a presença de condições que criam oportunidades para o conflito surgir. Elas não precisam levar diretamente ao conflito, mas uma dessas condições é necessária se o conflito tiver que surgir. Em prol da simplicidade, essas condições (que podem também ser vistas como causas ou fontes de conflito) foram condensadas em três categorias gerais: variáveis de comunicação, estrutura e pessoal.

Um dos mitos mais importantes que a maioria de nós leva consigo é que a comunicação deficiente é a razão para conflitos, (Robbins, 1999) – “se apenas pudéssemos nos comunicar um com o outro, poderíamos eliminar nossas diferenças”. Uma conclusão como esta é razoável, dada à quantidade de tempo que cada um de nós gasta comunicando-se. Mas, claro, a comunicação deficiente não é certamente a fonte de todos os conflitos, embora haja considerável evidência para sugerir que problemas no processo de comunicação atuem para retardar a colaboração e estimular o mal-entendimento.

Uma revisão de pesquisa sugere que dificuldades semânticas, troca insuficiente de informações e ruído no canal de comunicação são todas barreiras para comunicação e condições antecedentes em potencial para o conflito. Especificamente, as evidências demonstram que dificuldades semânticas surgem como resultado de diferenças em treinamento, percepção seletiva e informação inadequada sobre outros. A pesquisa demonstrou posteriormente uma descoberta surpreendente: o potencial para o conflito aumenta tanto quando há muito pouca comunicação como quando há comunicação demais. Aparentemente, um aumento em comunicação é funcional até um ponto, depois do qual é possível se supercomunicar, com um aumento resultante no potencial para o conflito. Informação demais ou de menos pode construir a base para o conflito. Além disso, o canal escolhido para comunicar-se pode ter uma influência em estimular a oposição. O processo de filtragem que ocorre conforme a informação é passada entre membros e a divergência de comunicação de canais formais ou previamente estabelecidos oferece oportunidades potenciais para o surgimento de conflito.

Pesquisas indicam que tamanho e especialização agem como forças para estimular o conflito. Quanto maior o grupo e quanto mais especializadas suas atividades, maior a possibilidade de conflito. Tempo de serviço e conflito foram descobertos com estando inversamente relacionados. O potencial para conflito tende a ser maior onde os membros do grupo são mais jovens e onde a rotatividade é alta.

Quanto maior a ambigüidade em definir com precisão onde a responsabilidade pelas ações de baseia, maior o potencial para o conflito surgir. Essas ambigüidades jurisdicionais aumentam a briga entre os grupos pelo controle de recursos e território, (Robbins, 1999).

Grupos dentro de organizações têm metas diversas. Por exemplo, compras está interessada na aquisição oportuna de insumos a preços baixos, as metas de marketing concentram-se em dispor de produção e aumentar o faturamento, a atenção do controle de qualidade está focalizada em melhorar a qualidade e assegurar que os produtos da organização obedeçam aos padrões, e as unidades de produção buscam eficiência de operações mantendo um fluxo de produção estável. Essa diversidade de metas entre grupos é uma fonte importante de conflito. Quando os grupos dentro de organizações buscam fins diversos, alguns dos quais – como vendas e crédito na Portland Furniture Mart – inerentemente em desacordo, há oportunidades crescentes para o conflito.

Há uma indicação de que um estilo fechado de liderança – observação contínua e próxima com controle geral do comportamento de outros – aumenta o potencial de conflito, mas a evidência não é especialmente forte. Confiança demais pode estimular o conflito. A pesquisa tende a confirmar que participação e conflito estão altamente correlacionados, aparentemente porque a participação estimula a promoção de diferenças. Sistemas de recompensas, também, revelam-se como criadores de conflito, quando o ganho de um membro é à custa do de outro. Finalmente, se um grupo é dependente de outro grupo (em comparação aos dois sendo mutuamente independentes) ou se a interdependência permite que um grupo ganhe à custa do outro, forças opostas são estimuladas.

**Variáveis pessoais** – Você já gostou de alguém de quem não gostou imediatamente? Você discordou da maioria das opiniões que ele expressou. Mesmo características insignificantes – o som de sua voz, o sorriso afetado, sua personalidade – o aborreceram. Todos nós encontramos pessoas como essas. Quando você tem que trabalhar com indivíduos assim, geralmente há o potencial para conflito.

Nossa última categoria de fontes potenciais de conflito é a de variáveis pessoais. Como indicado, elas incluem os sistemas de valores individuais que cada pessoa tem e as características de personalidade que respondem pelas idiossincrasias e diferenças individuais.

A evidência indica que os certos tipos e personalidade – por exemplo, indivíduos altamente autoritários e dogmáticos e que demonstrem baixa estima – levam o potencial de conflito. Mais importante, e provavelmente a variável mais ignorada no estudo do conflito social,

Grupos dentro de organizações têm metas diversas. Por exemplo, compras está interessada na aquisição oportuna de insumos a preços baixos, as metas de marketing concentram-se em dispor de produção e aumentar o faturamento, a atenção do controle de qualidade está focalizada em melhorar a qualidade e assegurar que os produtos da organização obedeçam aos padrões, e as unidades de produção buscam eficiência de operações mantendo um fluxo de produção estável. Essa diversidade de metas entre grupos é uma fonte importante de conflito. Quando os grupos dentro de organizações buscam fins diversos, alguns dos quais – como vendas e crédito na Portland Furniture Mart – inerentemente em desacordo, há oportunidades crescentes para o conflito.

Há uma indicação de que um estilo fechado de liderança – observação contínua e próxima com controle geral do comportamento de outros – aumenta o potencial de conflito, mas a evidência não é especialmente forte. Confiança demais pode estimular o conflito. A pesquisa tende a confirmar que participação e conflito estão altamente correlacionados, aparentemente porque a participação estimula a promoção de diferenças. Sistemas de recompensas, também, revelam-se como criadores de conflito, quando o ganho de um membro é à custa do de outro. Finalmente, se um grupo é dependente de outro grupo (em comparação aos dois sendo mutuamente independentes) ou se a interdependência permite que um grupo ganhe à custa do outro, forças opostas são estimuladas.

**Variáveis pessoais** – Você já gostou de alguém de quem não gostou imediatamente? Você discordou da maioria das opiniões que ele expressou. Mesmo características insignificantes – o som de sua voz, o sorriso afetado, sua personalidade – o aborreceram. Todos nós encontramos pessoas como essas. Quando você tem que trabalhar com indivíduos assim, geralmente há o potencial para conflito.

Nossa última categoria de fontes potenciais de conflito é a de variáveis pessoais. Como indicado, elas incluem os sistemas de valores individuais que cada pessoa tem e as características de personalidade que respondem pelas idiossincrasias e diferenças individuais.

A evidência indica que os certos tipos e personalidade – por exemplo, indivíduos altamente autoritários e dogmáticos e que demonstrem baixa estima – levam o potencial de conflito. Mais importante, e provavelmente a variável mais ignorada no estudo do conflito social,

são os sistemas de valores diferentes. Diferenças de valores, por exemplo, são a melhor explicação para questões variadas como preconceito, desacordos sobre a contribuição de alguém ao grupo e as recompensas que alguém mereça, e julgamentos sobre este livro em especial ser bom. Que John não goste de afro-americanos e Dana acredite que a posição de John indica sua ignorância, que um empregado pense que vale US\$ 45.000,00 por ano mas seu chefe acredite que ele vale US\$ 40.000,00 e que Ana ache este livro interessante para ler enquanto Jennifer o vê como lixo são julgamentos de valores. E diferenças em sistemas de valores são fontes importantes para criar o potencial para conflito.

No estágio II (Cognição e personalização), se as condições citadas no Estágio I afetam negativamente algo em que uma parte tem interesse, então o potencial para oposição ou incompatibilidade torna-se realizado no segundo estágio. As condições antecedentes podem apenas levar a conflito quando uma ou mais das partes são afetadas pelo conflito e estão cientes dele, (Robbins, 1999).

Conforme observamos em nossa definição de conflito, a percepção é necessária. Consequentemente, uma ou mais das partes devem estar cientes a existência das condições antecedentes. Entretanto, um conflito percebido não significa que ele está personalizado. Em outras palavras, “A pode estar ciente de que B e A estão em sério desacordo... mas isso pode não tornar A tenso ou ansioso, e pode não ter efeito nenhum na afeição de A por B”. É no nível de sentimento, quando os indivíduos tornam-se emocionalmente envolvidos, que as partes sentem ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.

Tenha em mente dois pontos. Primeiro, o estágio II é importante porque é onde as questões de conflito tendem a ser definidas. Este é o lugar no processo onde as partes decidem sobre o que é conflito. E, em troca, esta percepção é crítica porque a maneira como um conflito é definido percorre um longo caminho em direção a estabelecer os tipos de resultados que podem decidi-lo. Por exemplo, se definido nosso desacordo de salário como uma situação de soma-zero, isto é, se você consegue o aumento de pagamento que você quer, haverá essa quantidade a menos para mim, vou estar muito menos disposto a comprometer-me do que se eu estruturar o conflito como uma situação potencial ganha-ganha (isto é, os dólares no fundo de salários podem ser aumentados para que nós dois possamos conseguir o pagamento adicional que queremos). Assim, a definição de um conflito é importante, pois ela geralmente delinea o conjunto de acordos

possíveis. Nosso segundo ponto é que as emoções representam um papel importante na modelagem das percepções. Por exemplo, descobriu-se que emoções negativas produzem supersimplificação de questões, reduções em confiança e interpretações negativas do comportamento da outra parte. Em comparação, descobriu-se que sentimentos positivos aumentam a tendência de ver relacionamentos em potencial entre os elementos de um problema, de ter uma visão mais ampla da situação e desenvolver soluções mais inovadoras.

No estágio III as intenções interferem nas percepções e emoções das pessoas e seus comportamentos abertos. Essas intenções são decisões de agir de uma dada maneira.

Por que as intenções são destacadas como um estágio distinto? Você tem que deduzir a intenção do outro a fim de saber como responder ao comportamento desse outro. Muitos conflitos são escalados meramente por uma parte atribuir intenções erradas à outra parte. Além disso, geralmente há uma boa dose de perda entre as intenções e o comportamento, assim, o comportamento não reflete sempre precisamente as intenções de uma pessoa, (Robbins, 1999).

Usando duas dimensões – *cooperatividade* (o grau em que uma parte tenta satisfazer os interesses da outra parte) e *assertividade* (o grau em que uma parte tenta satisfazer seus próprios interesses) – cinco intenções e lidar com conflito podem ser identificadas: *competição* (assertivo e não – cooperativo), *colaboração* (assertivo e cooperativo), *evitação* (não – assertivo e não-cooperativo), *acomodação* (não-assertivo e cooperativo) e *compromisso* (no meio da faixa entre assertividade e cooperatividade).

- Quando uma pessoa procura satisfazer seus próprios interesses, independentemente do impacto causado nas outras partes no conflito, ela está **competindo**. Exemplos incluem a intenção de atingir sua meta com o sacrifício da meta do outro, tentar convencer o outro de que sua conclusão está correta e a dele está errada, e tentar fazer a outra pessoa aceitar a culpa por um problema, (Robbins, 1999).
- Quando ambas as partes em conflito desejam satisfazer totalmente os interesses de todas as partes, temos a cooperação e a busca por

um resultado que seja mutuamente benéfico. Na **colaboração**, a intenção das partes é resolver o problema esclarecendo as diferenças em vez de acomodar vários pontos de vista. Exemplos incluem tentar encontrar uma solução ganha-ganha que permita que as metas de ambas as partes sejam inteiramente alcançadas e procurar uma conclusão que incorpore as reflexões válidas de ambas as partes, (Robbins, 1999).

- Uma pessoa pode reconhecer que um conflito existe e querer retirar-se dele ou suprimi-lo. Exemplos de **evitação** incluem tentar apenas ignorar o conflito e evitar outras pessoas das quais você discorda, (Robbins, 1999).
- Quando uma parte busca apaziguar um oponente, essa parte pode estar disposta a colocar os interesses do oponente acima dos seus próprios. Em outras palavras, para que o relacionamento seja mantido, uma parte está disposta a ser auto-sacrificada. Referimo-nos a essa intenção como acomodação. Exemplos são uma disposição de sacrificar sua meta para que a da outra parte possa ser atingida, apoiar a opinião de outra pessoa apesar de suas reservas quanto a ela, e perdoar alguém por uma infração e permitir outras subsequentes, (Robbins, 1999).
- Quando uma parte do conflito busca desistir de algo, ocorre divisão, levando a um resultado comprometido. No **compromisso**, não há um vencedor ou um perdedor claro. Em vez disso, há uma disposição para raciocinar o objeto do conflito e aceitar uma solução que forneça satisfação incompleta dos interesses de ambas as partes. A característica distintiva do compromisso, portanto, é que cada parte pretende desistir de algo. Exemplos podem ser a disposição de aceitar um aumento de US\$ 1,00 a hora em vez de

US\$ 2,00, de reconhecer concordância parcial por uma infração, (Robbins, 1999).

No estágio IV, quando a maioria das pessoas pensa em situações de conflito, elas tendem a se concentrar no Estágio IV. Por quê? Porque é onde o conflito se torna visível. O estágio do comportamento inclui declarações, ações e reações feitas pelas partes em conflito.

Esses comportamentos conflitantes são geralmente tentativas abertas para implementar as intenções de cada parte. Mas esses comportamentos têm uma qualidade de estímulo que é separada das intenções. Em resultado de cálculos errados e atuações inábeis, os comportamentos abertos algumas vezes desviam-se das intenções originais, (Robbins, 1999).

Ajuda pensar no Estágio IV como um processo dinâmico de interação. Por exemplo, você me faz uma exigência: eu respondo discutindo: você me ameaça: eu o ameaço de volta: e assim por diante. Todos os conflitos existem em algum lugar ao longo desta escala. Na parte mais baixa da escala, temos conflitos caracterizados por formas de tensão sutis, indiretas e altamente controladas. Uma demonstração pode ser um aluno questionando em classe um ponto que o professor acabou de explicar. As intensidades de conflito aumentam à medida que elas se movem para cima ao longo do contínuo até que se tornam altamente destrutivas. Greves, distúrbios e guerras claramente caem nessa faixa mais alta. Na maioria das vezes, você deve pressupor que os conflitos que alcançaram as faixas mais altas do contínuo são quase sempre disfuncionais. Conflitos funcionais estão geralmente confinados à faixa mais baixa do contínuo.

Se um conflito é disfuncional, o que as partes podem fazer para reduzi-lo? Ou, de modo inverso, que opções existem se o conflito está baixo demais e precisa ser aumentado? Isto nos leva às técnicas de administração de conflito. (Robbins, 1999)

A inter-relação ação-reação entre as partes conflitantes resulta em conseqüências. Esses resultados podem ser funcionais no que o conflito resultar em um aprimoramento no desempenho do grupo ou disfuncionais no que atrapalhar o desempenho do grupo.

Como o conflito pode agir como uma força para aumentar o desempenho do grupo? É difícil visualizar uma situação em que a agressão aberta ou violenta possa ser funcional. Mas há um número de momentos em que é possível descortinar como níveis baixos ou moderados de

conflito podem melhorar a eficácia de um grupo. Como as pessoas geralmente acham difícil pensar em momentos em que o conflito possa ser construtivo, vamos considerar alguns exemplos e então rever a evidência da pesquisa.

O conflito é construtivo quando ele melhora a qualidade de decisões, estimula a criatividade e a inovação, estimula interesse e curiosidade entre os membros do grupo, fornece o meio pelo qual os problemas podem ser arejados e as tensões relaxadas e gera um ambiente de auto-avaliação e mudança. A evidência sugere que o conflito pode melhorar a qualidade de tomada de decisão ao permitir que todos os pontos, especialmente aqueles que são fora do comum ou defendidos por uma minoria, tenham peso nas decisões importantes. O conflito é um antídoto para o pensamento de grupo. Ele não permite ao grupo “carimbar” passivamente decisões que possam estar baseadas em pressuposições fracas, consideração inadequada de alternativas relevantes ou outras debilidades. O conflito desafia o *status quo* e, portanto, leva à criação de novas idéias, promove a reavaliação de metas e atividades do grupo e aumenta a probabilidade de que o grupo responderá à mudança, (Robbins; 1999).

A comparação de seis decisões importantes feitas durante a administração de quatro presidentes diferentes dos EUA descobriu que o conflito reduziu a chance de que o pensamento de grupo vencesse nas decisões políticas. As comparações demonstram que a conformidade entre os conselheiros presidenciais estava relacionada a decisões fracas, enquanto uma atmosfera de conflito construtivo e pensamento crítico cercavam as decisões bem-desenvolvidas, (Robbins; 1999).

Há evidências de que o conflito também pode estar positivamente relacionado à produtividade. Por exemplo, demonstrou-se que entre grupos estabelecidos o desempenho tendia a melhorar quando havia conflito entre os membros do que quando havia uma concordância bastante aproximada. Os pesquisadores observaram que, quando os grupos analisavam decisões que tinham sido tomadas pelos membros individuais daquele grupo, a média de melhora entre os grupos caracterizados por condições de baixo conflito. Outros encontram resultados similares: grupos compostos de membros com interesses diferentes tendem a produzir soluções de qualidade mais alta para uma variedade de problemas do que grupos homogêneos.

As conseqüências destrutivas do conflito sobre o desempenho de um grupo ou organização são geralmente bem conhecidas. Um resumo razoável poderia declarar: oposição descontrolada gera descontentamento, que atua para dissolver embates comuns e ao final leva à destruição do grupo. E, claro, há um corpo substancial de literatura para documentar como o conflito – as variedades disfuncionais – pode reduzir a eficácia do grupo. Entre as conseqüências mais indesejáveis está atraso de comunicação, reduções na coesão de grupo e subordinação de metas do grupo à primazia de disputas entre os membros. Ao extremo, o conflito pode trazer o funcionamento do grupo a uma parada e potencialmente ameaçar a sobrevivência do grupo, (Robbins, 1999).

Esta discussão nos leva de novo à questão do que é funcional e do que é disfuncional. Pesquisas sobre conflito ainda têm que identificar claramente as situações em que o conflito tem maior probabilidade de ser construtivo do que destrutivo. Entretanto, há crescente evidência de que o tipo de atividade do grupo é um fator significativo na determinação da funcionalidade. Quanto mais não-rotineiras as tarefas do grupo, maior a probabilidade de que o conflito interno seja construtivo. Grupos que são convocados a atacar problemas que demandem abordagens novas e inovadoras – como em pesquisa, publicidade e outras atividades profissionais – se beneficiarão, mas do conflito do que grupos que desempenham atividades altamente rotineiras – por exemplo, equipes de trabalho em uma linha de montagem de automóveis.

Sem retornar exaustivamente os diferentes modos de abordar os conflitos, tal como se pode recuperá-los através das obras clássicas em gestão, é importante todavia considerar algumas perspectivas fundamentais segundo as quais o conflito nas organizações foi estudado. Cada uma delas, aliás, foi escolhida aqui pela contribuição destacada que trouxe à concepção moderna desta noção e à articulação com o modelo diagnóstico que será proposto mais adiante.

A partir dessas contribuições, é interessante constatar que a questão do conflito nas organizações nasceu verdadeiramente com a eclosão de um pensamento nitidamente administrativo. Antes dos primórdios da era industrial, a “nova aristocracia” representada pelos empresários considerava os trabalhadores como membros de uma classe social inferior e tratava os conflitos potenciais como relação pura e simples de dominação-submissão (Robbins, 1999).

Nos primórdios da era industrial, desenvolveu-se verdadeiramente um pensamento administrativo, que começou a fazer do ato da gestão um objeto de estudo, e da organização, uma unidade de análise (Robbins, 1999).

Entre estes, quatro modelos principais serão considerados aqui por sua contribuição respectiva à noção de conflito organização: o modelo racional, o modelo de relações humanas, modelo político e o modelo sistêmico.

No modelo relacional, os primeiros teóricos da gestão (Taylor, Fayol, Gulick, Urwick e outros) contribuíram, sobretudo para racionalizar a organização do trabalho e tratam pouco da questão do conflito. Todavia, transpira de seus trabalhos que o conflito é mau porque afeta a eficiência organizacional e, nesta perspectiva, eles se esforçam para reduzir, através de diferentes mecanismos estruturais, as possibilidades de ocorrência do conflito no ambiente de trabalho. Taylor, por exemplo, via sobretudo na implantação da organização científica do trabalho um modo de harmonizar as relações entre patrões e empregados. Encontramos igualmente esta idéia no desenvolvimento da organização burocrática (ver, por exemplo, Max Weber, 1971, e Michel Crozier, 1963). Dentre os principais mecanismos para solucionar o conflito, assinalamos os seguintes:

- ✓ a definição das tarefas, das regras e dos métodos que prescrevem claramente os papéis e responsabilidades de cada um e que despersionalizam a execução do trabalho;
- ✓ a redução das interfaces entre as tarefas que têm por objetivo eliminar a própria fonte de frustração na origem dos conflitos, diminuindo a dependência de umas tarefas em relação às outras;
- ✓ a concentração do poder em uma hierarquia e em uma cadeia de comando precisa ter como função reduzir o nível de ambigüidade e de incerteza vividas pela base da organização.

Desta pesquisa, o conflito aparece como inevitável, mas é o caráter emotivo e subjetivo que prejudica a organização. Para March e Simon (1958), o conflito é de natureza perpétua e é provocado pela incompatibilidade, inaceitabilidade ou incerteza subjetiva das escolhas que confrontam as partes. Para reduzir o nível de conflito, é preciso melhorar a identificação das escolhas organizacionais, acentuando, entre outras, a participação no processo de decisão ou o comprometimento em relação aos objetivos da organização por métodos como a “administração por objetivos” (Robbins, 1999).

O modelo de relações humanas concebe o conflito de modo completamente diferente. Nesta perspectiva, o comportamento humano no trabalho não tem sua origem apenas em uma lógica econômico-racional, mas a própria dimensão psicossocial do trabalho impõe, suas leis às relações organizacionais. Com a colocação em evidência dos preceitos da dinâmica de grupo, trona-se consciência das normas e valores sociais e do processo de socialização que influencia o comportamento individual nas organizações. Reconhecendo-se o poder das atitudes individuais no trabalho, chega-se a valorizar um ambiente de trabalho mais humano, mais apto a satisfazer as preocupações profissionais de ordem individual em relação ao trabalho, e assim, se associam satisfação e produtividade, e se tenta maximizar a primeira para atingir a segunda.

Nos modelos precedentes, não se coloca em nenhum momento em dúvida a natureza cooperativa da participação individual na organização. No máximo, (Robbins, 1999) reconhecem a existência de coalizões que negociam entre elas os objetivos da organização.

É em torno da análise sociopolítica das organizações (Robbins, 1999) que se começa a reconhecer a natureza estratégica das relações entre os diversos grupos que compõem a organização. Cada grupo tenta dominar uma dimensão essencial do trabalho, ampliar sua zona de incerteza fazendo conhecer ao outro suas exigências, logo exigindo regras e obrigando o outro a respeitá-las, ao mesmo tempo insistindo em conservar sua autonomia e sua própria margem de poder sobre seu ambiente.

Nesta perspectiva, o conflito aparece como uma coisa natural nas organizações. Pela primeira vez na história do pensamento administrativo, reconhece-se a importância para a organização de relatar mecanismos de gestão de conflito, tais como foros de negociação permanente ou fórmulas de arbitragem para resolver questões litigiosas.

Definindo a organização como um conjunto de partes em integração, entre si com o meio ambiente, Robbins (1999) reconhece o princípio de troca e de interinfluência contínua. Nesta perspectiva, cada sistema (e subsistema) depende, para sua sobrevivência, de sua permuta com o ambiente. De modo quase dialético, ele deve conseguir diferenciar-se dos outros sistemas por sua contribuição distinta, conseguindo, ao mesmo tempo, integrá-lo ao ambiente. Neste esforço de diferenciação funcional, a organização terá necessidade de desenvolver mecanismos para tratar a informação que lhe chega do ambiente e que também permite adaptar-se. Num ambiente estável, uma abordagem de gestão chamada “mecânica”, semelhante ao que se encontra no modelo racional, pode revelar-se eficaz para tratar as incertezas provenientes do ambiente. Ao contrário, uma organização submetida a um ambiente turbulento precisará desenvolver mecanismos de gestão de caráter “Orgânico”, permitindo conciliar de modo adequado as inconsistências e as contradições com as quais deve conviver.

Nesta perspectiva o conflito aparece ao mesmo tempo como inevitável e plenamente funcional, pois a organização é submetida a um processo constante de adaptação. Segundo o nível de incerteza a tratar, pode-se revelar eficaz aplainando as diferenças, ou, poderá ser desejável encorajar as divergências suscetíveis de melhorar a solução final (Robbins, 1999).

A estas contratações do modelo sistêmico vêm juntar-se outras observações, em que se constata que a organização é composta de sistemas não somente técnicos, mas também sociais, que estão em interação estreita, acentuam ainda mais as fontes potenciais de conflito e necessitam do desenvolvimento de um modelo organizacional flexível, capaz de tirar o melhor partido destes diferentes aspectos.

**ESTRUTURA** - Através desta percepção, o conflito é considerado algo inevitável em qualquer organização, todas as partes envolvidas sofrem pressões externas, através de superiores, clientes, prazos, etc., além disto, as pessoas possuem predisposição, ou seja, um conjunto de traços e características pessoais que interferem na forma de encarar as situações. Além do mais, é importante analisar a percepção que o indivíduo tem de si e da outra parte envolvida. Todos esses aspectos determinam o comportamento de cada pessoa mediante uma situação conflitante.

Nos conflitos em questão, podemos perceber que os Assistentes Administrativos sofreram pressões de seus superiores, quanto ao cumprimento de prazos e atendimento a clientes.

Nesta análise também entra o aspecto hierárquico, onde o subordinado mostrou-se mais eficaz que o superior.

As forças em jogo, ou seja, o bom atendimento e a satisfação do cliente, aspecto central do conflito foi resolvido quando se adotou novos comportamentos e maneiras de agir atendendo o objetivo principal.

DINÂMICA - Nesta análise a situação conflitual não apresenta um processo contínuo, e sim, um processo interativo, onde cada parte apresenta um comportamento de acordo com a reação do outro. Este tipo de procedimento adotado pelas partes resulta da percepção que cada um faz de outrem e dos acontecimentos que ocorrem em seguida.

Exemplificando, o fato do Supervisor do grupo ter recebido algumas críticas sobre o seu desempenho na devolução das informações solicitadas, aumentou a probabilidade dele reagir ou justificar-se por não ter cumprido a tarefa em tempo hábil, ocasionando um sentimento reduzido de sua eficácia pessoal, portanto o comportamento observado no outro é uma resposta direta às expectativas conscientes em relação a ele mesmo. Deste modo, a observação que ele fez do comportamento do outro – ter solicitado uma tarefa de rotina diversas vezes - explica a variação do comportamento assumido por ele durante o conflito.

A análise dinâmica, nada mais é do que a interação entre as partes, uma série de trocas onde cada indivíduo modifica a percepção que tem do outro, inclusive o seu comportamento em relação ao oponente.

É bom lembrar, que esta análise deu origem ao fenômeno da mediação, onde a intervenção de um mediador – no primeiro exemplo, o chefe do departamento – interpõe entre os meios para manter uma reação positiva entre as partes, levando-as à reconciliação.

DIACRONIA - Neste estudo, o importante é conhecer o histórico do conflito e a sua evolução, na verdade não interessa exatamente o que se desenvolve durante o conflito, mas a história dele.

De acordo com esta análise ocorre uma escalada ou desaceleração do conflito se a dinâmica entre as partes for modificada de diversas maneiras.

A primeira fase da escalada caracteriza-se pela **deterioração da percepção do outro**, isto é, quando uma parte considera a sua atitude razoável e acha que o outro age de modo que não se pode justificar ou desafiador, chegam a se confrontar sobre questões de princípios, sem levar em consideração a complexidade da situação. Criam estereótipos sobre o outro e chegam a buscar a aprovação de terceiros quando consideram a mensagem do adversário indigna de crédito.

Neste caso houve uma deterioração perceptiva entre as partes, porém, continuam relacionadas entre si. No entanto, poderá ocorrer uma quebra da comunicação, quando uma parte acredita que não vale a pena manter um relacionamento com o oponente, e assim, rompem as relações.

A segunda fase da escalada caracteriza-se pela **acentuação da coerção em relação ao outro**, significa que o conflito já atinge um aspecto mais estratégico, onde existem ameaças e o sentimento de destruição da outra parte. Logo, esquecem o objetivo principal do conflito e concentram-se em vencer o outro.

Quando um conflito está neste estágio, existem sérios riscos de ocorrer uma ruptura total entre os indivíduos.

É bom lembrar, que neste conflito não houve quebra na comunicação, deterioração da percepção do outro, nem desconfianças em relação ao adversário, tampouco, sentimentos de destruição.

Embora, tenha gerado um situação constrangedora entre as partes envolvidas, não houve em momento algum, sentimentos de destruição, rompimento na comunicação ou desconfianças entre as partes.

## **3.2. O Grupo**

### **3.2.1. Definição**

Um **grupo** é definido como dois ou mais indivíduos, interagindo e interdependentes, que se juntaram para atingir objetivos particulares. Os grupos podem ser tanto formais quanto, informais. Por **grupos formais** queremos dizer aqueles definidos pela estrutura da organização, com missões de trabalho designadas estabelecendo tarefas. Em grupos formais, os

comportamentos que alguém deve exibir são estipulados pelas metas organizacionais e dirigidos em direção a elas. Os seis membros que compõem uma tripulação de voo de uma empresa de aviação são um exemplo de um grupo formal. Em comparação, **grupos informais** são alianças que não são formalmente estruturadas nem determinadas organizacionalmente. Esses grupos são formações naturais no ambiente de trabalho que aparecem em resposta à necessidade de contato social. Três empregados de departamentos diferentes que almoçam juntos regularmente são um exemplo de um grupo informal, (Robbins, 1999).

É possível subclassificar grupos como grupos de comando, tarefas, interesses ou amizades. Grupos de comandos de tarefas são ditados pela organização formal, enquanto grupos de interesse e amizade são alianças informais.

Um grupo de comando é determinado pelo organograma da organização. É composto de subordinados que se reportam diretamente a um dado gerente. Um diretor de uma escola elementar e seus 12 professores formam um grupo de comando, assim como o diretor de auditorias postais e seus cinco inspetores.

**Grupos de tarefas**, também determinados organizacionalmente, representam aqueles que trabalham juntos para, completar uma tarefa de trabalho. Entretanto, os limites de um grupo de tarefas não são determinados pelo superior hierárquico imediato. Ele pode cruzar relações de comando. Por exemplo, se um aluno de faculdade é acusado de um delito no campus, isso pode exigir comunicação e coordenação entre o diretor de assuntos acadêmicos, o diretor do corpo discente, o escrivão, o diretor de segurança e o orientador do aluno. Essa formação constituiria um grupo de tarefa. Deve ser observado, que todos os grupos de comando também são grupos de tarefas, mas, como os grupos de tarefas podem ser cruzados através da organização, o contrário pode não ser necessariamente verdadeiro.

Pessoas que podem ou não estar alinhadas em grupos comuns de comando ou tarefa podem afiliar-se para atingir um objetivo específico no qual todos estão interessados. Isto é um **grupo de interesse**. Empregados que se reúnem para ter seus planejamentos de férias alterados, para apoiar um colega que foi despedido ou para buscar condições de trabalho melhores representam a formação de um corpo unido para promover seu interesse comum (Robbins, 1999).

Grupos, freqüentemente, desenvolvem-se porque os membros individuais têm uma ou mais características comuns. Chamamos essa formação de **grupos de amizade**. Alianças sociais, que freqüentemente estende-se para fora da situação de trabalho, podem ser baseados em idade

ou herança étnica semelhantes. Apoio para o futebol, de Notre Dame ou por terem visões políticas semelhantes, para citar apenas umas das características.

Grupos informais fornecem um serviço muito importante satisfazendo as necessidades sociais de seus membros. Devido às interações de tarefas, descobrimos trabalhadores jogando golfe juntos, indo e voltando do trabalho juntos, almoçando juntos e passando seus períodos de descanso perto do bebedouro juntos. Devemos reconhecer que esses tipos de interações entre indivíduos, embora informais, afetam profundamente seus comportamentos e desempenhos.

Não há uma razão não há uma razão única pela qual indivíduos se juntem em grupos. Como a maioria das pessoas pertence a vários grupos, é óbvio que grupos diferentes proporcionam benefícios diferentes a seus membros, (Robbins, 1999).

### 3.2.2. Características

Durante 30 anos ou mais, pensamos que a maioria dos grupos seguisse uma seqüência específica na sua evolução e pensamos que sabíamos qual era esta seqüência. Mas estávamos errados. Pesquisas recentes indicam que não existe um modelo mais padronizado de desenvolvimento de grupo. Nesta seção veremos o mais conhecido modelo de equilíbrio acentuado, descoberto mais recentemente.

Desde meados dos anos 60, acredita-se que grupos passem por uma seqüência padrão de cinco estágios. Esses cinco estágios foram rotulados de formação, tempestade, normatização, desempenho e suspensão.

O primeiro estágio, **formação**, é caracterizado por uma grande dose de incerteza quanto ao propósito, estrutura e liderança do grupo. Os membros estão "testando a água" para determinar que tipos de comportamentos são aceitáveis. Este estágio está completo quando os membros começam a pensar em si mesmos como parte de um grupo.

O estágio **tempestade** é o dos conflitos intragrupo. Os membros aceitam a existência do grupo, mas há resistência às restrições que o grupo impõe à individualidade. Além disso, há conflitos sobre quem irá controlar o grupo. Quando esse estágio está completo, haverá uma hierarquia de liderança dentro do grupo relativamente clara.

O terceiro estágio é onde os relacionamentos próximos se desenvolvem e o grupo demonstra coesão. Há, agora, um forte sentido de identidade de grupo e camaradagem. Este estágio de **normatização** está completo quando a estrutura do grupo solidifica e o grupo já assimilou um conjunto comum de expectativas do que define o comportamento correto de membro.

O quarto estágio é **desempenho**. A estrutura nesse ponto está totalmente funcional e aceita. A energia do grupo passou de conhecer e entender cada um para desempenhar a tarefa que se apresenta.

Para grupos de trabalho permanentes, desempenho é o último estágio em seu desenvolvimento. Entretanto, para comitês, equipes, forças-tarefa e grupos temporários semelhantes que tenham uma tarefa determinada para desempenhar, há um estágio de **suspensão**. Neste estágio, o grupo prepara-se para a sua separação. Alto desempenho de tarefa não é mais a prioridade do grupo. Em vez disso, a atenção é direcionada para completar as atividades. As respostas dos membros do grupo variam nesse estágio. Alguns são otimistas, sentando nos louros das realizações. Outros podem estar deprimidos pela perda da camaradagem e amizades ganhas durante a vida do grupo de trabalho.

Muitos intérpretes do modelo de cinco estágios presumiram que um grupo se torna mais eficaz à medida que ele progride através dos quatro primeiros estágios. Ainda que essa pressuposição possa ser geralmente verdadeira, o que faz um grupo eficaz é mais complexo do que esse modelo reconhece. Sob algumas condições, altos níveis de conflito são condutores do alto desempenho do grupo. Assim, podemos esperar encontrar situações em que grupos no Estágio II ultrapassem o desempenho daqueles nos Estágios III ou IV. De forma semelhante, grupos não prosseguem sempre claramente de um estágio para o seguinte. Às vezes, na verdade, vários estágios acontecem simultaneamente, como quando grupos estão em tempestade e desempenho ao mesmo tempo. Os grupos, mesmo ocasionalmente, regridem a estágios anteriores. Em consequência, até os mais fortes proponentes desse modelo não presumem que todos os grupos seguem seu processo de cinco estágios precisamente ou que o Estágio IV é sempre o preferível.

Outro problema com o modelo de cinco estágios, em termos de compreensão do comportamento relacionado com trabalho, é que ele ignora o contexto organizacional. Por

exemplo, um estudo de uma tripulação da cabine de comando num avião descobriu que, num intervalo de dez minutos, três estranhos designados para voar juntos pela primeira vez tornaram-se um grupo de alto desempenho. O que permitiu esse desenvolvimento veloz de grupo foi o forte contexto organizacional cercado as tarefas da tripulação da cabine de comando. Este contexto forneceu as regras, definições de tarefas, informações e recursos necessários ao grupo para o desempenho. Eles não precisaram desenvolver planos, designar papéis determinar e alocar recursos, resolver conflitos e determinar normas de forma como o modelo de cinco estágios prevê. Como muito do comportamento de grupos em organizações acontece dentro de um contexto organizacional forte, aparentemente o desenvolvimento do modelo de cinco estágios poderia ter aplicabilidade limitada em nossa busca para entender os grupos de trabalho.

Estudos de mais de uma dezena de grupos de força-tarefa de campo e laboratório confirmaram que grupos não se desenvolvem numa seqüência universal de estágios. Porém o tempo em que os grupos se formam e mudam sua forma de trabalho é altamente consistente. Especificamente, foi descoberto que (1) o primeiro encontro determina a direção do grupo; (2) a primeira fase de atividade do grupo é de inércia; (3) uma transição acontece ao final da primeira fase, que ocorre exatamente quando o grupo usou metade de seu tempo dividido; (4) a transição inicia grandes mudanças; (5) uma segunda fase de inércia se segue à transição; e (6) o último encontro do grupo é caracterizado por atividades acentuadamente aceleradas.

O primeiro encontro determina a direção do grupo. Uma estrutura de padrões compartimentais e pressuposições através das quais o grupo irá abordar seus projetos emerge nesse primeiro encontro. Esses padrões duradouros podem aparecer bem cedo, como nos primeiros poucos segundos de vida do grupo.

Uma vez determinada, a direção do grupo torna-se "gravada em pedra", e é improvável que ela seja reexaminada através da primeira metade da vida do grupo. Este é um período de inércia, isto é, o grupo tende a ficar parado ou trancado num curso de ação fixo. Mesmo que ele adquira novas percepções que desafiem os padrões e pressuposições iniciais, o grupo é incapaz de agir sobre essas novas percepções na Fase I.

Uma das descobertas mais interessantes feitas nesses estudos foi que cada grupo passou por sua transição no mesmo ponto em seu calendário - precisamente metade do caminho entre seu primeiro encontro e seu prazo final oficial - apesar do fato de que alguns grupos gastaram apenas uma hora em seus projetos, enquanto outros gastaram seis meses. Foi como se os grupos

passassem universalmente por uma crise de meia-idade neste ponto. O ponto médio parece funcionar como um despertador, intensificando a consciência dos membros do grupo de que seu tempo é limitado e eles precisam "progredir".

Essa transição finaliza a Fase I e é caracterizada por uma explosão concentrada de mudanças, perdas de velhos padrões e adoção de novas perspectivas. A transição determina uma direção revisada para a Fase 2.

A Fase 2 é um novo equilíbrio ou período de inércia: Nessa fase, o grupo executa planos criados durante o período de transição.

O último encontro do grupo é caracterizado por uma explosão final de atividade para acabar seu trabalho.

Podemos usar esse modelo para descrever algumas experiências com equipes de alunos criadas para fazer trabalhos de grupos. No primeiro encontro, um horário básico é estabelecido. Os membros avaliam-se uns aos outros. Eles concordam que têm nove semanas para fazer seu projeto, As requisições do professor são discutidas e debatidas. A partir desse ponto, o grupo encontra-se regularmente para fazer suas atividades. Com cerca de quatro ou cinco semanas de projeto, entretanto, os problemas são enfrentados. Críticas começam a ser levadas a sério. Discussões tornam-se mais abertas. O grupo reavalia onde está e move-se agressivamente para fazer as mudanças necessárias. Se as mudanças corretas são feitas, as próximas quatro ou cinco semanas encontram o grupo desenvolvendo um projeto excelente. O último encontro do grupo, que provavelmente ocorrerá um pouco antes do prazo de entrega do projeto, demora mais do que os outros. Nele, todas as questões finais são discutidas e os detalhes são resolvidos.

Resumindo, o modelo equilíbrio acentuado caracteriza grupos como exibindo longos períodos de inércia intercalados por mudanças breves revolucionárias, acionadas basicamente pela consciência de seus membros em relação ao tempo e a prazos. Ou, para usar a terminologia do modelo de desenvolvimento de grupo de cinco estágios, o grupo começa combinando os estágios de formação e normatização, então atravessa um período de baixo desempenho, seguido da tempestade. depois um período de alto desempenho e, finalmente, suspensão.

A sociometria procura descobrir de quem as pessoas gostam ou não gostam e com quem elas desejariam trabalhar ou não. Como se consegue essa informação? Através do uso de entrevistas ou questionários: Por exemplo, pode se perguntar aos empregados: (1) Com quem da sua organização você gostaria de associar-se no processo de executar seu trabalho? ou (2) Diga o

nome de vários membros da organização com quem você gostaria de passar parte do seu tempo livre.

Essa informação pode então ser usada para criar um **sociograma**. Trata-se de um diagrama que mapeia graficamente as interações sociais preferidas obtidas com as entrevistas ou questionários. Antes de realmente trabalharmos com um exemplo, vamos definir alguns termos-chave que você precisa conhecer quando discutir e analisar um sociograma:

- **Redes sociais.** Conjuntos específicos de ligações entre um conjunto definido de indivíduos.
- **Agrupamentos.** Grupos que existem dentro das redes sociais..
- **Agrupamentos prescritos.** Grupos formais como departamentos, equipes de trabalho, forças-tarefa, tripulações ou comitês.
- **Agrupamentos emergentes.** Grupos informais, não--oficiais.
- **Coalizões.** Agrupamentos de indivíduos que temporariamente se juntam para atingir um objetivo específico.
- **Panelinhas.** Agrupamentos informais relativamente permanentes que envolvem amizade.
- **Estrelas.** Indivíduos com a maioria das ligações numa rede.
- **Ligações.** Indivíduos que fazem a conexão de dois ou mais agrupamentos mas não são membros de nenhum deles.
- **Pontes.** Indivíduos que servem como ligações por pertencerem a dois ou mais agrupamentos.
- **Isolados.** Indivíduos que não estão conectados a uma rede social.

Antes de deixarmos o tópico de sociometria, algumas pesquisas relacionadas à rotatividade, conflitos e diversidade devem ser mencionadas, brevemente. Primeira. é provável que a rotatividade esteja ligada a agrupamentos emergentes. Empregados que se percebem como membros de agrupamentos comuns tendem a agir em conjunto, eles são propensos a ficar ou a sair como um grupo. Segunda, relacionamentos interpessoais fortes entre os membros tendem a estar associados a baixos níveis de conflitos. Assim como membros de agrupamentos emergentes tendem a interagir mais com cada um, deve existir menos conflito entre esses membros.

Finalmente, mulheres e minorias tendem a formar coalizões e panelinhas e têm menos probabilidade de se tornarem ligações ou pontes do que seus colegas homens, brancos.

### **3.2.3. Importância no Trabalho**

Por que alguns esforços de grupo têm mais sucesso do que outros? A resposta a esta pergunta é complexa, mas inclui variáveis como a capacidade dos membros do grupo, o tamanho do grupo, o nível de conflito e as pressões internas aos membros para se conformarem às normas do grupo.

Grupos de trabalho não existem em isolamento. Eles são parte de pesquisa na divisão de produtos plásticos da Dow, por exemplo, deve viver dentro de regras e políticas ditadas pela matriz da divisão e pelos escritórios corporativos da Dow. Assim, todo grupo de trabalho é influenciado por condições externas impostas fora dele. O próprio grupo de trabalho tem um conjunto distinto de recursos determinado por sua associação, isto inclui coisas como inteligência e motivação de membros. Ele também tem uma estrutura interna que define os papéis dos membros e normas. Esses fatores - recursos dos membros do grupo e estrutura - determinam padrões de interação e outros processos dentro do grupo. Finalmente, a relação processo-desempenho/satisfação do grupo é moderada pelo tipo de tarefa em que o grupo está trabalhando.

Para começar a entender o comportamento de um grupo de trabalho, é preciso vê-lo como um subsistema embutido num sistema maior. Isto é, quando compreendemos que grupos são um subconjunto de um sistema maior da organização, podemos extrair parte da explicação do comportamento do grupo de uma explicação da organização à qual ele pertença.

A estratégia geral de uma organização, geralmente instituída pela alta administração, delineia as metas da organização e os meios de atingir essas metas. Ela pode, por exemplo, levar a organização em direção a reduzir custos, melhorar a qualidade, expandir a participação de mercado ou encolher o tamanho de suas operações. A estratégia que uma organização está seguindo, em qualquer dado momento, influenciará o poder de vários grupos de trabalho, que, em troca, determinarão os recursos que a alta administração da organização está desejando alocar a ele para desempenhar suas tarefas. Para ilustrar, uma organização que está economizando através de venda barata ou fechando partes importantes de seus negócios lerá grupos de trabalho com

uma base de recursos encolhida, aumento da ansiedade em seus membros e potencial para elevados conflitos intragrupo.

As organizações têm estruturas de autoridade que definem quem se reporta a quem, quem toma decisões e que decisões os indivíduos ou grupos têm poder de tomar. Essa estrutura geralmente determina onde um dado grupo de trabalho está posicionado na hierarquia da organização, o líder formal do grupo e os relacionamentos formais entre grupos. Então, ainda que um grupo de trabalho possa ser liderado por alguém que emerge informalmente de dentro do grupo, o líder formalmente designado, apontado pela administração, tem uma autoridade e que os outros no grupo não têm.

As organizações criam regras, procedimentos, políticas, descrições de cargos e outras formas de regulamentos para padronizar o comportamento do empregado. Devido ao fato de o McDonald's ter procedimentos de operação padronizados para aceitar pedidos, cozinhar hambúrgueres e encher os recipientes de refrigerante, a escolha dos membros de grupos de trabalho para determinar padrões independentes de comportamento é extremamente limitada. Quanto mais regulamentos formais a organização impõe a todos os seus empregados, mais o comportamento dos membros de grupos de trabalho será constante e previsível.

Algumas organizações são grandes e lucrativas, com a abundância de recursos. Seus empregados, por exemplo terão ferramentas e equipamentos modernos e de alta qualidade para executarem seus trabalhos. Outras organizações não são tão felizes. Quando as organizações têm recursos limitados, o mesmo ocorre com seus grupos de trabalho. O que um grupo realmente realiza é, em grande extensão determinado pelo que ele é capaz de realizar. A presença ou ausência de recursos como dinheiro, tempo, matéria-prima e equipamento - que são alocados para o grupo pela organização - tem um grande significado para o comportamento do grupo.

Os membros de qualquer grupo de trabalho são, primeiro, membros da organização da qual o grupo faz parte. Os membros de uma força-tarefa de redução de custos na Boeing primeiro tiveram que ser contratados como empregados da empresa. Assim, os critérios que uma organização usa em seu processo de seleção determinarão os tipos de pessoas que estarão nos grupos de trabalho.

Uma outra variável da organização que afeta todos os empregados é a avaliação de desempenho e os sistemas de recompensas. A organização proporciona aos empregados objetivos de desempenho específicos, desafiadores? A organização recompensa a realização de objetivos

de grupo ou individuais? Como os grupos de trabalho são parte de um sistema organizacional maior, o comportamento dos membros do grupo será influenciado pela forma como a organização avalia desempenho e por quais comportamentos são recompensados.

Toda organização tem uma cultura não-escrita que define padrões de comportamentos aceitáveis e não-aceitáveis para os empregados. Depois de alguns meses, a maioria dos empregados entende a cultura de sua organização. Eles sabem coisas como a forma de se vestir para o trabalho, se as regras são rigidamente impostas ou não, que tipos de comportamentos questionáveis certamente lhes causarão problemas e quais provavelmente serão tolerados, a importância de honestidade e integridade e coisas assim. Ainda que muitas organizações tenham subculturas freqüentemente criadas em torno de grupos de trabalho - com um conjunto adicional ou modificado de padrões, elas ainda têm uma cultura dominante que transmite a todos os empregados os valores pelos quais a organização tem mais apreço. Membros de grupos de trabalho têm que aceitar os padrões implícitos na cultura dominante da organização se querem permanecer em boa situação.

Finalmente, propomos que as instalações físicas de trabalho que são impostas ao grupo por partes externas têm um importante significado para o comportamento do grupo de trabalho. Arquitetos, engenheiros industriais e projetistas de escritórios tomam decisões em relação ao tamanho e planta do espaço de trabalho de um empregado, a disposição de equipamentos, níveis de iluminação e a necessidade acústica para diminuir distrações por barulho. Isto cria tanto barreiras quanto oportunidades para interação de grupo de trabalho. É obviamente muito mais fácil para empregados conversarem ou "ficarem de bobeira" se suas estações de trabalho estão muito juntas, se não existem barreiras físicas entre elas e seu supervisor está num escritório fechado a 50 metros de distância.

O nível potencial de desempenho de um grupo é, em grande extensão, dependente dos recursos que seus membros individuais trazem para o grupo. Nesta seção, queremos ver dois recursos que têm recebido a maior atenção: habilidades e características de personalidade.

Parte do desempenho de um grupo pode ser prevista estimando--se as habilidades intelectuais e relevantes à tarefa dos seus membros individuais. É verdade que ocasionalmente lemos sobre o time atlético composto de jogadores medíocres que, por causa de treinamento excelente, determinação e trabalho em equipe preciso, vence um grupo de jogadores muito mais talentosos. Porém esses casos dão notícia precisamente porque representam uma aberração.

Como diz o velho ditado: "A corrida não é sempre ganha pelo mais veloz nem a batalha pelo mais forte, mas esta é a forma de se apostar." O desempenho de um grupo não é meramente a adição das habilidades de seus membros. Entretanto, essas habilidades determinam parâmetros para o que os membros podem fazer e como efetivamente eles se desempenharão como grupo.

Que previsões podemos fazer em relação à habilidade e desempenho de grupo? Primeira, as evidências indicam que indivíduos que dominam habilidades críticas para atingirem a tarefa do grupo tendem a ser mais envolvidos em atividades de grupo, geralmente contribuem mais, têm mais propensão a emergirem como líderes do grupo e ficam mais satisfeitos se seus talentos são de fato utilizados pelo grupo. "Segunda, habilidade intelectual e habilidade relevante à tarefa têm sido descobertas como relacionadas ao desempenho geral do grupo<sup>17</sup>. Entretanto, a correlação não é especialmente alta, sugerindo que outros fatores, como o tamanho do grupo, o tipo de tarefas sendo desempenhadas, os atos de seu líder e o nível de conflito dentro do grupo, também influenciam o desempenho.

Há um grande número de pesquisas sobre a relação entre traços de personalidade e atitudes e comportamentos de grupos. A conclusão geral é de que atributos que tendem a ter uma conotação positiva em nossa cultura tendem a estar positivamente relacionados à produtividade, ao moral e à coesão do grupo. Eles incluem traços como sociabilidade, autoconfiança e independência. Em comparação, características negativamente avaliadas como autoritarismo, dominação e não-convencionalismo tendem a ser negativamente relacionadas às variáveis dependentes<sup>18</sup>. Esses traços de personalidade afetam o desempenho do grupo por influenciarem fortemente como o indivíduo interagirá com os outros membros do grupo.

Alguma outra característica de personalidade é um bom previsor de comportamento de grupo? A resposta a esta pergunta é "Não". A magnitude do efeito de qualquer característica *isolada* é pequena, mas tomando as características de personalidade *juntas*, as conseqüências para o comportamento do grupo são da maior significância.

Grupos de trabalho não são turbas desorganizadas. Eles têm uma , estrutura que molda o comportamento dos membros e torna possível explicar e prever uma grande parte do comportamento individual dentro do grupo, assim como o desempenho do próprio grupo. Quais são algumas dessas variáveis estruturais? Elas incluem liderança formal, papéis, normas, *status* do grupo, tamanho do grupo, composição do grupo e o grau de coesão do grupo.

Quase todo grupo de trabalho tem um líder formal. Ele é geralmente identificado por títulos como gerente da unidade ou departamento, supervisor, encarregado, líder de projeto, chefe da força-tarefa ou presidente de comitê. Esse líder pode ter uma parte importante no sucesso do grupo - tanto que, na verdade, dedicamos um capítulo inteiro ao tópico da liderança.

O entendimento de comportamento do papel seria drasticamente simplificado se cada um de nós escolhesse um papel e "o interpretasse" regular e consistentemente. Infelizmente, somos solicitados a interpretar vários papéis diversos, tanto no trabalho quanto fora dele. Como veremos, uma das tarefas na compreensão do comportamento é entender o papel que uma pessoa está interpretando naquele momento.

Por exemplo, Bill Patterson é um gerente de fábrica da Electrical Industries, um grande fabricante de equipamentos elétricos em Phoenix. Ele tem vários papéis que interpreta nesse cargo - por exemplo, empregado da Electrical Industries, membro da gerência intermediária, engenheiro elétrico e o principal porta-voz da empresa na comunidade. Fora do trabalho, Bill Patterson encontra-se em ainda mais papéis: marido, pai, católico, rotariano, jogador de tênis, membro do Thunderbird Country Club e presidente de sua associação de proprietários de casa. Muitos desses papéis são compatíveis; alguns criam conflitos. Por exemplo, como seu envolvimento religioso influencia suas decisões gerenciais com relação a dispensas, aumento de contas de despesas e fornecimento de informação, exata para as agências do governo? Uma recente oferta de promoção exige que Bill se mude, mas sua família quer muito ficar em Phoenix, Podem as exigências do papel do seu cargo ser conciliadas com as exigências de seus papéis de marido e pai?

A questão deve ser clara: como Bill Patterson, todos nós somos solicitados a interpretar vários papéis, e nossos comportamentos variam com o papel que estamos interpretando. O comportamento de Bill quando ele vai à igreja nas manhãs de domingo é diferente de seu comportamento jogando golfe mais tarde no mesmo dia. Assim, diferentes grupos impõem exigências de papéis diferentes aos indivíduos.

**IDENTIDADE DO PAPEL** Existem certas atitudes e comportamentos reais coerentes com um papel, e eles criam a identidade do papel. As pessoas têm a capacidade de mudar de papéis rapidamente quando reconhecem que a situação e suas exigências claramente requerem grandes mudanças. Por exemplo, quando intendentess de sindicatos foram promovidos a posições

de supervisão, descobriu-se que suas atitudes mudaram de pró-sindicato para pró-administração após poucos meses de suas promoções. Quando essas promoções tiveram que ser rescindidas mais tarde por causa de dificuldades financeiras na empresa, descobriu-se que esses supervisores rebaixados tinham mais uma vez adotado suas atitudes pró-sindicato.

A visão de alguém de como deve agir numa dada situação é uma percepção do papel. Com base numa interpretação de como acreditamos que devemos nos comportar, engajamo-nos em certos tipos de comportamentos.

Onde conseguimos essas percepções? Nós as conseguimos de estímulos à nossa volta - amigos, livros, filmes, televisão.

Muitos atuais oficiais a serviço da lei aprenderam lendo os romances de Joseph Wambaugh ou assistindo aos filmes de Dirty Harry. Os advogados de amanhã certamente serão influenciados pelas atuações dos advogados do julgamento de O. J. Simpson por duplo assassinato. Claro a principal razão da existência de programas de aprendizes em muitos negócios e profissões é permitir aos iniciantes observar um "perito" para que eles possam aprender a agir da maneira apropriada.

Expectativas do papel são definidas como a forma como os outros acreditam que se deve agir numa dada situação. Como você se comporta é determinado em grande parte pelo papel definido no contexto em que você está atuando. O papel de um senador dos EUA é visto como investido de propriedade e dignidade, enquanto um treinador de futebol é visto como agressivo, dinâmico e fonte de inspiração para seus jogadores. No mesmo contexto, podemos nos surpreender ao saber que o padre da vizinhança faz um bico durante a semana como barman porque nossas expectativas quanto ao papel de padre e barman tendem a ser consideravelmente diferentes. Quando as expectativas de papel são concentradas em categorias generalizadas, temos estereótipos de papel.

No ideal de trabalho, pode ser útil ver o típico de expectativas de papel através da perspectiva do contrato psicológico. Há um acordo não-escrito entre empregados e o empregador. Esse contrato psicológico determina expectativas muitas - o que a administração espera dos trabalhadores e vice-versa. Com efeito, esse contrato define as expectativas comportamentais que vêm com cada papel. Espera-se que a administração trate os empregados de forma justa, proporcione condições de trabalho aceitáveis, comunique claramente o que seja um dia de

trabalho justo e dê feedback sobre o desempenho do empregado. Espera-se que os empregados respondam demonstrando uma boa atitude, respeitando direções e mostrando lealdade para com a organização.

O que acontece quando as expectativas de papel como implicadas no contrato psicológico não são atendidas? Se a administração negligencia em manter sua parte do contrato, podemos esperar repercussões negativas no desempenho e satisfação do empregado. Quando os empregados talham em comportar-se de acordo com as expectativas, o resultado é geralmente alguma forma de ação disciplinar até chegar à dispensa.

Quando um indivíduo é confrontado por expectativas de papel divergentes, o resultado é o conflito de papel. Ele existe quando um indivíduo descobre que obediência a um requisito de um papel pode tornar mais difícil a obediência a um outro papel. Ao extremo, poderia incluir situações em que duas ou mais expectativas de papel sejam mutuamente contraditórias.

Nossa discussão anterior dos muitos papéis com os quais Bill Patterson tem que lidar incluía vários conflitos de papel - por exemplo, a tentativa de Bill de conciliar as expectativas depositadas nele como marido e pai com aquelas depositadas nele como um executivo da Electrical Industries. O primeiro, como você lembra, dá ênfase à estabilidade e à preocupação com os desejos da mulher e dos filhos de permanecerem em Phoenix. A Electrical Industries, por outro lado, espera que seus empregados respondam às necessidades e exigências da empresa. Embora possa ser de interesse financeiro e profissional de Bil aceitar a mudança, o conflito aparece ao ter que escolher entre as expectativas de papel da família e da carreira.

Todos nós enfrentamos e continuaremos a enfrentar conflitos de papel. A questão crítica do nosso ponto de vista, é como os conflitos impostos por expectativas divergentes dentro da organização impactam o comportamento. Certamente, elas aumentam a tensão e frustração internas. Existem algumas respostas comportamentais que se pode dar. Por exemplo, pode ser dada uma resposta burocrática formalizada. O conflito é então resolvido baseando-se nas regras, regulamentos e procedimentos que regem as atividades organizacionais. Por exemplo, um trabalhador que enfrenta requisitos conflitantes impostos pelo escritório do *controller* corporativo e seu próprio gerente de fábrica decide em favor de seu chefe imediato - o gerente de fábrica. Outras respostas comportamentais podem incluir retirada, ganhar tempo, negociação.

Um dos mais esclarecedores experimentos sobre papel foi levado a cabo pelo psicólogo Philip Zimbardo, da Universidade de Stanford e seus associados. "Eles criaram uma "prisão" no porão do prédio de psicologia de Stanford: contrataram por US\$ 15 por dia duas dúzias de alunos emocionalmente estáveis, fisicamente saudáveis, obedientes à lei, que tinham se classificado com "média normal" em testes de personalidade extensos: aleatoriamente, designaram-lhes os papéis de "guarda" ou "prisioneiro"; e estabeleceram algumas regras básicas. Os experimentadores então afastaram-se para ver o que acontecia.

No começo das duas semanas de simulação planejada, não havia diferenças mensuráveis entre os indivíduos designados para serem guardas e os escolhidos para serem prisioneiros. Além disso, os guardas não receberam qualquer treinamento especial de como serem guardas de prisão. Foi dito a eles apenas para "manterem a lei e ordem" na prisão e não aceitarem qualquer bobagem dos prisioneiros: a violência física estava proibida. Para simular melhor as realidades da vida na prisão, os prisioneiros tinham permissão para receber visitas de parentes e amigos. Embora os guardas de brincadeira trabalhassem em turnos de oito horas, os prisioneiros de brincadeira eram mantidos em suas celas o tempo todo e só podiam sair para refeições, exercícios, banheiro, filas de contagem e detalhes de trabalho.

Os "prisioneiros" levaram pouco tempo para aceitarem as posições de autoridade dos guardas, ou para os guardas de brincadeira ajustarem-se aos seus novos papéis de autoridade. Depois de os guardas sufocarem uma tentativa de rebelião no segundo dia, os prisioneiros tornaram-se crescentemente passivos. Qualquer coisa que os guardas "repreendessem" os prisioneiros aceitavam. Os prisioneiros de fato começaram a acreditar e agir como se eles fossem, conforme os guardas constantemente os lembravam, inferiores e destituídos de poder. E cada guarda, em algum ponto da simulação, engajou-se em um comportamento abusivo, autoritário. Por exemplo, um guarda disse: "Fiquei surpreso comigo mesmo... eu os fiz xingarem-se uns aos outros e limparem as privadas com as mãos nuas. Praticamente considerei os prisioneiros como gado, e ficava pensando: 'Tenho que ter cuidado com eles no caso de tentarem alguma coisa'". Um outro guarda acrescentou: "Eu estava cansado de ver os prisioneiros em seus trapos e sentir os fortes cheiros de seus corpos que inundavam as celas. Eu os via se atracando entre si por causa das ordens dadas por nós. Eles não viram aquilo como um experimento. Era real, e eles estavam brigando para manter suas identidades. Mas estávamos sempre lá para mostrar-lhes quem mandava".

A simulação realmente provou-se um sucesso grande demais para demonstrar quão rapidamente indivíduos aprendem novos papéis. Os pesquisadores tiveram que parar o experimento depois de apenas seis dias por causa das reações patológicas que os participantes estavam demonstrando. E lembrem, eram indivíduos escolhidos precisamente por sua normalidade e estabilidade emocional.

O que se deve concluir dessa simulação de prisão? Os participantes nessa simulação de prisão tinham, como o resto de nós, aprendido concepções estereotipadas de papéis de guarda e prisioneiro com a mídia de massa e suas próprias experiências pessoais em relacionamentos de poder e destituídos de poder obtidas em casa (pai-filhos), na escola (professor-aluno) e em outras situações. Isto, então, permitiu-lhes, fácil e rapidamente, assumir papéis que eram muito diferentes de suas personalidades inerentes. Nesse caso, vimos que pessoas anteriormente sem patologia de personalidade ou treinamento nos papéis podiam executar formas extremas de comportamento coerentes com os papéis que estavam interpretando.

Você já percebeu que golfistas não falam enquanto seus parceiros estão dando uma tacada ou que empregados não criticam seus chefes em público? Por quê? A resposta é: "Normas"!

Todos os grupos têm normas estabelecidas, isto é, padrões aceitáveis de comportamento que são partilhados pelos membros do grupo. As normas dizem aos membros o que eles devem ou não devem fazer sob certas circunstâncias. Do ponto de vista de um indivíduo, elas dizem o que se espera de você em certas situações. Quando acordadas e aceitas pelo grupo, as normas agem como um meio de influenciar o comportamento dos membros do grupo com um mínimo de controle externo. Normas diferem entre grupos, comunidades e sociedades, mas todos as têm!

Normas formalizadas são escritas em manuais organizacionais determinando regras e procedimentos para os empregados seguirem. A grande maioria das normas em organizações é informal. Não é preciso que alguém lhe diga que jogar aviõezinhos de papel ou ocupar-se de sessões prolongadas de fofoca perto do bebedouro são comportamentos inaceitáveis quando o "chefão de Nova York" está visitando o escritório. De maneira semelhante, todos sabemos que, quando estamos numa entrevista de emprego discutindo o que não gostamos sobre nosso emprego anterior, existem certas coisas que não devemos mencionar (dificuldade de relacionar-se com colegas ou com o supervisor), ainda que seja muito apropriado falar sobre outras coisas (oportunidades inadequadas para o progresso ou trabalho sem importância ou sem sentido). As

evidências sugerem que mesmo alunos de segundo grau reconhecem que nessas entrevistas certas respostas são mais socialmente desejáveis do que outras.

As normas de um grupo de trabalho são como as impressões digitais de um indivíduo – cada uma é única. Mas ainda existem algumas classes, comuns de normas que aparecem na maioria dos grupos de trabalho. Provavelmente a classe mais comum de normas seja a de *normas de desempenho*. Grupos de trabalho geralmente fornecem a seus membros pistas explícitas de quanto duro eles devem trabalhar, como fazer com que o trabalho seja feito, seus níveis de resultado, níveis apropriados de atraso e coisas assim. Essas normas são extremamente poderosas ao afetar o desempenho do indivíduo empregado - elas são capazes de modificar significativamente uma previsão de desempenho que estava baseada apenas na capacidade e nível de motivação pessoal do emprego

Uma segunda categoria abrange as *normas de aparência*. Isso inclui coisas como vestuário apropriado, lealdade ao grupo de trabalho ou organização, quando parecer ocupado e quando é aceitável ficar ocioso. Algumas organizações têm códigos de vestuário formais. Entretanto, mesmo que não haja, as normas freqüentemente desenvolvem-se para ditar o tipo de roupas que devem ser vestidas para trabalhar. Apresentar a aparência de lealdade é importante em muitos grupos de trabalho e organizações. Por exemplo, em muitas organizações, especialmente entre empregados profissionais e aqueles que ocupam posições executivas, é considerado inapropriado estar abertamente procurando outro emprego.

Uma outra categoria diz respeito a *normas de arranjo social*. Estas normas vêm de grupo de trabalho informais e basicamente regulam as interações sociais dentro do grupo. Com quem os membros do grupo almoçam, mantêm amizades dentro e fora do trabalho, jogos sociais e coisas similares são influenciados por essas normas.

Uma categoria final relaciona-se a *normas de alocação de recursos*. Estas normas podem originar-se no grupo ou na organização e incluem coisas como pagamento, designações de trabalhos difíceis e alocação de novas ferramentas e equipamento.

*Como as normas se desenvolvem? Por que são reforçadas?* Uma revisão da pesquisa permite-nos responder a essas perguntas?

Normas em geral se desenvolvem gradualmente à medida que os membros do grupo conhecem quais comportamentos são necessários para o grupo funcionar eficazmente. Claro, acontecimentos críticos no grupo podem causar um curto-circuito no processo e agir rapidamente

para solidificar novas normas. A maioria das normas desenvolve-se em uma ou mais das quatro formas a seguir: (1) *Constatações explícitas feitas por um membro do grupo* – geralmente o supervisor do grupo ou um membro poderoso. O líder do grupo pode, por exemplo, dizer especificamente que chamadas telefônicas pessoais não são permitidas durante as horas de expediente ou que as interrupções para café devem ser de no máximo 10 minutos. (2) *Acontecimentos críticos na história do grupo*. Isto determina precedentes importantes. Um passageiro é ferido enquanto estava muito perto de uma máquina e, daquele momento em diante, os membros do grupo de trabalho regularmente vigiam-se uns aos outros para assegurar que ninguém mais além do operador fique a menos de um metro e meio de qualquer máquina. (3) *Primazia*. O primeiro padrão de comportamento que emerge num grupo freqüentemente determina expectativas do grupo. Grupos de estudantes amigos costumam sentar-se próximos uns dos outros no primeiro dia de aula e perturbam-se se um estranho se senta em "seus" lugares numa aula posterior., (4) *Dar continuidade a comportamentos de situações passadas*. Os membros do grupo trazem consigo expectativas de outros grupos dos quais foram membros. Isto pode explicar por que grupos de trabalhos geralmente preferem adicionar novos membros com formação e experiência semelhantes aos atuais. Com isto é provável que seja aumentada a probabilidade de que as expectativas que eles trazem sejam compatíveis com as já mantidas pelo grupo.

Porém grupos não estabelecem ou reforçam normas para cada situação imaginável. As normas que o grupo reforçará tendem a ser aquelas que são importantes para ele. Mas o que faz uma norma importante? (1) *Se ela facilita a sobrevivência do grupo*. Grupos não gostam de falhar, então eles procuram reforçar as normas que aumentem suas chances de sucesso. Isso significa que eles tentarão se proteger da interferência de outros grupos ou indivíduos. (2) *Se ela aumenta a previsibilidade dos comportamentos dos membros do grupo*. Normas que aumentem a previsibilidade capacitam os membros do grupo a antecipar as ações de cada um e a preparar respostas apropriadas. (3) *Se ela reduz problemas interpessoais embaraçosos para os membros do grupo*. Normas são importantes se asseguram a satisfação de seus membros e previnem o máximo possível de desconforto interpessoal. (4) *Se ela permite aos membros expressarem os valores centrais do grupo e esclarecer o que é característico sobre a identidade do grupo*. Normas que estimulem a expressão dos valores do grupo e identidade característica ajudam a solidificar e manter o grupo.

Como membro de um grupo, você deseja ser aceito pelo grupo. Devido ao seu desejo de aceitação, você é susceptível a conformar-se às normas do grupo. Há evidência considerável de que os grupos podem pressionar fortemente os membros individuais a mudar suas atitudes e comportamentos para conformarem-se ao padrão do grupo".

Os indivíduos conformam-se às pressões de todos os grupos aos quais pertencem? Obviamente que não, porque as pessoas pertencem a muitos grupos e suas normas variam. Em alguns casos, eles podem até mesmo ter normas contraditórias. Então, o que as pessoas fazem? Elas conformam-se aos grupos importantes aos quais pertencem ou esperam pertencer. Os grupos importantes são denominados grupos de referência e caracterizam-se como aqueles em que a pessoa está atenta aos demais: a pessoa se define como um membro, ou gostaria de ser um membro; e a pessoa sente que os membros do grupo são significativos para ela. "A implicação, então, é de que *todos* os grupos não impõem aos seus membros pressões equivalentes de conformidade.

O impacto que as pressões de **conformidade** do grupo podem ter no julgamento e atitudes dos membros individuais foi demonstrado nos agora clássicos estudos de Solomon Asch. Asch formou grupos de sete ou oito pessoas, que se sentavam numa sala de aula e eram solicitadas a comparar dois cartões mostrados pelo experimentador. Um cartão tinha uma linha, o outro tinha três linhas de comprimentos variados. O objetivo era anunciar alto qual das três linhas combinava com a linha única. Mas o que acontece se os membros do grupo começam a dar respostas incorretas? As pressões de conformar-se resultarão em um sujeito insuspeito (SIS) alterar sua resposta para alinhar-se com os outros? Era isto que Asch queria saber. Então ele arrumou o grupo de forma que apenas o SIS não estivesse informado de que o experimento era "arranjado". Os lugares estavam pré-arrumados: o SIS foi levado a sentar-se de forma a ser o último a anunciar sua decisão.

O experimento começou com vários conjuntos de exercícios de comparação. O próximo sujeito deu a mesma resposta errada, e assim o fizeram os outros até chegar ao sujeito que não sabia. Ele sabia que "B" era o mesmo que "X", ainda assim todos tinham dito "C". A decisão que o SIS enfrentou era esta: você afirma publicamente uma percepção diferente das posições pré-anunciadas dos outros de seu grupo? Ou dá uma resposta que acredita fortemente que é errada a fim de ter sua resposta em conformidade com a dos outros membros do grupo?

Os resultados obtidos por Asch demonstraram que com muitos experimentos e muitas tentativas os sujeitos conformaram-se em cerca de 35% dos testes; isto é, os sujeitos deram respostas que eles sabiam estarem erradas, mas, que estavam coerentes com as respostas dos outros membros do grupo.

O que podemos concluir desse estudo? Os resultados sugerem que existem normas de grupo que nos pressionam em direção à conformidade. Desejamos ser parte do grupo e evitamos ser visivelmente diferentes. Podemos generalizar mais ainda dizendo que quando a opinião de um dado objetivo de um indivíduo difere significativamente da de outros do grupo, é provável que ele sinta pressão intensa para alinhar suas opiniões no sentido de conformar-se com as dos outros.

Enquanto ensinava num curso sobre adolescência na faculdade, o professor pediu à classe para listar coisas que contribuíram para o *status* quando eles estavam no segundo grau. A lista era longa e incluía ser um atleta ou chefe de torcida e ser capaz de matar aula sem ser pego. Então, o professor pediu aos alunos que listassem coisas que não contribuíram para o *status*. De novo, foi fácil para os alunos criarem uma longa lista: tirar notas 10, ter a mãe para levá-los de carro à escola e assim por diante. Finalmente, foi pedido aos alunos que desenvolvessem uma terceira lista - as coisas que não importavam de um jeito ou de outro. Foi um longo silêncio. Finalmente, um aluno na fila de trás disse: "No segundo grau nada não importava".

*Status*, isto é, uma posição ou posto definido socialmente conferido a grupos ou a membros de grupos pelos demais, permeia a sociedade muito além das paredes do segundo grau. Não seria extravagante refazer a citação anterior para: "Na hierarquia de *status* da vida, nada não importa". Vivemos numa sociedade estruturada por classes. Apesar de todas as tentativas de fazê-la mais igualitária, fizemos pouco progresso em direção a uma sociedade sem classes. Mesmo o menor dos grupos desenvolverá papéis, direitos e rituais para diferenciar seus membros. *Status* é um fator importante na compreensão do comportamento humano porque é um motivador significativo e tem conseqüências comportamentais importantes quando indivíduos percebem uma disparidade entre o que eles acreditam que seu *status* seja e como outros o percebem.

O *Status* demonstrou ter alguns efeitos interessantes no poder das normas e pressões para a conformidade. Por exemplo, freqüentemente é dado aos membros de alto *status* de grupo mais liberdade para desviarem-se das normas do que a outros membros do grupo. Pessoas de alto *status* também são mais capazes de resistirem às pressões de conformidade do que seus colegas

de baixo *status*. Um indivíduo que é altamente valorizado pelo grupo mas que não tem muita necessidade ou não se importa muito com as recompensas sociais que o grupo proporciona é especialmente capaz de prestar atenção mínima às normas de conformidade.

As descobertas anteriores explicam por que muitos atletas, estrelas, atores famosos, vendedores de alto desempenho e acadêmicos destacados parecem desatentos às normas de aparência ou sociais que restringem seus companheiros. Como indivíduos de alto *status*, é dada a eles uma faixa mais ampla de escolha. Porém, isso é verdadeiro apenas enquanto as atividades da pessoa de alto *status* não são seriamente prejudiciais à realização da meta do grupo.

É importante para os membros do grupo acreditarem que a hierarquia de *status* tenha equidade.

Quando iniquidade é percebida, cria-se um desequilíbrio que resulta em vários tipos de comportamento de correção.

As armadilhas que vêm com posições formais são também elementos importantes na manutenção da equidade. Quando acreditamos que há uma iniquidade entre o posto percebido de um indivíduo e o equipamento de *status* que a organização dá a essa pessoa, estamos passando por uma incoerência de *status*. Exemplos desse tipo de incoerência são o lugar mais desejável do escritório sendo ocupado por um indivíduo de baixo posto e as mensalidades de sócio do clube sendo pagas pela empresa para gerentes de divisão mas não para vice-presidentes. Incoerência de pagamento é um problema há muito tempo na indústria de seguros, onde agentes de vendas de topo geralmente ganham duas ou cinco vezes mais do que executivos seniores. O resultado é que é muito difícil para companhias de seguro atrair agentes de sucesso para posições gerenciais. Nosso ponto é que empregados esperam que as coisas que um indivíduo tem e recebe sejam coerentes com seu *STATUS*.

Os grupos geralmente concordam internamente em critérios de *status*, e, dessa forma, costuma haver alta concordância no posicionamento de indivíduos em grupos. Entretanto, indivíduos podem encontrar-se numa situação de conflito quando eles mudam entre grupos cujos critérios de *status* sejam diferentes ou quando se juntam a grupos cujos membros tenham formações heterogêneas. Por exemplo, executivos podem usar a renda pessoal ou a taxa de crescimento de suas empresas como determinantes de *status*. Burocratas do governo podem usar o tamanho de seus orçamentos, Empregados profissionais podem usar o grau de autonomia que vem com sua missão de trabalho. Operários podem usar os anos de antigüidade. Em grupos

formados por indivíduos heterogêneos ou quando grupos heterogêneos são formados a ser interdependentes, diferenças em *status* podem iniciar conflitos conforme o grupo tenta conciliar e alinhar as hierarquias diversas. Como veremos no próximo capítulo, isto pode ser um problema especial quando a gerência cria equipes formadas de empregados de variadas funções dentro da organização.

O tamanho de um grupo afeta o comportamento geral do grupo? A resposta a esta questão é definitivamente "Sim", mas o efeito depende sob qual variável dependente se observa.

A evidência indica, por exemplo, que grupos menores são mais rápidos para completar tarefas do que os maiores. Entretanto, se o grupo estiver engajado na resolução de problemas, grupos maiores conseguem constantemente resultados melhores do que seus correspondentes menores. Traduzir esses resultados em números específicos é um pouco mais perigoso, mas podemos oferecer alguns parâmetros. Grupos grandes com uma dúzia ou mais de participantes são bons para ganhar insumo diversificado. Então, se o objetivo do grupo é descobrir fatos, grupos maiores devem ser mais eficazes. Por outro lado, grupos melhores para fazer algo produtivo com aquele in-sumo. Grupos de aproximadamente sete membros, portanto, tendem a ser mais eficazes para agir.

Uma das mais importantes descobertas relacionadas a tamanho do grupo foi rotulada de **vadiagem social**. Vadiagem social é a tendência de indivíduos de empregarem menos esforço quando trabalham coletivamente do que quando trabalham individualmente. Ela desafia diretamente a lógica de que a produtividade de um grupo como um todo deve no mínimo ser igual à soma da produtividade de cada indivíduo naquele grupo.

Um estereótipo comum sobre grupos é que o sentido de espírito de equipe incita o esforço individual e melhora a produtividade geral do grupo. No final dos anos 20 um psicólogo alemão chamado Suidon (1983) comparou os resultados de desempenho individuais e de grupo numa tarefa de cabo-de-guerra. Ele esperava que o esforço do grupo fosse igual à soma dos esforços de indivíduos dentro do grupo. Isto é, três pessoas puxando juntas deveriam exercer três vezes o mesmo puxão na corda do que uma pessoa, e oito pessoas deveriam exercer oito vezes mais força. Os resultados de Suidon (1983), entretanto, não confirmaram suas expectativas. Grupos de três pessoas exerceram uma força apenas duas vezes e meia a média de desempenho individual. Grupos de oito coletivamente atingiram menos do que quatro vezes a taxa individual.

Replicações da pesquisa de Saidon (1983) com tarefas semelhantes têm geralmente dado suporte a suas descobertas. Aumentos em tamanho de grupo são inversamente relacionados ao desempenho individual. Mais pode ser melhor no sentido de que a produtividade total de um grupo de quatro é maior do que a de uma ou duas pessoas, mas a produtividade individual de cada membro do grupo declina.

O que causa esse efeito de vadiagem social? Ele pode ser devido à crença de que outros no grupo não estão fazendo sua cota justa. Se você vê outros como preguiçosos ou ineptos, você pode restabelecer a equidade reduzindo seu esforço. Outra explicação é a dispersão de responsabilidade. Como os resultados do grupo não podem ser atribuídos a uma única pessoa, a relação entre o insumo de um indivíduo e o resultado do grupo é encoberta. Nessas situações, os indivíduos podem ser tentados a tornarem-se "caronas" e encostarem-se nos esforços do grupo. Em outras palavras, haverá uma redução na eficiência onde indivíduos pensem que sua contribuição possa não ser medida.

As implicações para o CO desse efeito em grupos de trabalho são significativas. Onde gerentes utilizam situações de trabalho coletivas para acentuar o moral e o trabalho em equipe, eles também devem prover meios pelos quais os esforços individuais possam ser identificados. Se isso não for feito, a administração deve pesar as perdas potenciais na produtividade ao usar grupos contra quaisquer ganhos possíveis na satisfação do trabalhador. Entretanto, essa conclusão tem uma pressuposição ocidental. Ela é compatível com culturas individualistas, como os Estados Unidos e o Canadá, que são dominadas por auto-interesses. Não é coerente com sociedades coletivas, onde indivíduos são motivados por metas de grupo. Por exemplo, em estudos comparando empregados dos Estados Unidos com empregados da República Popular da China e Israel (ambas sociedades coletivistas), os chineses e os israelenses não mostraram propensão a se engajarem em vadiagem social. Na verdade, os chineses e israelenses na verdade se saíram melhor num grupo do que quando trabalhando sozinhos.

A pesquisa de tamanho do grupo nos leva a duas conclusões adicionais: (1) grupos com número de membros ímpar tendem a ser preferíveis àqueles com número par; e (2) grupos formados de cinco ou sete membros fazem o trabalho bastante bom de exercitar os melhores elementos tanto de *grupos* pequenos quanto de grandes. Ter um número ímpar de membros elimina a possibilidade de empates quando são feitas votações. E grupos formados de cinco ou sete membros são grandes o bastante para formar uma maioria e permitir insumo diversificado,

ainda que pequenos o suficiente para evitar os resultados negativos freqüentemente associados a grupos grandes, assim *como* a dominação por uns poucos membros, desenvolvimento de subgrupos, participação inibida por alguns membros e tempo excessivo para chegar a uma decisão.

A maioria das atividades do grupo requer uma variedade de habilidades e conhecimento. Dado esse requisito, seria razoável concluir que grupos heterogêneos - aqueles compostos de indivíduos não-semelhantes - provavelmente teriam habilidades e informação diversificadas e deveriam ser mais eficazes. Estudos de pesquisas geralmente reforçam essa conclusão.

Quando um grupo é heterogêneo em termos de *sexo*, personalidades, opiniões, capacidades, habilidades e perspectivas, há uma probabilidade aumentada de que o grupo possuirá as características necessárias para completar suas tarefas eficazmente. O grupo pode ser mais carregado de conflitos e menos eficaz à medida que posições diversas são introduzidas e assimiladas, mas a evidência geralmente sustenta a conclusão de que grupos heterogêneos têm desempenho mais eficaz do que os que são homogêneos.

Mas e quanto à diversidade criada pelas diferenças raciais e nacionais? A evidência indica que esses elementos de diversidade interferem com processos de grupo, pelo *menos* a curto prazo. A diversificação cultural parece ser uma vantagem em tarefas que pedem por uma variedade de pontos de vista. No entanto, grupos culturalmente heterogêneos têm mais dificuldade de aprender a trabalhar uns com os outros e a resolver problemas. A boa notícia é que essas dificuldades parece que se dissipam com o tempo. Embora grupos culturalmente diversificados logo que são formados tenham pior desempenho em relação aos grupos culturalmente homogêneos, as diferenças desaparecem depois de cerca de três meses. A razão é que os grupos diversificados levam um tempo para aprender como trabalhar através de desacordos e abordagens diferentes para resolver problemas.

Uma outra ramificação da questão de composição vem recebendo grande atenção dos pesquisadores de grupo. É o nível em que membros de um grupo partilham de um atributo demográfico comum, *como* idade, sexo, raça, nível de educação ou tempo de serviço na organização, e o impacto desse atributo sobre a rotatividade. Chamamos essa variável de **demografia de grupo**.

Grupos e organizações são compostos de **coortes**, que definimos como indivíduo que têm um atributo comum. Por exemplo, todos os nascidos em 1960 são da mesma idade. Isto significa

fica que eles também partilharam de experiências comuns. Pessoas nascidas em 1970 viveram a revolução da informação, mas não o conflito coreano. Pessoas nascidas em 1945 partilharam da Guerra do Vietnã, mas não da Grande Depressão. Mulheres nas organizações nos EUA de hoje que nasceram antes de 1945 amadureceram antes do movimento feminista e tiveram experiências substancialmente diferentes das mulheres nascidas depois de 1960. A demografia de grupo, portanto, sugere que atributos como a idade ou a data em que alguém se junta a um grupo de trabalho ou organização específicos deve nos ajudar a prever a rotatividade. Essencialmente, a lógica é esta: a rotatividade será maior entre aqueles com experiências não-similares porque a comunicação é mais difícil. Conflitos e lutas de poder são mais prováveis, e mais sérios quando ocorrem. O conflito crescente torna a associação ao grupo menos atraente, então empregados têm mais propensão de sair. De forma semelhante, os perdedores numa batalha de poder são mais capazes de saírem voluntariamente ou ser forçados a saírem.

Estudos têm procurado testar esses resultados, e a evidência é bastante estimulante. Por exemplo, em grupos de trabalho separados ou de departamento onde uma grande parte dos membros entrou ao mesmo tempo, há consideravelmente mais rotatividade entre os de fora dessa coorte. Também onde há grandes falhas entre coortes a rotatividade é mais alta. As pessoas que entram num grupo ou organização juntas, ou aproximadamente ao mesmo tempo, têm mais probabilidade de se associarem, de ter uma perspectiva semelhante do grupo ou organização e, conseqüentemente, de serem mais propensos a permanecer. Por outro lado, descontinuidades ou desvios na distribuição de data de entrada no grupo provavelmente resultarão numa taxa de rotatividade mais alta dentro daquele grupo.

A implicação dessa linha de pesquisa é que a composição de um grupo pode ser um importante previsor de rotatividade. Mas grandes diferenças dentro de um único grupo levarão à rotatividade. Se todos são moderadamente dessemelhantes de todo mundo num grupo, as sensações de serem estranhos são reduzidas. Assim, é o grau de dispersão de um atributo, mais do que o nível, que importa mais.

Podemos especular que a variedade dentro de um grupo em relação a atributos além da data de entrada, assim como formação social, diferenças de sexo e níveis de instrução, podem, de forma semelhante, criar descontinuidades ou desvios na distribuição que estimularam alguns membros a sair. Para estender mais ainda essa idéia, o fato de que um membro do grupo seja uma mulher pode, em si, significar pouco na previsão de rotatividade. Na verdade, se o grupo de

trabalho é formado por nove mulheres e um homem, seria mais provável prever que aquele homem solitário sairia. Entretanto, nos postos executivos nas organizações, onde mulheres são a minoria, preveríamos que esse *status* de minoria aumentaria a probabilidade de gerentes mulheres saírem.

Grupos diferem em suas coesões, isto é, o nível em que os membros são atraídos uns aos outros e são motivados a permanecerem no grupo. Por exemplo, alguns grupos de trabalho são coesos porque os membros gastaram um bom tempo juntos ou o pequeno tamanho do grupo facilita alta interação ou o grupo passou por ameaças externas que trouxeram mais intimidade aos membros. A coesão é importante porque se descobriu que está relacionada à produtividade do grupo.

Estudos mostram consistentemente que a relação de coesão e produtividade depende das normas relacionadas ao desempenho estabelecidas pelo grupo. Se as normas relacionadas ao desempenho são altas (por exemplo: alto resultado, qualidade de trabalho, cooperação com indivíduos de fora do grupo), um grupo coeso será mais produtivo do que um menos coeso. Mas se a coesão é alta e as normas de desempenho são baixas, a produtividade será baixa. Se a coesão é baixa e as normas de desempenho são altas, a produtividade aumenta, porém menos do que na situação de alta coesão-altas normas. Onde coesão e normas relacionadas ao desempenho são baixas, a produtividade tenderá a cair na faixa de baixa para moderada.

O que você pode fazer para estimular a coesão do grupo? Você pode tentar uma ou mais das seguintes sugestões: (1) Diminuir o grupo. (2) Incentivar a concordância com os objetivos do grupo, (3) Aumentar o tempo que os membros passam juntos. (4) Aumentar o *status* do grupo e a dificuldade percebida de fazer parte do grupo, (5) Estimular a competição com outros grupos. (6) Dar recompensas ao grupo. em vez de dá-las a seus membros, (7) Isolar fisicamente o grupo.

O próximo componente de nosso modelo de comportamento de grupo considera os processos que ocorrem dentro de um grupo de trabalho - os padrões de comunicação usados pelos membros para trocas de informação, processos de decisão de grupo, comportamento do líder, dinâmicas de poder, interações conflitantes e coisas assim. Do Capítulo 9 ao Capítulo 12 abordaremos muitos desses processos.

Por que os processos são importantes para se entender o comportamento do grupo de trabalho? Uma forma de responder a essa pergunta é voltar ao tópico de vadiagem social. Descobrimos que  $1 + 1 + 1$  não necessariamente somam três. Em tarefas de grupo onde a

contribuição de cada membro não é claramente visível, há uma tendência de os indivíduos diminuírem seus esforços. Vadiagem social, em outras palavras, ilustra uma perda de processo como resultado de usar grupos. Mas os processos de grupo podem também produzir resultados positivos. Isto é, grupos podem criar resultados maiores do que a soma de seus insumos.

SINERGIA é um termo usado em biologia que se refere à uma ação de duas ou mais substâncias que resulta num efeito que é diferente da adição individual das substâncias. Podemos usar o conceito para melhor entender processos de grupo.

Vadiagem social, por exemplo, representa sinergia negativa.

O todo é menos do que a soma de suas partes. Por outro lado, equipes de pesquisas são freqüentemente usadas nos laboratórios, de pesquisas porque elas podem aproveitar as habilidades diversas de vários indivíduos para produzir pesquisa mais significativa como um grupo do que poderia ser gerada por todos os pesquisadores trabalhando independentemente. Isto é, eles produzem sinergia positiva. Os ganhos superam as perdas de seus processos.

Outra linha de pesquisa que nos ajuda a entender melhor os processos de grupo é o efeito de facilitação social. Você já percebeu que desempenhar uma tarefa na frente de outros pode ter um efeito negativo ou positivo em seu desempenho? Por exemplo, você pratica privadamente um complexo mergulho de trampolim na piscina de sua casa durante semanas. Então você dá o mergulho na frente de um grupo de amigos e o faz melhor do que nunca. Ou você treina um discurso em casa e finalmente consegue que saia perfeito, mas "falha" quando tem de fazer o discurso em público.

O **efeito de facilitação social** refere-se a essa tendência de o desempenho melhorar ou piorar em resposta à presença de outros. Ainda que esse efeito não seja inteiramente um fenômeno de grupo, as pessoas podem trabalhar na presença de outros e não ser membros de um grupo, a situação de grupo provavelmente proporcionará as condições para que a facilitação social ocorra. A pesquisa em facilitação social nos diz que o desempenho de tarefas, simples, rotineiras, tende a ser acelerado e tornado mais exato pela presença de outras pessoas. Onde o trabalho é mais complexo, exigindo maior atenção, a presença de outros provavelmente terá um efeito negativo no desempenho. Então, quais são as implicações dessa pesquisa em termos de gerenciar ganhos e perdas de processo? As implicações relacionam-se à aprendizagem e treinamento. As pessoas parecem desempenhar melhor uma tarefa na presença de outros se a

tarefa é muito bem aprendida, mas a desempenham mal se não é bem aprendida. Assim, ganhos de processo serão maximizados pelo treinamento de pessoas para tarefas simples em grupos, ao mesmo tempo treinando pessoas para tarefas complexas em sessões de prática individual privada.

Imagine, por um momento, que existam dois grupos numa grande companhia de petróleo. O trabalho do primeiro é considerar possíveis locais de instalação para uma nova refinaria. A decisão vai afetar as pessoas de muitas áreas da companhia - produção, engenharia, marketing, distribuição, compra, desenvolvimento imobiliário entre outros - então, pessoas-chave de cada uma dessas áreas precisarão fornecer insumo para a decisão. O trabalho do segundo grupo é coordenar a construção da refinaria depois de o local ter sido selecionado, o projeto finalizado e os arranjos financeiros completados. Pesquisas de eficácia de grupo nos dizem que a administração deveria ser aconselhada de usar um grupo maior para a primeira tarefa do que para a segunda. A razão é que grupos maiores facilitam a fusão de informações. A adição de uma perspectiva diversificada para um comitê de resolução de problema geralmente resulta num ganho de processo. Mas quando a tarefa de um grupo é coordenar e implementar uma decisão, a perda de processo criado pela presença de cada membro adicional provavelmente será maior do que o ganho de processo que ele porventura tenha. Assim, a relação desempenho-tamanho é moderada pelas exigências da tarefa do grupo.

As conclusões anteriores podem ser ampliadas: o impacto dos processos de grupo no desempenho do grupo e satisfação do membro é também moderado pelas tarefas que o grupo está fazendo. As evidências indicam que a complexidade e a interdependência de tarefas influenciam a eficácia do grupo.

Tarefas podem ser generalizadas como simples ou complexas, Tarefas complexas são aquelas que tendem a ser novas ou não rotineiras. As simples são rotineiras e padronizadas. Admitiríamos que quanto mais complexa a tarefa, mais o grupo se beneficiará de discussão entre os membros quanto aos métodos alternativos de trabalho. Se a tarefa é simples, os membros do grupo não precisam discutir essas alternativas. Eles podem confiar nos procedimentos de operação padronizados para fazer o trabalho. De forma semelhante, se há um alto nível de interdependência entre as tarefas que os membros do grupo devem desempenhar, eles precisarão interagir mais. Comunicação eficaz e níveis mínimos de conflito, portanto, devem ser mais relevantes para o desempenho do grupo quando as tarefas são interdependentes.

Essas conclusões são coerentes com o que sabemos sobre capacidade de processar informação e incertezas. Tarefas que têm maior incerteza - aquelas que são complexas e interdependentes - exigem mais processamento de informação. Isto, por sua vez, confere mais importância aos processos de grupo. Assim, apenas porque um grupo é caracterizado por comunicação pobre, liderança fraca, altos níveis de conflito e coisas assim, não significa necessariamente que ele terá baixo desempenho. Se as tarefas do grupo são simples e requerem pouca interdependência entre os membros, o grupo ainda pode ser eficaz.

A crença - caracterizada por júris - de que duas cabeças são melhores do que uma tem sido aceita por muito tempo como um componente básico dos sistemas legais norte-americanos e de muitos outros países. Esta crença expandiu-se ao ponto em que, hoje, muitas decisões em organizações são tomadas por grupos, equipes ou comitês. Nesta seção, queremos rever a tomada de decisão em grupo.

Grupos de tomada de decisão podem ser amplamente usados em organizações, mas isso implica que decisões de grupo sejam preferíveis às tomadas pelo indivíduo sozinho? A resposta a esta pergunta depende de vários fatores. Vamos começar vendo os pontos fortes e fracos dos grupos.

Grupos geram informações e conhecimento mais completo. Por agregar os recursos de vários indivíduos, os grupos trazem mais insumo, para o processo de tomada de decisão. Além de mais insumo, os grupos podem trazer heterogeneidade para o processo de decisão. Eles oferecem diversidade de visões aumentada. Isso abre a oportunidade para mais abordagens e alternativas a serem consideradas. A evidência indica que um grupo quase sempre se desempenhará melhor até mesmo que o melhor indivíduo; assim, grupos, geram decisões de maior qualidade. Finalmente, grupos levam à aceitação aumentada de uma solução. Muitas decisões fracassam depois que a escolha final é feita porque as pessoas não aceitam a solução. Os membros do grupo que participaram da tomada de decisão provavelmente apoiarão entusiasticamente a decisão e encorajarão os outros a aceitá-la.

Apesar das vantagens observadas, decisões em grupo têm suas desvantagens. Elas *consomem muito tempo*. Geralmente, elas levam mais tempo para chegarem a uma solução do que se um indivíduo estivesse tomando a decisão sozinho. Existem pressões *de conformidade* nos grupos. O desejo dos membros do grupo de serem aceitos e considerados como trunfos pelo grupo pode resultar em esmagar qualquer desacordo aberto. A discussão de grupo pode ser

*dominada por um ou poucos membros*. Se essa coalizão dominante é composta de membros de baixa e média capacidade, a eficácia geral do grupo sofrerá. Finalmente, decisões em grupo sofrem de *responsabilidade ambígua*. Numa decisão individual, fica claro quem é responsável pelo resultado final. Numa decisão em grupo, a responsabilidade de qualquer membro fica diluída.

Se grupos são mais eficazes do que indivíduos depende dos critérios que se usa para definir eficácia. Em termos de *exatidão*, decisões de grupo tenderão a ser mais exatas. A evidência indica que, na média, grupos tomam decisões de melhor qualidade do que indivíduos. Entretanto, se eficácia de decisão é definida em termos de *rapidez*, os indivíduos são superiores. Se a *criatividade* é importante, grupos tendem a ser mais eficazes do que os indivíduos. E se eficácia significa o grau de aceitação que a solução final atinge, a indicação de novo vai para o grupo.

Porém eficácia não pode ser considerada sem também estimar-se eficiência. Em termos de eficiência, grupos quase sempre se amontoam num segundo lugar em relação ao tomador de decisão individual. Com poucas exceções, a tomada de decisão em grupo consome mais horas de trabalho do que se um indivíduo ataca o mesmo problema sozinho. As exceções tendem a ser aqueles exemplos em que, para atingir quantidades comparáveis de insumo diversos, o tomador de decisão individual deve gastar um bom tempo revendo arquivos e falando com pessoas. Como podem incluir membros de áreas diversas, o tempo gasto procurando por informações pode ser reduzido. Entretanto, conforme observamos, essas vantagens em eficiência tendem a ser a exceção. Grupos são geralmente menos eficientes do que indivíduos. Ao decidir o uso de grupos, então, deve-se considerar se aumentos na eficácia são mais do que suficientes para compensar as perdas na eficiência.

Resumindo, grupos oferecem um excelente veículo para desempenhar muitos dos passos do processo da tomada de decisão. Eles são uma fonte de amplitude e profundidade de insumos para a reunião de informações. Se o grupo é composto de indivíduos com formações diversas, as alternativas geradas devem ser mais extensas, e a análise, mais crítica. Quando a solução final é acordada, há mais pessoas numa decisão em grupo para apoiá-la e implementá-la. Essas vantagens, entretanto, podem ser mais do que compensadoras para o tempo consumido pelas decisões de grupo, os conflitos internos que criam e as pressões que geram em direção à conformidade.

Dois subprodutos de tomada de decisão de grupo receberam uma quantidade considerável de atenção dos pesquisadores de CO. Conforme mostraremos, esses dois fenômenos têm o potencial de afetar a capacidade do grupo de avaliar alternativas objetivamente e chegar a soluções de decisão de qualidade.

O primeiro fenômeno, chamado **pensamento de grupo**, é relacionado a normas. Descreve situações nas quais pressões do grupo em relação a conformidade impedem o grupo de avaliar criticamente visões incomuns, de minoria ou não-populares. Pensamento de grupo é uma doença que ataca muitos grupos e pode atrapalhar drasticamente o seu desempenho. O segundo fenômeno que analisaremos é chamado de mudança em grupo. Ele indica que, discutindo um dado conjunto de alternativas e chegando a uma solução, membros do grupo tendem a exagerar as suas posições iniciais. Em algumas situações, a prudência domina, e há uma mudança conservadora. Mais freqüentemente, entretanto, a evidência indica que os grupos tendem em direção a uma mudança arriscada. Vamos ver cada um desses fenômenos mais detalhadamente.

Alguns anos atrás, tive uma experiência peculiar. Durante uma reunião do corpo docente da faculdade, foi apresentada uma moção à assembléia estipulando as responsabilidades de cada membro da faculdade em relação ao aconselhamento dos alunos. A moção recebeu um segundo, e a assembléia foi aberta para perguntas. Não houve nenhuma. Depois de 15 segundos de silêncio, o presidente perguntou se ele poderia "chamar à questão" (terminologia bonita para permissão para fazer a votação). Nenhuma objeção. Quando o presidente perguntou por aqueles a favor, uma vasta maioria de 32 membros da faculdade levantaram as mãos em resposta. A moção passou e o presidente prosseguiu para o próximo item na agenda.

Nada no processo parecia incomum, mas a história não acabou. Mais ou menos 20 minutos após o fim da reunião, um professor entrou rugindo em meu escritório, com uma petição. A petição dizia que a moção sobre aconselhamento de alunos tinha sido forçada e pedia ao presidente para recolocar a moção na agenda do próximo mês para discussão e votação. Quando perguntei a esse professor porque ele não tinha falado há menos de uma hora, ele deu-me um olhar frustrado. Então prosseguiu dizendo que ao falar com pessoas depois da reunião, percebeu que houvera realmente uma considerável oposição à moção. Ele não dissera nada, contou, porque pensou ser o único contra. Conclusão: a reunião do corpo docente a que havíamos comparecido tinha sido atacada pela "doença" mortal do pensamento de grupo.

Você já se viu considerando discursar numa reunião, aula ou grupo informal, mas decidiu não o fazer? Uma razão pode ter sido a timidez. Por outro lado, você pode ter sido uma vítima do pensamento de grupo, fenômeno que ocorre quando membros do grupo se tornam tão encantados em procurar concordância que a norma pelo consenso atropela a avaliação realista de cursos alternativos de ação e a expressão completa de visões divergentes,

minoritárias ou não-populares. Ele descreve uma deterioração da eficiência mental de um indivíduo, teste de realidade e julgamento moral como um resultado de pressões de grupo.

Todos já vimos os sintomas do fenômeno de pensamento de grupo:

Membros do grupo racionalizam qualquer resistência às pressuposições que eles têm. Não importa quão fortemente a evidência possa contradizer suas pressuposições básicas, os membros comportam-se como para reforçar aquelas pressuposições continuamente.

Os membros aplicam pressões diretas naqueles que momentaneamente expressam dúvidas sobre quaisquer das visões partilhadas pelo grupo ou que questionam a validade dos argumentos apoiando a alternativa favorecida pela maioria.

Aqueles membros que têm dúvidas ou têm diferentes pontos de vista procuram evitar desviar-se do que parece ser consenso do grupo mantendo silêncio sobre apreensões e mesmo minimizando para si próprios a importância de suas dúvidas.

Parece haver uma ilusão de unanimidade. Se alguém não fala, presume-se que ele está de total acordo. Em outras palavras, a abstenção é vista como um voto "Sim".

Em estudos de decisões de política externa históricas americanas, descobriu-se que esses sintomas prevaleciam quando grupos governamentais para tomada de decisões políticas fracassavam - o despreparo em Pearl Harbor em 1941, a invasão da Coreia do Norte pelos EUA, o fiasco da Baía dos Porcos e a escalada da Guerra do Vietnã. É importante notar que essas quatro características de pensamento de grupo não poderiam ser encontradas onde decisões políticas de grupo tiveram sucesso, a crise dos mísseis cubanos e a formulação do Plano Marshall.

O pensamento de grupo parece estar proximamente alinhado com as conclusões que Asch extraiu de seus experimentos com um dissidente solitário. Indivíduos que têm uma posição diferente da maioria dominante estão sob pressão para suprimir, suspender ou modificar seus

sentimentos e crenças verdadeiras. Como membros de um grupo, achamos mais agradável estar em concordância - ser uma parte positiva do grupo - do que ser uma força de ruptura. mesmo que a ruptura seja necessária para melhorar a eficácia das decisões do grupo.

Todos os grupos são igualmente vulneráveis ao pensamento de grupo? As evidências sugerem que não. Pesquisadores enfocaram três variáveis de moderação - a coesão do grupo, comportamento de seu líder e seu isolamento em relação aos de fora - mas as descobertas não foram consistentes. “Nesse ponto, as conclusões mais válidas que podemos tirar são: (1) grupos altamente coesos têm mais discussão e trazem mais informação, mas não é claro se esses grupos desestimam discordância; (2) grupos com líderes imparciais que incentivam insumo dos membros geram e discutem mais soluções alternativas; (3) líderes devem evitar expressar cedo uma solução preferida na discussão do grupo porque isso tende a limitar análise crítica e aumenta significativamente a probabilidade de que o grupo adotará essa solução como escolha final; e (4) o isolamento do grupo leva a menos alternativas geradas e avaliadas.

Comparando decisões em grupo com decisões dos membros individuais dentro do grupo, evidências sugerem que existem diferenças. Em alguns casos, as decisões do grupo são mais conservadoras do que as decisões do indivíduo. Além disso, a mudança é em direção a um risco maior.

O que parece acontecer em grupos é que a discussão leva a uma mudança significativa nas posições dos membros rumo a uma posição mais extrema na direção em que eles já estavam se apoiando antes da discussão. Assim, tipos conservadores tornam-se mais cautelosos, e os tipos mais agressivos assumem mais riscos. A discussão do grupo tende a exagerar a posição inicial do grupo.

A mudança em grupo pode ser vista como na verdade um caso especial de pensamento de grupo. A decisão do grupo reflete a norma dominante de tomada de decisão que se desenvolve durante a discussão do grupo. Se a mudança na decisão do grupo é em direção a cautela maior ou mais risco depende da norma dominante previamente à discussão.

A maior ocorrência da mudança em direção a risco gerou várias explicações para o fenômeno. Argumentou-se, por exemplo, que a discussão cria familiarização entre membros. À medida que eles se tornam mais à vontade uns com os outros, eles também se tornam curiosos e audaciosos. Um outro argumento é que nossa sociedade valoriza riscos, que admiramos indivíduos que estão dispostos a assumir riscos, e que a discussão de grupo motiva os membros a

mostrarem que eles estão pelo menos tão dispostos quanto seus colegas a assumirem riscos. A explicação mais plausível para a mudança em direção a risco, entretanto, parece ser de que o grupo dilui a responsabilidade. Decisões de grupo liberam qualquer membro da responsabilidade pela escolha final do grupo. Risco maior pode ser tomado porque, mesmo que a decisão fracasse, nenhum membro pode ser totalmente responsabilizado.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Notas sobre o método**

De acordo com Lakatos (1991) o termo método “significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”. É definido, também, como um “conjunto de normas-padrão que devem ser satisfeitas, caso se deseje que a pesquisa seja tida por adequadamente conduzida, e capaz de levar a conclusões merecedoras de adesão racional”.

O método, então, conforme o autor, significa o traçado das etapas fundamentais da pesquisa, e a técnica refere-se aos diversos procedimentos ou a utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto investigado, dentro das diversas etapas metodológicas.

O estudo foi fundamentado no método qualitativo e facilitado pela técnica do questionário. Foi subsidiado ainda, por considerações teóricas referentes ao tema do conflito (ROBBINS; 1999; CHIAVENATO; 1983; PAGÉS; 1976 E TORRES; 1996); Com o questionário buscou-se, através de sua aplicação, junto a 4 sujeitos que ocupavam cargos operacionais, compreender o sentido do conflito por eles atribuídos. O estudo foi fundamentado no método da abordagem qualitativa que, segundo Lakatos (1991), é um processo que busca viabilizar a compreensão dos significados inerentes à condição humana. O aparecimento desse tipo de pesquisa surgiu de maneira natural na Antropologia, como conta Zimerman (1995). Os pesquisadores perceberam rapidamente, que muitas informações sobre a vida dos povos não poderiam ser qualificadas, e precisavam ser interpretadas de forma mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo.

Parra Filho (2000) explica que para falar de abordagem qualitativa, é necessário esclarecer o significado de fato e de fenômeno, uma vez que a pesquisa quantitativa trabalha com fatos e a qualitativa com fenômenos. O fato é tudo aquilo que pode se tornar objetivo e

rigorosamente estudado, enquanto objeto da Ciência. Já o fenômeno, palavra que vem da expressão grega *phainomenon* e deriva do verbo *phainestai*, significa aquilo que se mostra, que se manifesta. Em outros termos, fenômeno significa aquilo onde algo pode tornar-se manifesto, visível em si mesmo.

## **4.2. Local**

Parra Filho e Santos (1998) defendem que a observação e identificação do ambiente no qual o fato social acontece são importantes na pesquisa, porque esse contexto pode ser determinante do tipo de comportamento dos indivíduos.

A investigação em questão foi realizada no setor de suporte ao cliente de uma empresa do ramo de automação comercial, situada em Fortaleza, no Ceará. A empresa existia há, aproximadamente, 38 anos, e encontrava-se localizada no Bairro de Fátima.

O departamento que investiguei lidava com o atendimento aos clientes que usavam os sistemas produzidos pela empresa, e era composto por 4 (quatro) funcionários. Os horários de entrada e saída seguem o horário comercial padrão.

O ambiente de trabalho do grupo analisado era bastante agradável, com uma aclimação adequada e móveis dispostos de forma a facilitar a circulação de todos. Constituíam-se de vários postos de trabalho separados por divisórias com aproximadamente 1,6m de altura, onde ficavam instalados os computadores de cada componente do setor. Possui um bebedouro, uma estação de apoio com café e biscoitos e um grande quadro de avisos afixado em uma das paredes.

Cada integrante ao chegar a seu posto de trabalho, imediatamente, ligava seu computador e observava no quadro de avisos se havia alguma novidade para o dia.

## **4.3. Sujeitos**

Os quatro técnicos de suporte questionados, foram voluntários, trabalhavam no mesmo setor – Suporte ao Cliente, em cargos operacionais, foram escolhidos pelo critério do cargo, de operador, e exerciam sua função na mesma empresa que o autor deste trabalho exerce sua

atividade profissional. Todos residiam em Fortaleza, possuíam idades que variam de 22 a 35 anos. Dois possuem nível médio completo, um nível médio incompleto e um superior incompleto. Três dos questionados eram solteiros e um era casado.

Para a realização da pesquisa os sujeitos deviam atender os seguintes critérios de inclusão:

- 1) Ser voluntário; e
- 2) Trabalhar no departamento de suporte ao cliente.

#### **4.4. Instrumento**

Como instrumento utilizou-se um questionário, ou seja, uma programa de coleta de dados, de linguagem simples e direta, entregue aos técnicos de suporte para que os mesmos respondessem e realizassem a devolução em melhor oportunidade. Gil (1995) define o questionário como a técnica de pesquisa composta por um número considerável de questões apresentada por escrito às pessoas, visando saber de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas etc. As questões por ele abordadas incluíram o emprego do conflito, e como os questionados encaram o mesmo em suas vivências profissionais.

#### **4.5. Procedimento**

Esta pesquisa constou das seguintes etapas:

1. no final do mês de setembro de 2004, dirigi-me à pessoa responsável pela empresa, solicitando a possível realização do trabalho. Foi explicada sua finalidade e, no dia seguinte, encaminhei para ela a carta de autorização. Tive sucesso em meu requerimento;

2. no início do mês de outubro de 2004, tive o primeiro contato com o coordenador do departamento onde a pesquisa iria ser realizada. Expliquei os objetivos e a natureza do trabalho;
3. após uma semana deste contato e com a aceitação dos sujeitos, foi feita a entrega das cópias do questionário;
4. evitou-se estar presente durante o preenchimento dos questionários, para não induzir as respostas dos técnicos. Assim, o preenchimento foi feito no melhor tempo que eles tiveram e a entrega dos questionários preenchidos aconteceu uma semana depois;
5. as descobertas deste estudo serão, após sua conclusão, apresentadas à comunidade.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Minha compreensão sobre o material obtido através dos questionários configura-se como a leitura da realidade investigada. Foi plenamente evidente a aceitação de que todos os entrevistados consideram o conflito como um elemento indispensável nas relações grupais.

Os técnicos pesquisados demonstraram pouco conhecimento teórico sobre o assunto pois, consideraram conflito apenas como um conjunto de idéias contrárias e que geram distorções negativas de comportamento, não considerando que o mesmo pode ser fato desencadeador de mudanças construtivas.

Atribuo o desconhecimento teórico ao nível de instrução dos componentes, onde apenas um está iniciando um curso superior.

O questionário se subdividiu nos seguintes itens:

- I. Identificação;
- II. Nível de instrução;
- III. Questionamentos sobre o conflito.

O autor aplicou 4 questionários, cujas respostas obtiveram significância considerável para a obtenção dos resultados.

O entendimento sobre o conflito, que foi abordado na questão de número 1, por parte dos questionados, forneceu a visão de que o mesmo *se constitui de uma discordância de atitudes, de opiniões e de idéias que são necessárias para se viver em um ambiente harmonioso*. Conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas. Esta é a visão tradicional do conflito

Todos afirmaram na questão de número 2 que percebem um lado positivo no conflito e que este contribui para a evolução do desempenho dos grupos de trabalho. Este ponto de vista já

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi norteado pelas idéias de Robbins (1999), que serviram de base para a compreensão do sentido real do conflito para 4 técnicos de suporte de uma empresa de automação comercial em Fortaleza no Ceará. Este trabalho não pretende esgotar o tema conflito, mas favorecer o desenvolvimento de outras pesquisas e o entendimento das relações dos grupos de trabalho com a introdução do conceito de conflito.

A compreensão do conflito como elemento de construção e de agregação se torna elemento vital para os líderes, pois se conseguirem entender as diferenças de seus coordenados e delas conseguir tirar proveito para conduzir cada indivíduo na direção de sua melhora individual, os objetivos do grupo de trabalho serão mais facilmente atingidos.

Considerando que o conflito tenha dupla face, onde de um lado está o crescimento e desenvolvimento do grupo de trabalho e de outro sua desagregação funcional, é de suma importância que, cada elemento do grupo, e não só o líder, saiba que as diferenças de opiniões, e de posturas pessoais fazem parte de um processo vital para a existência de um grupo de trabalho que deseje o crescimento funcional, pois com as diferenças, surgem novos aprendizados para cada componente.

O trabalho intelectual de cada indivíduo, cada vez mais calcado no conhecimento, determina um processo dinâmico de agregação que permite ao grupo de trabalho conhecer os instantes em que o conflito tornasse necessário para o bom andamento dos trabalhos, bem como quando este está se tornando um elemento de destruição.

Faz-se importante, que cada componente do grupo conheça as limitações de seus colaboradores para que não haja uma disfunção provocada pelo não entendimento de uma tarefa mal executada, isso poupa o grupo da face depreciativa do conflito.

Todo o estudo convergiu para provar que a abordagem interacionista de Robbins (1999) serve para explicar a relação do grupo de trabalho com o conflito.

## REFERÊNCIAS

- BION, W.R. **Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo**. Rio de Janeiro: Imago, 1970
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- PAGÉS, Max. **A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana**. Petrópolis, Vozes; São Paulo: Universidade de São Paulo, 1976.
- PARRA FILHO, Domingos & SANTOS, João Almeida . **Apresentação de trabalhos científicos: monografia, TCC, teses e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- PIÉRON, H. **Dicionário de psicologia**. Porto Alegre: Globo, 1969
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SAIDON, Osvaldo. **Práticas grupais**. Rio de Janeiro: Campu, 1983.
- TORRES, Ofélia de Lana. **O Indivíduo nas Organizações (Dimensões Esquecidas)**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ZIMERMAN, David E. **Bion: da teoria à prática – uma leitura didática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

## ADENDOS

### Carta de Autorização

Eu, Francisco Fabiano Mapurunga Araújo, concludente do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará (UFC), peço sua permissão para fazer algumas observações em algumas reuniões do departamento de desenvolvimento, com o objetivo de adquirir material para minha pesquisa intitulada “A dimensão construtiva do conflito no grupo de trabalho”.

Guardarei sigilo sobre a identificação dos entrevistados.

Agradeço por sua importante colaboração.

CASA MAGALHÃES COM. REPRES. LTDA.

---

Assinatura  
Data: 19 /10 /2004

## Questionário sobre Conflito

Esse questionário possui o caráter acadêmico, sendo seu resultado utilizado única e exclusivamente para fins científicos, não sendo necessária a identificação do questionado, solicita-se que o mesmo seja o mais sincero possível a fim de não conduzir o pesquisador a conclusões errôneas. **Obrigado.**

### I) Dados de Identidade:

Nome (Iniciais): \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço: \_\_\_\_\_

Nível de Instrução:

Ensino Fundamental Completo ( )      Incompleto ( )

Ensino Médio Completo ( )      Incompleto ( )

Superior ( )      Incompleto ( )

### II) Informes sobre conflito

1 – O que você entende por conflito?

---

---

---

2 – Você percebe um lado positivo no conflito? Justifique.

---

---

---

3 – Existe alguma relação do conflito com a melhora na produtividade? Justifique.

---

---

---

4 – Seu líder sabe administrar bem os conflitos? Justifique.

---

---

---

5 – Você sabe lidar com o conflito no seu ambiente de trabalho? Justifique.

---

---

---

6 – Para você, um ambiente harmônico, é aquele em que não existe conflito? Justifique

---

---

---

7 – Se você fosse um líder utilizaria o conflito nas suas relações com sua equipe de trabalho? Justifique.

---

---

---

8 – Você considera importante a existência do conflito entre o grupo de trabalho? Justifique.

---

---

---

## QUESTIONÁRIO SOBRE CONFLITO

Esse questionário possui o caráter acadêmico, sendo seu resultado utilizado única e exclusivamente para fins científicos, não sendo necessária a identificação do questionado, solicita-se que o mesmo seja o mais sincero possível a fim de não conduzir o pesquisador a conclusões errôneas. **Obrigado.**

I) Dados de Identidade:

Nome (Iniciais): FDF Idade: 30 Sexo: MASCULINO  
Estado Civil: Solteiro Nacionalidade: Brasileiro Função: De. Superior  
Tempo de Serviço: 1/5

Nível de Instrução:

Ensino Fundamental Completo ( )	Incompleto ( )
Ensino Médio Completo (X)	Incompleto ( )
Superior ( )	Incompleto ( )

II) Informes sobre conflito

1 – O que você entende por conflito?

Idéias diferentes procurando adequar-se a um bom comum.

2 – Você percebe um lado positivo no conflito? Justifique.

Sim, pois os conflitos se assimilam de maneira madura pelos lados que conflitam, demonstra que está havendo uma evolução da idéia em questão

3 - Existe alguma relação do conflito com a melhora na produtividade? Justifique.

Sim, pois com conflito não há mudanças

4 - Seu líder sabe administrar bem os conflitos? Justifique.

Não, pois para administrar bem os conflitos algumas vezes devemos nos distanciar da hierarquia e de falar como iguais.

5 - Você sabe lidar com o conflito no seu ambiente de trabalho? Justifique.

Sim, e não: Sim, quando é chegado ao bom comum e não quando por motivos hierárquicos ou preconceituosos uma das ideias não é levada em consideração.

6 - Para você, um ambiente harmônico, é aquele em que não existe conflito? Justifique.

Não, para chegar ao máximo de harmonia possível há que haver entre muitos conflitos e ideias e como há sempre mudanças haverá sempre conflitos.

7 - Se você fosse um líder utilizaria o conflito nas suas relações com sua equipe de trabalho? Justifique.

Sim, o conflito usado de maneira madura e sem nenhum tipo de discriminação e abluir a equipe.

8 - Você considera importante a existência do conflito entre o grupo de trabalho?

Justifique.

Sim, é importante, pois somente através de conflitos nota-se uma integração e ablução da equipe.

## QUESTIONÁRIO SOBRE CONFLITO

Esse questionário possui o caráter acadêmico, sendo seu resultado utilizado única e exclusivamente para fins científicos, não sendo necessária a identificação do questionado, solicita-se que o mesmo seja o mais sincero possível a fim de não conduzir o pesquisador a conclusões errôneas. **Obrigado.**

I) Dados de Identidade:

Nome (Iniciais): Quelle Idade: 22 Sexo: Feminino  
Estado Civil: Solteira Nacionalidade: Brasil Função: Tec. de Suporte  
Tempo de Serviço: 6 meses

Nível de Instrução:

Ensino Fundamental Completo ( ) Incompleto ( )  
Ensino Médio Completo ( ) Incompleto   
Superior ( ) Incompleto ( )

II) Informes sobre conflito

1 – O que você entende por conflito?

É o choque de algo diferente, ao se  
baterem ou se encontrar.

2 – Você percebe um lado positivo no conflito? Justifique.

Sim. Por que ao se encontrarem, e ambos  
verem o que é melhor, poderão  
descobrir inúmeras maneiras de se unirem.

3 – Existe alguma relação do conflito com a melhora na produtividade? Justifique.

Claro, pois se o conflito surge das diferenças existentes melhorando essas diferenças, automaticamente teremos melhor produtividade.

4 – Seu líder sabe administrar bem os conflitos? Justifique.

As vezes, pelo fato dele se levar bastante pela emoção do momento.

5 – Você sabe lidar com o conflito no seu ambiente de trabalho? Justifique.

Sim, tentando entender ambas as partes, e procurando ouvir e aprender.

6 – Para você, um ambiente harmônico, é aquele em que não existe conflito? Justifique.

Não, os conflitos servem de aprendizagem, serve de debate e soluções.

7 – Se você fosse um líder utilizaria o conflito nas suas relações com sua equipe de trabalho? Justifique.

Talvez, utilizaria para debatermos os assuntos que tivéssemos dúvidas, e não utilizaria para ofender, ou humilhar.

8 – Você considera importante a existência do conflito entre o grupo de trabalho?

Justifique.

Sim, serve para nossa melhora como profissionais, com os conflitos aprendemos.

## QUESTIONÁRIO SOBRE CONFLITO

Esse questionário possui o caráter acadêmico, sendo seu resultado utilizado única e exclusivamente para fins científicos, não sendo necessária a identificação do questionado, solicita-se que o mesmo seja o mais sincero possível a fim de não conduzir o pesquisador a conclusões errôneas. **Obrigado.**

### I) Dados de Identidade:

Nome (Iniciais): Sueh Idade: 29 Sexo: F  
Estado Civil: Solteira Nacionalidade: Bra Função: Tec. Suporle  
Tempo de Serviço: 4 m

### Nível de Instrução:

Ensino Fundamental Completo ( )	Incompleto ( )
Ensino Médio Completo (x)	Incompleto ( )
Superior ( )	Incompleto ( )

### II) Informes sobre conflito

1 – O que você entende por conflito?

acontece quando opiniões, atitudes se confrontam, isto é se separam em determinado momento.

2 – Você percebe um lado positivo no conflito? Justifique.

Sim, já por muitas vezes que há um conflito que saem resultados positivos.

3 – Existe alguma relação do conflito com a melhora na produtividade? Justifique.

SIM. COMO NA CASA COMPLETAMOS EM TEMPO TAMBÉM DEBEM TRABALHAR, CONCENTRANDO NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS E PERDENDO MENOS TEMPO.

4 – Seu líder sabe administrar bem os conflitos? Justifique.

SIM, SEMPRE EM CONFLITO PARTICIPAMOS SEMPRE EM SOLUÇÕES QUE BENEFICIAM O NÚMERO ALGUMENTE DO TRABALHO. E NÃO HOSIGNAM CONFLITO PERSONAL SEM NUNCA PARTICIPAR EM SOLUÇÕES.

5 – Você sabe lidar com o conflito no seu ambiente de trabalho? Justifique.

SIM, A RESPOSTA DO (4) ITEM.

6 – Para você, um ambiente harmônico, é aquele em que não existe conflito? Justifique

NAO, QUE NÃO, PORQUE SEMPRE HÁ CONFLITO PARA SUCESSOS.

7 – Se você fosse um líder utilizaria o conflito nas suas relações com sua equipe de trabalho? Justifique.

NAO. O CONFLITO NÃO É UMA TENTATIVA E É SUCESSO POR SUA UTILIZAÇÃO EM ATÉ MESMO EM CASOS DE CONFLITO, E NÃO SE RESOLVE SEMPRE SEM ELA, PORQUE EM CASOS DE CONFLITO SEMPRE.

8 – Você considera importante a existência do conflito entre o grupo de trabalho?

Justifique.

SIM, COMO JÁ CITEI, É O CONFLITO QUE SEMPRE RESULTA EM SUCESSO, PORQUE SEMPRE HÁ UMA SOLUÇÃO PARA O CONFLITO. A TENTATIVA É SEMPRE PARA O CONFLITO, PORQUE SEMPRE HÁ UMA SOLUÇÃO PARA O CONFLITO.

## QUESTIONÁRIO SOBRE CONFLITO

Esse questionário possui o caráter acadêmico, sendo seu resultado utilizado única e exclusivamente para fins científicos, não sendo necessária a identificação do questionado, solicita-se que o mesmo seja o mais sincero possível a fim de não conduzir o pesquisador a conclusões errôneas. **Obrigado.**

### I) Dados de Identidade:

Nome (Iniciais): José Eduardo Idade: 23 anos Sexo: Masculino  
Estado Civil: Casado Nacionalidade: Brasileira Função: Estagiário  
Tempo de Serviço: 7 meses

### Nível de Instrução:

Ensino Fundamental Completo ( )	Incompleto ( )
Ensino Médio Completo ( )	Incompleto ( )
Superior (x)	Incompleto (x)

### II) Informes sobre conflito

1 – O que você entende por conflito?

Quando um grupo de pessoas possuem diferentes visões  
conflituosas para viverem em um ambiente harmonioso

2 – Você percebe um lado positivo no conflito? Justifique.

Sim, o conflito ajuda a pessoas tomarem pensamentos  
diferentes e viverem em harmonia

3 – Existe alguma relação do conflito com a melhora na produtividade? Justifique.

Sim, através dos conflitos entre funcionários e outros poder, por exemplo, no topo máximo da produtividade.

4 – Seu líder sabe administrar bem os conflitos? Justifique.

Sim, devido a sua experiência como líder, sabe nos pontos quando as coisas ficam um pouco melhores.

5 – Você sabe lidar com o conflito no seu ambiente de trabalho? Justifique.

Sim, pois penso no grupo e não só em mim, por isso acho que os conflitos são necessários para o crescimento das coisas.

6 – Para você, um ambiente harmônico, é aquele em que não existe conflito? Justifique.

Não, o conflito faz parte de um ambiente, onde todos pensam diferentes, por isso existe o conflito para que todos tenham igual importância de que se pensa todos sem.

7 – Se você fosse um líder utilizaria o conflito nas suas relações com sua equipe de trabalho? Justifique.

Sim, usaria o conflito de ideias para fazer coisas novas sem grupo sólido e que todos se expressem e se possam desenvolver.

8 – Você considera importante a existência do conflito entre o grupo de trabalho?

Justifique.

Depende da maneira de como se procede o conflito e o conflito por si só não é importante de trabalhar assim, mas se for conflito para o ego de fazer as coisas que o outro não considera importante este tipo de conflito.