

# **EFEITOS DO CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES: AMEAÇA OU CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL?**

**Ricardo Bessa Moreira**

Doutorando em Ciências Sociais - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (UFP)  
[ricardo.m.b.moreira@clix.pt](mailto:ricardo.m.b.moreira@clix.pt)

**Pedro Cunha**

Professor Associado - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (UFP)  
[pcunha@ufp.pt](mailto:pcunha@ufp.pt)

### **Resumo**

O debate actual sobre o conflito nas organizações, independentemente das perspectivas de análise que sobre o mesmo gravitam – tradicional, comportamental e interaccionista, ultrapassa a questão clássica da sua (dis)funcionalidade. Na impossibilidade de se medir a intensidade dos conflitos, a sua aferição só faz sentido se enquadrada nos objectivos globais que norteiam cada processo conflitual. Na literatura sobre o tema, constata-se que um número significativo de situações conflituais assenta tanto em motivos competitivos como cooperativos.

### **Abstract**

Contemporary debate concerning organizational conflict, notwithstanding the different analytical perspectives that encircle it – traditional, behaviourist and inter-actionist, goes beyond the question of its (dys)functionality. Given the impossibility of measuring conflict intensity, its measurement only makes sense within the framework of the general objectives that guide each individual process of conflict. One witnesses, within this field, it is secure that a considerable number of cases of conflict is based on both competitive and cooperative motives.

## 1. INTRODUÇÃO

O conflito é uma realidade perturbadora no quotidiano organizacional. Todos os factores intrínsecos à vida nas organizações implicam forte interacção e convergência de esforços orientados para a acção e constituem potenciais focos de conflito (Pettinger, 2000; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005).

Os teóricos organizacionais começaram a estudar, ao longo dos tempos, com maior enfoque, o conflito. Nas últimas décadas, inúmeras escolas de Gestão, na Europa e nos E.U.A., têm mostrado interesse em ensinar e investigar este tema. Muitas contribuições são importadas da Filosofia e da Sociologia. Utilizando o exemplo do papel desempenhado pelos Estados e governos ao longo da História é possível extrapolá-lo para a realidade organizacional, que actua como uma espécie de microcosmos social. Os fundamentos que estão na base da edificação do pensamento sobre o conflito são comuns às organizações.

O pensamento sobre o conflito por parte dos cientistas sociais – e, fundamentalmente, dos organizacionais, – tem sofrido várias alterações. Robbins (1978) agrupou as diferentes visões em três categorias: tradicional, comportamental e interaccionista.

As ideias veiculadas pelas teorias iniciais, as tradicionalistas, eram mais lineares; o conflito tinha de ser eliminado. Os autores clássicos, pioneiros da teoria organizacional, como Taylor, Weber e Fayol, enquadrados numa visão mais negativa sobre o conflito e os seus resultados, não se debruçaram, directa e incisivamente, sobre esta problemática e pareciam interessados em escamotear todos os seus contornos, ignorando as riquezas que a sua devida extrapolação poderia aduzir às teorias de gestão, independentemente da carga moral destrutiva que sobre ela poderia incidir (Chambel e Curral, 1995).

De um modo geral, estes teóricos entendiam que o conflito seria prejudicial para a eficiência organizacional e deveria ser, pelo menos, manietado e reduzido à sua expressão mínima, através de regulamentação apropriada e do controlo total da hierarquia, de molde a que os trabalhadores dificilmente pudessem criar situações de tensão. Por estranho e contraditório que pareça, apesar do contributo da Escola das Relações Humanas se revelar de inquestionável importância no desenvolvimento da componente humana, há autores que partilham da opinião que, no fundo, mantinha objectivos semelhantes aos da Administração Científica do Trabalho.

Mayo, com princípios muito diferentes, tinha alguns raciocínios semelhantes a Taylor – não obstante o radicalismo deste último e de alguns seguidores – no que concerne à perspectiva conflitual. O conflito era, para aquele autor, para além de evitável, uma força de bloqueio económico. Enquanto Taylor chegou a estes resultados através de uma intervenção mais técnica (cronometragem de tempos, por exemplo), Mayo intentou alterar o sistema social (Chambel e Curral, 1995).

Esta filosofia perdurou até às primeiras décadas do século XX, sofrendo outras direcções. No pós-guerra salientou-se um outro sentido sobre o conflito: o comportamental. Sobretudo nas organizações – microcosmos sociais fortemente propensos à eclosão desta realidade e que desempenhavam papel impulsionador imprescindível na “reconstrução” do mundo – estavam criadas condições para que as tensões fossem abordadas com outra intensidade e através de outra postura, a comportamental; a da afirmação da sua necessidade. Tal desiderato não era, e continua a não ser nos nossos dias, de fácil cumprimento.

De entre os pioneiros também existiram perspectivas mais construtivas sobre o conflito. Follet é a expressão máxima dessa posição. Considerada visionária para a época, abriu caminho para os estudos comportamentais associados à gestão. Advogava que o desenvolvimento organizacional não deveria iludir nem desprezar esta matéria. Estavam edificados os alicerces para se atentar naquilo a que mais tarde se veio a denominar primeiro resolução e depois de gestão de conflito. A questão dos estilos de gestão teve aqui um dos seus marcos mais importantes (Rahim, 1992; Rahim, 2002).

Vivemos numa sociedade alicerçada em valores anti-conflito e crescemos num mundo onde a moral vigente doutrina que a crença na convivência são subsidiária do evitamento conflitual. A teoria interaccionista, por seu turno, não afirma que todo o conflito é bom. Quando em excesso pode ser muito prejudicial em qualquer sociedade ou organização, mas em níveis razoáveis pode ser importante, dotando-as de uma maior capacidade de resposta aos novos desafios e adversidades que o desenvolvimento industrial dita (Donohue, 2003).

De resto, como demonstra a opinião de Dreu (1997, p. 9):

**“De facto, a evidência crescente sugere que o conflito pode ser benéfico para o desempenho nos grupos e organizações e o seu evitamento e supressão reduz a criatividade, qualidade de decisão, desenvolvimento de produto e a comunicação entre grupos. Mais, estimular o conflito influencia a performance individual e organizacional. Muita ênfase nas consequências negativas pode desviar a atenção dos efeitos benéficos que pode ter (...).”**

A discussão sobre o conflito organizacional vai mais para além do facto deste poder ser positivo ou não. No fundo, o que é que distingue o conflito funcional do disfuncional? Se é relativamente pacífico que as situações e os comportamentos conflituais se sustentam em metas e que podem ser potencialmente desenvolvimentais, por outro lado, existem tensões que são passíveis de obstacularizar o desempenho dos actores organizacionais (Jehn, 1997; Vliert, Nauta, Giebels e Janssens, 1999).

## **2. CONFLITO ORGANIZACIONAL: AMEAÇA OU CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL?**

A questão do valor do conflito não pode ser interpretada, unicamente, à luz da ‘moda’. Na impossibilidade de se medir a intensidade dos conflitos, a sua aferição só faz sentido se enquadrada nos objectivos globais que norteiam cada processo conflitual nas organizações. Uma ideia fundamental a reter é a de que os limites que circundam o que é funcional ou disfuncional não são precisos e podem esbater-se ou reforçar-se consoante os objectivos finais em debate. *A priori* os impactos do conflito no indivíduo ou na sociedade / organização não são mutuamente exclusivos. O que equivale a dizer que o que acontece a um nível individual pode ter repercussões semelhantes colectivamente, contudo, frequentemente, serão divergentes, quando os objectivos são díspares. O que pode ser funcional para o grupo pode não o ser para alguns dos seus elementos (Robbins, 1978; Ayoko, Hartel, e Callan, 2002; Bacal, 2004).

Actualmente, mantém-se, por parte de alguns gestores, o hábito de recompensarem elementos que colaboram para a paz, harmonia e tranquilidade dos seus postos de trabalho, enquanto o desequilíbrio e a confrontação são punidos. Mais, se estes critérios contam para

a avaliação de desempenho, não é de estranhar que a vontade para eliminar, ou – na impossibilidade de tal acontecer –, esconder o(s) conflito(s) seja grande. No entanto, o conflito pode dinamizar a organização ao invés de continuar a ser tido, somente, como um indício de quebra relacional entre os diferentes actores organizacionais (Tjosvold, 1998).

O que defendem os apologistas do interaccionismo é que o conflito tem que ser debelado, mas não é menos verdade que tenha que ser, igualmente, estimulado a um nível moderado, para se manter a criatividade e o empenhamento.

Como demonstrou Putnam (1997, p. 147):

**“O reconhecimento que o conflito é produtivo não é novo. Os teóricos dos anos 50 e 60 debruçaram-se sobre o lado funcional e produtivo do conflito. Especificamente defenderam que o conflito nas organizações medeia relações de poder, promove flexibilidade e adaptação e prevê a estagnação de unidades de trabalho. O conflito também influencia adaptação, crescimento e a estabilidade das organizações (...), o conflito e a cooperação (...) caracterizam a vida organizacional (...).”**

O conflito, tido positivamente, é o catalizador da mudança e sem ela as organizações não sobrevivem. A mudança não surge do nada, não raras vezes é o conflito que está na sua origem. Se as empresas não adaptarem os seus produtos e serviços ao envolvente, sempre em modificação técnica e tecnológica, correm o risco de estagnarem e até de falirem (Vliert, 1977; Robbins, 1978; Vliert e Fisher, 1997; Naute, Giebels e Janssen, 1999).

Ora, o gestor, ao utilizar uma estratégia mais contingencial, pode dotar diferentes funções de um significativo conjunto de ferramentas que actuem como complementos das técnicas, tanto de resolução como de incremento do conflito. A eficácia organizacional é, em grande parte, dependente da adequação da técnica apropriada à função.

Num espectro mais alargado, o conceito de conflito nas organizações será mais profícuo se compreendido como um processo dialéctico que afecta o comportamento organizacional, abarcando quase todas as interações. Embora a qualidade das decisões, o consenso ou a aceitação social sejam ingredientes fundamentais para o desenvolvimento do desempenho dos indivíduos, não são, obrigatoriamente, interdependentes. Mas, por paradoxal que pareça, são essenciais ao processo produtivo, encarado na sua globalidade, por muito incompatíveis que, por vezes, se possam revelar (Amason e Schweiger, 1997; Leah, 1996; Donohue, 2003; Moyer e Langfred, 2004; Shook, Payne e Voges, 2005).

Este aparente enigma advém de uma deficiente compreensão do processo conflitual entre os cientistas organizacionais e, principalmente, entre os gestores. Na literatura, grande parte das vezes, quando se estabelece um paralelo entre o conflito e a tomada de decisão, essa tarefa enferma da assunção de um modelo ‘monolítico’ e unidireccional, que só varia na intensidade. Assim, muitas pesquisas enfatizam questões relativas à ‘quantidade’ conflitual e os efeitos imediatos do seu impacto na política organizacional, esquecendo a sua essência multi-dimensional, que permite que, em alguns momentos, influencie positivamente as decisões e, noutros, as afecte (Jehn, 1997; Amason e Schweiger, 1997).

Alguns indivíduos podem envolver-se numa situação de conflitualidade antes dos outros. Ao tomarem decisões, os gestores terão de ter consciência destas variáveis apriorísticas com o propósito de não se colocar em risco a eficácia organizacional (Moura, 1991; Gibson e Schroeder, 2003).

A relação estreita entre os tipos e estilos de conflito, as técnicas de abordagem na sua gestão, o grau de incerteza das tarefas, a confiança patente pelos grupos, a diversidade etária e funcional do grupo e os valores individuais e colectivos, produzem efeitos de várias espécies nas diversas unidades de produção e departamentos (Tjosvold, Dann e Wong, 1992; Roberts, 1994; Balser e Stern, 1999; Gibson e Schroeder, 2003; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005).

Do exposto, depreendem-se referências, directa ou indirectamente, relacionadas com a estratégia organizacional. É relativamente pacífico considerar-se, actualmente, uma quantidade moderada de conflito como funcional quando se escolhe o estilo de gestão de conflito mais adequado.

Por outras palavras, tal desiderato é exequível se as variáveis que afectam o conflito e os resultados organizacionais forem geridas com flexibilidade. Caso contrário, se o conflito for tão excessivo que se torne incontrolável, as consequências nefastas – como a diminuição da satisfação pela tarefa, o aumento do absentismo e do *turnover* ou o abaixamento da produtividade – podem ser inevitáveis (Pinkley e Northcraft, 1994).

Por vezes, o conflito poderá confundir-se com competição, nomeadamente em situações nas quais a incompatibilidade de objectivos é inerente a uma luta por uma posição, um privilégio ou incentivo. No limite, toda e qualquer incompatibilidade gera competição (Bornstein e Erev, 1997; Johnson, 2002; Rahim, 2002; Golec e Federico, 2004; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005).

A clarificação entre os conceitos de conflito e competição é pertinente na compreensão da génese daquele. Nem sempre o antagonismo de posições se deve a um único objectivo, comum às partes, e nem todas as incompatibilidades levam à competição. Por sua vez, numa distinção mais “radicalizada”, alguns autores argumentam que o comportamento competitivo é regulado e o conflitual é de difícil regulação. No entanto, embora bastante clara, esta noção é no mínimo incompleta. Não parece que regras possam condicionar em absoluto o processo competitivo, que por sua vez, será quase sempre, em maior ou menor escala, subsidiário do processo conflitual. Este também não está livre de implicar submissão a normas quando é gerido (negociação, arbitragem, mediação).

Elementos como a estrutura, a comunicação, a tecnologia ou a liderança influenciarão, eventualmente, a política organizacional. Mais, as disputas poderão surgir nesta confluência sistémica onde a envolvente, interna e externa, tem um papel preponderante na intensidade dos conflitos e na sua repercussão na tomada de decisão (Mintzberg, 1995; Leah, 1996; Moye e Langfred, 2004).

Com efeito, a disputa de recursos, sobretudo os mais limitados, poderá catapultar a inovação, na medida em que, uma exploração eficaz das variáveis tempo e espaço através de um controle, não menos eficiente, por parte dos gestores, constitui peça fundamental neste xadrez organizacional, que vive, cada vez mais na dependência da tecnologia. Isto é, se a competição, como já se viu, poderá ser impulsionadora de resultados positivos, não é menos lógico presumir que em ambientes de fortes alterações estruturais, a posse de novas soluções e o domínio da informação – principalmente em rede – são ‘trunfos’ de valor incalculável (Tjosvold, 1998; Cunha, 2000; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005).

A tecnologia é uma das questões-chave no mundo empresarial contemporâneo. Não é, de todo, inusual ouvir-se falar em tecnocracia ou “choque tecnológico”. Porque interferem com

as competências e as sensibilidades de cada um, e porque criam resistências endémicas, estes fenómenos poderão ser altamente conflituais.

As incertezas podem propiciar múltiplos receios e constrangimentos. É prioritário que os gestores não deixem que as suas inquietações interfiram na percepção sobre os atritos entre colaboradores. Torna-se importante incutir responsabilização das partes face à missão da gestão, de molde a que quando os gestores tiverem que recorrer a negociações, estas possam salvaguardar o equilíbrio estrutural da empresa.

Há uma ideia crescente de que as organizações que têm níveis de conflito ligeiramente 'acima de zero' são terrenos 'férteis' para o florescimento de vantagens competitivas e de uma maior qualidade nas decisões tomadas (Brown, 1983; Wetlaufer, 2000).

Os efeitos das situações conflituais nos indivíduos manifestam-se na razão directa da sua relação tanto com o posto de trabalho como com os diferentes elementos da organização e estendem-se à eficácia organizacional (Dreu, 1997; Jehn 1997; Jehn, Chadwick e Thatcher, 1997; Dreu e Vianen, 2001; Dreu, Dierendonck e Dijkstra, 2004).

Por outro lado ainda, um número significativo de abordagens tem vindo a "ignorar", gradualmente, a ponte entre conflito laboral, saúde e realização individual. Ora, o não cumprimento destas premissas comportamentais pode despoletar tensões e antagonismos. Quando gerido ou controlado individualmente, o conflito pode implicar consequências negativas de longa duração, produzindo disfunções, por exemplo, psicossomáticas como o **stress** (Schuler e Jackson, 1999; Tidd e Friedman, 2002; Dreu, Dierendonck e Dijkstra, 2004).

Não raras vezes, como já foi apontado, o conflito desempenha o papel de pivô nas organizações. Significativa fracção das investigações realizadas no passado debruçou-se sobre o conhecimento das raízes do conflito no trabalho e os custos da(s) performance(s). Não obstante esse esforço, a exploração de correlações entre auto-realização, conflito e, consequentemente, objectivos organizacionais, nunca foi muito evidente (Dreu, Dierendonck e Dijkstra, 2004).

Recordando a teoria de preocupação dual, muito presente na literatura, de preocupação com os próprios resultados e com os dos outros, constata-se um compromisso entre personalidades e situações. Aspirações a suprir necessidades como as de filiação, motivação intrínseca ou afirmação de estatuto podem, facilmente, pesar na 'balança conflitual' da empresa (Vliert, 1997).

Recuperando a bipolar direcção dimensional de Rahim (1992), Medina, Munduate, Dorado, Martinez e Guerra (2005) analisaram a ligação entre tarefa e situação conflitual e a sua influência em reacções emocionais dos trabalhadores como o bem-estar ou a predisposição para deixar o trabalho. Este estudo envolveu 169 trabalhadores de quatro unidades hoteleiras na Andaluzia, em Espanha.

Os autores mostraram, empiricamente, que o conflito relacional estava negativamente ligado a 'reacções afectivas', enquanto o conflito que advinha do desempenho da tarefa não interagiu directamente com os comportamentos emocionais. Por outro lado, o conflito relacional tinha influência positiva no desejo de deixar o trabalho, mas o conflito ligado à tarefa não o afectava negativamente (Medina, Munduate, Dorado, Martinez e Guerra, 2005).

Algumas grandes conclusões foram afirmadas nesta investigação no que concerne à gestão de conflito em equipa: devia ser feita uma tentativa para perceber o tipo de conflito em questão e, paralelamente, caberia aos gestores encorajar a discussão sobre assuntos que se prendiam directamente com a tarefa e dedicar especial atenção à intensidade conflitual e aos seus efeitos relacionais (Medina, Munduate, Dorado, Martinez e Guerra, 2005).

Uma eficiente gestão emocional das posições individuais pode incentivar uma maior coesão grupal. Por outro lado, se os indivíduos estiverem muito centrados nos objectivos particulares, as estratégias adoptadas poderão cair mais na esfera do domínio, o que nem sempre é desejável (Barki e Hartwick, 2004; Dimas, Lourenço e Miguez, 2005).

Para Dimas, Lourenço e Miguez (2005), num derradeiro estado desenvolvimental, os conflitos que eclodem prendem-se, sobretudo, com as tarefas em detrimento das questões sócio-afectivas. Mas, em concordância com o que tem sido estabelecido, não será muito descabido equacionar a preponderância que as emoções têm na construção matricial que envolve pessoas, conflitos e organizações. Se as emoções fornecem dispositivos que permitem a interacção interpessoal, esses *inputs*, só beneficiam em ser tidos como bilaterais. Os gestores nunca poderão descurar os interesses dos trabalhadores, sob pena de comprometerem os das organizações às quais pertencem.

### 3. CONCLUSÃO

Considerando as várias matrizes de interacção que se possam formar, a revisão da literatura conduz a duas orientações que se destacam: a distributiva e a integrativa. Há um número crescente de teorias que defendem que a maioria das situações tem origem num complexo de motivos competitivos e cooperativos. Actualmente, a escolha estratégica em negociação é o caminho mais apontado na literatura. Uma meta-análise da investigação leva à assunção de que os gestores/negociadores enfrentam uma troca informacional, para além das ameaças, através de argumentos persuasivos e compromissos posicionais, que incluem acordos integrativos e resultados conjuntos. Estes intervenientes tornam o processo mais interactivo.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMASON, A. e Schweiger, D.** (1997). The Effects of Conflict on Strategic Decision Making Effectiveness and Organizational Performance. In: Dreu, C. De e Vliert, E. Van de (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. Londres, Sage Publications.
- AYOKO, O., Hartel, C. e Callan, V.** (2002). Resolving the Puzzle of Productive and Destructive Conflict in Culturally Heterogeneous Workgroups. A Communication Accommodation Theory Approach. In: *International Journal of Conflict Management*, 13(2), pp. 165-195.
- BACAL, R.** (2004). Organizational Conflict: The Good, the Bad and the Ugly. In: *The Journal for Quality and Participation*, pp. 27(2), 21-22.
- BALSER, D. E Stern, R.** (1999). Resistance and Cooperation: a Response to Conflict Over Job Performance. In: *Human Relations*, pp. 52(8), 1029-1053.
- BARKI, H. e Hartwick, J.** (2004). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. In: *International Journal of Conflict Management*, 15(3), pp. 216-244.
- BORNSTEIN, G. e Erev, I.** (1997). The Enhancing Effect Intragroup Competition on Group Performance. In: Dreu, C. De e Vliert, E. Van de (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. Londres, Sage Publications.

- BROWN, B. R.** (1983). *Managing Conflict and Organizational Interfaces*. Reading, Addison-Wesley.
- CHAMBEL, M. J. e Curral, L.** (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa, Texto Editora.
- CUNHA, P.** (2000). *Estratégias e Táticas em negociação: Para um Modelo de Eficácia Negocial*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social. Espanha, Universidade Santiago de Compostela.
- DIMAS, I., Lourenço, P. e Miguez, J.** (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipes de Trabalho: Uma Abordagem Integrada. *In: Psychologica*, 38, pp. 103-119.
- DONOHUE, W.** (2003). The Promise of an Interaction-Based Approach to Negotiation. *In: International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), pp. 167-176.
- DREU, C. DE.** (1997). Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. *In: Dreu, C. De e Vliert, E. Van de (Eds.). Using Conflicts in Organizations*. Londres, Sage Publications.
- DREU, C. De, e Vianen, E., Van** (2001). Managing Relationship Conflict and The Effectiveness of Organizational Teams. *In: Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 309-328.
- DREU, C. De, Dierendonck, D. Van e Dijkstra, T.** (2004). Conflict at Work and Individual Well-Being. *In: International Journal of Conflict Management*, 25(1), 6-28.
- GIBSON, D. e Schroeder, S.** (2003). Who Ought to Be Blamed? The Effect of Organizational Roles on Blame and Credit Attributions. *In: International Journal of Conflict Management*, 14(2), pp. 95-118.
- GOLEC, A. e Federico, C.** (2004). Understanding Responses to Political Conflict: Interactive Effects of The Need for Closure and Salient Conflict Schemas. *In: Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), pp. 750-762.
- JEHN, K.** (1997). Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance Through Value-Based Intragroup Conflict. *In: Dreu, C. De e Vliert, E. Van de (Eds.). Using Conflicts in Organizations*. Londres, Sage Publications.
- JEHN, K., Chadwick, C., e Thatcher, S.** (1997). To Agree or Not Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes. *In: International Journal of Conflict Management*, 8(4), pp. 287-305.
- JOHNSON, V.** (2002). Competition, Conflict, and Entrepreneurial Public Managers: The Legacy of Reinventing Government. *In: Public Administration Quarterly*, 26 (1/2), pp. 9-34.
- LEAH, C.** (1996). Why Good People do Bad Things. *In: Nursing Management*, 27(7), pp. 63-66.
- MEDINA, F., Munduate, L., Dorado, Martinez, I. e Guerra, J. M.** (2005). Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions. *In: Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), pp. 219-230.
- MINTZBERG, H.** (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa, Publicações D. Quixote.
- MOURA, R.** (1991). *Gestão e Desenvolvimento Socio-Organizacional*. Lisboa, ISCTE, CIDEC – Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos.
- MOYE, N. e Langfred, C.** (2004). Information Sharing and group Conflict: Going Beyond Decision Making to Understand the Effects of Information Sharing on Group Performance. *In: International Journal of Conflict Management*, 15(4), pp. 381-410.
- PETTINGER, R.** (2000). *In: Mastering Organizational Behaviour*. Londres, MacMillan Press.
- PINKLEY, R. e Northcraft, G.** (1994). Implications for Dispute Process and Outcomes. *In: Academy of Management Journal*, 37(1), pp. 193-205.
- PUTNAM, L.** (1997). Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination. *In: Dreu, C. De e Vliert, E. Van de (Eds.). Using Conflicts in Organizations*. Londres, Sage Publications.
- RAHIM, M.** (1992). *Managing Conflict in Organizations*. 2<sup>nd</sup> Ed. Connecticut, Praeger.
- RAHIM, M.** (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *In: International Journal of Conflict Management*, 13(3), pp. 206-235.
- ROBERTS, V.** (1994). Conflict and Collaboration: Managing Intragroup Relations. *In: Obholzer, A. e Roberts, V. (Eds.). The Unconscious at Work*. Nova Iorque, Routledge.

- ROBBINS, S.** (1978). "Conflict Management" and "Conflict Resolution" Are Not Synonymous Terms. In: *California Management Review*, 21 (2), pp. 67-75.
- SCHULER, R. e Jackson, S.** (1999). Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices. In: Jackson, S. e Schuler, R. (Eds.). *Strategic Human Resource Management*. Londres, Blackwell Publishers.
- SHOOK, C., Payne, T. e Voges, K.** (2005). The "What" in Top Management Group Conflict: the Effects of Organizational Issue Interpretation on conflict Among Hospital Decision Makers. In: *Journal of Managerial Issues*, 17(2), pp. 162-177.
- TIDD, S. e Friedman, R.** (2002). Conflict Style and Coping With Role Conflict: An Extension of The Uncertainty Model of Work Stress. In: *International Journal of Conflict Management*, 13(3), pp. 236-257.
- TJOSVOLD, D., Dann, V. e Wong, C.** (1992). Managing Conflict Between Departments to Serve Customers. In: *Human Relations*, 45(10), pp. 1035-1054.
- TJOSVOLD, D.** (1998). Dealing With Scarce Resources. In: *Group & Organization Management*, 23(3), pp. 237-255.
- VLIERT, E. Van de** (1997). Enhancing Performance by Conflict-Stimulation Intervention. In: Dreu, C. De e Vliert, E. Van de (Eds.). *Using Conflicts in Organizations*. Londres: Sage Publications.
- VLIERT, E. Van de, Nauta, A., Giebels, E. e Janssen, O.** (1999). Constructive Conflict at Work. In: *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), pp. 475-491.
- WETLAUFER, S.** (2000). Common Sense and Conflict: An Interview With Disney's Michael Eisner. In: *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro, pp. 114-124.