



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação (FACE)
Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCIInf)

Relações entre compartilhamento da informação e conflitos em grupos de trabalho

Gisela Scheinpflug

Dissertação apresentada ao Departamento de
Ciência da Informação e Documentação da
Universidade de Brasília, como parte dos requisitos
para a obtenção do Título de Mestre em Ciência da
Informação com ênfase em Gestão da Informação e
do Conhecimento.

**Prof^a. Dr^a. Sofia Galvão Baptista
Orientadora**

Brasília - DF
Agosto de 2007

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação com ênfase em Gestão da Informação e do Conhecimento.

Brasília, agosto de 2007.

Aprovada por:

Profª. Drª. Sofia Galvão Baptista

Presidente – Orientador (UnB/PPGCIInf)

Prof. Dr. Murilo Bastos da Cunha

Membro Interno – (UnB/PPGCIInf)

Profa. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda

Membro Externo - (IESB)

Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

Suplente - (UnB/PPGCIInf)

Resumo

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa que teve como objetivo verificar de que forma as características de grupos de trabalho interferem nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos, com base nas teorias da gestão do conhecimento. A literatura pesquisada apresentou respaldo para a existência de uma possível interferência das características pessoais dos integrantes e de fatores estruturais junto ao tema, bem como da interferência dos processos de comunicação, mudança e tomada de decisão. A partir da literatura identificaram-se as variáveis a serem verificadas na pesquisa. Por meio de entrevistas, foram ouvidos dois grupos, pertencentes a duas organizações com características distintas entre si, sendo uma pública e outra privada. Mesmo com características distintas, foi verificada uma baixa incidência de conflitos em ambos os grupos. Como resultado, foram verificadas a interferência das seguintes variáveis: estabilidade, experiência, relação hierárquica, necessidade de coordenação das atividades, interdependência das tarefas, pressão dos prazos, comunicação interna, incentivo ao compartilhamento da informação, confiança, empatia, competitividade interna, amizade, profissionalismo, maturidade, experiência, interesse comum, perfil do coordenador, comprometimento da equipe, vontade de aprender, e questões pessoais refletidas na cultura, valores e crenças, dentre outras. Os dados levantados nas duas empresas sugerem que o compartilhamento da informação, quando intenso, acaba por influenciar no surgimento de conflitos, e que existe um limiar para os conflitos, a partir do qual deixam de ser funcionais e acabam por interferir negativamente no compartilhamento da informação. Tal limiar depende significativamente das condições humanas encontradas no grupo.

Abstract

This is a qualitative research that objectives to verify how the characteristics of work groups affects the relations between information sharing and conflicts, on the basis of the knowledge management theories. Searched literature reinforced the existence of a possible interference of the personal characteristics and structural factors, as well as of the interference of the processes of communication, changing and decision making. The variables were identified from the literature. Two groups were interviewed, from distinct organizations and with distinct characteristics between themselves, a public and a private organization. Even with distinct characteristics, it was verified low incidence of conflicts in both groups. As a result the interference of the following variables were identified: stability, experience, hierarchic relation, necessity of activities coordination, interdependence of tasks, pressure of deadlines, internal communication, incentive to the information sharing, confidence, empathy, internal competitiveness, friendship, professionalism, maturity, experience, common interests, coordinator profile, team commitment, willingness to learn, and personal and culture issues, amongst others. The data raised in the two organizations suggested that the information sharing, when intense, influence conflicts arousal, and there is a limit to the conflicts , from which they are not functional anymore and they become intervening negatively in the information sharing. Such limit depends significantly on the human conditions observed in the group.

Lista de figuras

Figura 2.1: Os níveis hierárquicos da informação	16
Figura 2.2: Espiral do Conhecimento	18
Figura 2.3: Os processos de conversão do conhecimento organizacional	18
Figura 2.4: A organização do conhecimento	23
Figura 2.5: Modelo de tomada de decisão conflituosa	26
Figura 2.6: Os diversos tipos de conflito	30
Figura 2.7: Dimensões das intenções para a administração dos conflitos	33
Figura 2.8: <i>Continuum</i> de intensidade dos conflitos	33
Figura 2.9: Comportamento emocional perante um conflito de crenças e valores	43
Figura 2.10: Modelo racional de tomada de decisões	50
Figura 3.1: Esquema de inter-relações entre as variáveis da pesquisa	55

Lista de quadros

Quadro 2.1:	Diferenças entre dado, informação e conhecimento	15
Quadro 2.2:	Processos organizacionais de criação de significado	24
Quadro 2.3:	Efeitos funcionais e disfuncionais do conflito organizacional	31
Quadro 2.4:	Percepções pessoais a respeito de uma parada	42
Quadro 2.5:	Características dos diversos modos de tomada de decisão	49
Quadro 2.6:	Modelos de tomada de decisão	50
Quadro 3.1:	Satisfação dos objetivos específicos da pesquisa	54
Quadro 3.2:	As variáveis, investigadas pelos itens da entrevista	56
Quadro 4.1:	Comparativo das variáveis demográficas das organizações pesquisadas	62
Quadro 4.2:	Comparativo das variáveis funcionais das organizações pesquisadas	68
Quadro 4.3:	Comparativo de características relacionadas com a comunicação interna dos grupos pesquisados	70
Quadro 4.4:	Comparativo do compartilhamento da informação nos grupos	74
Quadro 5.1:	Características que influenciaram o compartilhamento da informação nos grupos de trabalho	99
Quadro 5.2:	Características que influenciaram os conflitos nos grupos de trabalho	100
Quadro 5.3:	Características dos grupos de trabalho junto aos conflitos que acontecem devido ao compartilhamento da informação	101
Quadro 5.4:	Características dos grupos de trabalho junto ao compartilhamento da informação que acontece devido aos conflitos	102
Quadro 5.5:	Características dos grupos de trabalho que influenciam simultaneamente o compartilhamento da informação e os conflitos em grupos de trabalho	104

Relação de anexos

Anexo I - Formulário de dados demográficos e funcionais	112
Anexo II - Roteiro da entrevista	113
Anexo III - Questionário Likert e Likert	115
Anexo IV - Questionário de Araújo	116

Sumário

Resumo	iii
Abstract	iv
Lista de figuras	v
Lista de quadros	vi
Relação de anexos	vii
Sumário	viii
1 Introdução	11
1.1 Justificativa	11
1.2 O Problema da Pesquisa	12
1.3 Objetivos	13
2 Revisão de literatura	14
2.1 O compartilhamento da Informação	14
2.1.1 Os conceitos de informação e conhecimento	14
2.1.2 Os conceitos de gestão da informação e do conhecimento	19
2.1.3 Os conceitos de compartilhamento da informação e compartilhamento do conhecimento.....	21
2.2 Conflitos Organizacionais	26
2.2.1 Mudanças evolutivas na visão acerca dos conflitos	28
2.2.2 Os tipos de conflito	29
2.2.3 O processo de conflito	31
2.2.4 Fontes de Conflito	34
2.2.5 Administração e resolução de Conflitos	38
2.3 O relacionamento entre compartilhamento da informação e conflitos	40
2.3.1 A influência das mudanças na relação entre compartilhamento e conflitos	42
2.3.2 O papel da comunicação organizacional na relação entre compartilhamento e conflitos .	43
2.3.3 Compartilhamento da informação e conflitos: análise a partir de Choo	45

3	Metodologia	52
3.1	Tipo de pesquisa	52
3.2	Universo e seleção da amostra	52
3.2.1	População e amostra	52
3.3	Instrumento de Coleta de Dados	53
3.4	Variáveis	54
3.5	Procedimentos para a análise de conteúdo	57
3.6	Pré-teste	57
4	Análise dos resultados	59
4.1	Características demográficas das empresas pesquisadas	59
4.1.1	Características demográficas do grupo da empresa privada de pequeno porte	59
4.1.2	Características demográficas do grupo da empresa pública de grande porte	60
4.1.3	Comparação das características demográficas das duas organizações	61
4.2	Características funcionais das organizações pesquisadas	62
4.2.1	Características funcionais do grupo da organização privada de pequeno porte	63
4.2.2	Características funcionais do grupo da organização pública de grande porte	64
4.2.3	Comparação das características funcionais das duas organizações	67
4.3	Compartilhamento da informação nas organizações pesquisadas	72
4.3.1	Compartilhamento da informação no grupo da empresa privada de pequeno porte..	72
4.3.2	Compartilhamento da informação no grupo da organização pública de grande porte	72
4.3.3	Comparação do compartilhamento da informação das duas organizações.....	74
4.4	Conflitos nas organizações pesquisadas	75
4.4.1	Conflitos de tarefa nas organizações pesquisadas	76
4.4.2	Conflitos de relacionamento nas organizações pesquisadas	79
4.4.3	Conclusão da análise dos conflitos das duas organizações	83
4.5	Relações entre compartilhamento da informação e conflitos	84
4.5.1	Interferência do compartilhamento da informação nos conflitos nas organizações pesquisadas.....	85
4.5.2	Interferência dos conflitos no compartilhamento da informação nas organizações pesquisadas.....	89

4.5.3 Interferência das variáveis demográficas e funcionais nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos nas organizações pesquisadas.....	91
5 Conclusões	98
5.1 Sugestões para estudos futuros	106
Referências	107
Anexos	112

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de se verificar as relações entre compartilhamento da informação e conflitos, entre os integrantes de grupos de trabalho de duas organizações com naturezas distintas: uma empresa privada e outra pública. Os grupos escolhidos apresentaram propositalmente características distintas, possibilitando uma comparação. A pesquisa baseou-se nas teorias que dão sustentação ao compartilhamento da informação, e de como os conflitos podem favorecer, interferir e/ou impedir a comunicação e o compartilhamento da informação em grupos que desenvolvem projetos.

As práticas observadas nos ambientes organizacionais, a partir da década de 1970, deram origem a uma nova forma de incentivo à competitividade, que se mostrou bastante adequada ao mundo contemporâneo. Trata-se do incentivo aos conflitos organizacionais como forma de provocar questionamentos e com o objetivo de buscar incessantemente a evolução, a mudança e a inovação. Essa abordagem constitui a visão interacionista acerca dos conflitos, e defende os chamados conflitos funcionais, cujas conseqüências são entendidas como positivas para a organização (ROBBINS, 2002, p. 374; ARAÚJO, 2004, p. 14).

A relevância do tema em estudo surge do fato de que os conflitos, quando mal administrados, podem enfraquecer as relações humanas, que são essenciais ao compartilhamento da informação.

A pesquisa está limitada ao estudo das relações entre compartilhamento da informação e conflitos, dentro de dois grupos de trabalho específicos e de naturezas distintas entre si. Conseqüentemente, as conclusões desta pesquisa não podem ser generalizadas.

1.1 Justificativa

O tema central da pesquisa é o compartilhamento da informação como recurso para promover o conhecimento dentro da empresa. O tema justifica-se pelos avanços da gestão do conhecimento e da informação como instrumentos para uma gestão mais efetiva e pela abordagem contemporânea de incentivo aos conflitos como incremento da produtividade e qualidade no ambiente organizacional.

Ao longo da evolução da gestão empresarial, é possível observar mudanças de percepção dos seus teóricos a respeito dos conflitos no ambiente organizacional. O esforço em evitar conflitos,

proporcionando um ambiente tranquilo para o trabalhador, deu lugar a um ambiente em que os conflitos são incentivados como propulsores de mudanças, de forma a manter a organização competitiva e à frente no mercado em que atua (LUTHANS, 1995, p. 274; ROBBINS, 2002, p. 373).

O foco na produtividade exige uma visão de curto prazo, e permite que tudo seja provisório, temporário e mutável. A economia de escala já não basta. Para atingir seus objetivos, as organizações buscam, além da expansão de seus mercados, a adoção de práticas que proporcionem melhoria de produtividade e desempenho, para obter vantagens competitivas sustentáveis (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 41-48; DAVENPORT, 2001, p. 12; ROBBINS, 2002, p. 1; CHOO, 2003, p. 17). Nesse ambiente, de alta competitividade e de incentivo aos conflitos, a adoção de práticas que potencializam o compartilhamento da informação já é percebida como uma necessidade essencial (JANNUZZI e MONTALLI, 1999, p. 2; TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 11). A nova economia, voltada para o compartilhamento do conhecimento organizacional entre trabalhadores, que executam tarefas cada dia mais inter-relacionadas e interdependentes, requer um ambiente no qual exista um diálogo fluído e aberto entre os seus diversos participantes (WEBBER, 1993, p. 28).

É notório o papel significativo das conversas e do bom relacionamento entre os colegas para que as informações sejam compartilhadas e dessa forma o conhecimento se dissemine, cresça, desenvolva e se perpetue. Por outro lado, durante os momentos de conflito são observadas atitudes típicas de discórdia e rejeição. Essas atitudes são justificadas por aspectos que envolvem questões culturais e pessoais. “Por um lado, os conflitos aumentam a qualidade da decisão; por outro lado, eles podem enfraquecer a habilidade do grupo de trabalhar juntos” (RAGAN, SANDBERG e SCHWEIGER, 1986, p. 53, tradução da autora).

A busca de maior compreensão do que acontece nas organizações modernas, quanto às relações entre compartilhamento da informação e conflitos, foi o que motivou o desenvolvimento desta pesquisa.

1.2 O problema da pesquisa

O trabalho em grupo proporciona a reunião das competências necessárias para alcançar as metas da organização, dentro de um cenário competitivo. Os conflitos, dentro desse cenário, podem funcionar como propulsores e inibidores do compartilhamento da informação, assim como essa pode

influenciar na redução e no surgimento de conflitos. A pesquisa propõe um estudo triangular, verificando de que forma acontecem essas relações, levando em consideração as características de grupos de trabalho.

Assim sendo, dentro do contexto organizacional de compartilhamento da informação, a principal questão que esta pesquisa procura responder é “de que forma as características de grupos de trabalho interferem nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos?”.

1.3 Objetivos

Foi estabelecido como objetivo geral desta pesquisa: verificar de que forma as características de grupos de trabalho interferem nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos.

Os objetivos específicos do estudo foram:

1. Identificar as características demográficas e funcionais dos grupos de trabalho.
2. Identificar as características que influenciam o compartilhamento da informação nos grupos de trabalho.
3. Identificar as características que influenciam os conflitos nos grupos de trabalho.
4. Verificar a interferência das características dos grupos de trabalho junto aos conflitos que acontecem devido ao compartilhamento da informação.
5. Verificar a interferência das características dos grupos de trabalho junto ao compartilhamento da informação que acontece devido aos conflitos.
6. Verificar quais características dos grupos de trabalho influenciam simultaneamente o compartilhamento da informação e os conflitos em grupos de trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir, são abordados os conceitos sobre informação e conhecimento, gestão da informação e do conhecimento, criação do significado, socialização da informação, compartilhamento da informação, comunicação organizacional e conflitos para explicar o contexto teórico da pesquisa.

2.1 O compartilhamento da informação

Compartilhar informações não é apenas um diferencial competitivo, é essencial à sobrevivência de uma organização (GREENGARD, 1998, p. 82-88; JANNUZZI e MONTALLI, 1999, p. 2). Neste tópico, serão abordadas, sob o enfoque da Ciência da Informação, as conceituações de informação e de conhecimento, gestão da informação e do conhecimento, e, por fim, o compartilhamento da informação.

2.1.1 Os conceitos de informação e conhecimento

É necessário distinguir a diferença entre dados, informação e conhecimento, definições essas que se mostram bastante consolidadas. As diferenças entre os termos, segundo Davenport (2001, p. 18), podem ser observadas no quadro 2.1 a seguir. A distinção entre dados, informação e conhecimento também é esclarecida por Fernández-Molina (1994, p. 328):

[...] os dados são informação potencial, que somente são percebidos por um receptor se forem convertidos em informação e esta passa a converter-se em conhecimento no momento em que produz uma modificação na estrutura de conhecimento do receptor (FERNÁNDEZ-MOLINA, 1994, p. 328).

QUADRO 2.1

Diferenças entre dado, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: DAVENPORT, 2001, p. 18.

A respeito da inter-relação entre dados, informação e conhecimento, Moresi (2000, p.18-19) acrescenta a inteligência, formando um modelo composto de níveis hierárquicos da informação, que podem ser observados na figura 2.1. Os dados são a classe mais baixa, composta por fatos, textos, gráficos etc., que são coletados e processados como matéria-prima das informações, apresentadas sob o formato de relatórios, mapas entre outros. O termo informação refere-se genericamente a todas as formas de descrever ou representar sinais ou dados. Ao preparar a informação e adicionar análise e depuração, obtém-se um quadro da situação. Chega-se dessa forma ao conhecimento, que é dinâmico e interage com o ambiente ao longo do processo de aprendizagem. A inteligência é a aplicação efetiva dos conhecimentos de forma a obter a visão completa e o entendimento de uma situação, contribuindo para uma tomada de decisão acertada, baseada no julgamento, na experiência e na intuição.

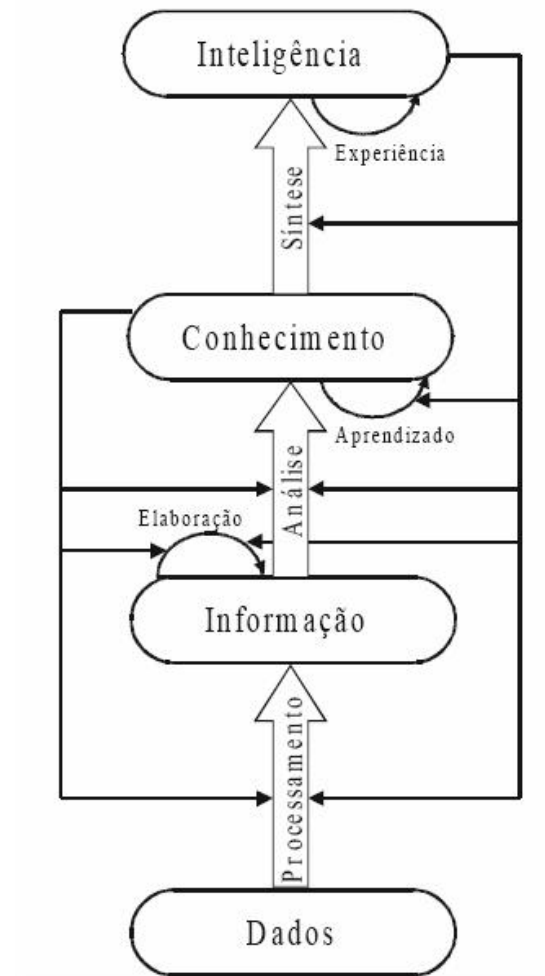


Figura 2.1: Os níveis hierárquicos da informação
 Fonte: Moresi, 2000, p. 18.

Os autores pesquisados tiveram percepções semelhantes a respeito da transformação da informação em provedora de conhecimento e inteligência corporativa. Choo (2003, p. 26) destaca:

O conhecimento organizacional ocorre quando os recursos de cada maneira de utilizar a informação se conectam e complementam os recursos das outras maneiras, e a organização é capaz de manter os ciclos contínuos de aprendizagem, inovação e ação (CHOO, 2003, p. 26).

O valor da informação no ambiente organizacional cresceu a ponto de ser reconhecido como um fator crítico de sucesso e até mesmo de sobrevivência (JANNUZZI; MONTALLI, 1999, p. 2). Nesse contexto, a definição de Moresi (2000, p. 15) para informação, construída a partir de Barreto (1996, p. 2), adapta-se perfeitamente à pretensão desta pesquisa. Moresi (2000, p. 15) define informação

como: “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo ou em sua organização”.

O uso da informação remonta às raízes gregas humanísticas, ao mesmo tempo em que apresenta um significado desumanizado. Qualquer sistema, seja ele composto por máquinas ou por seres vivos, produz, armazena, processa e troca informação, ampliando e justificando assim a abrangência da Ciência da Informação para uma ontologia comunicativa (CAPURRO; HJØRLAND, 2003). A interação entre máquinas e seres vivos também é observada por Hobart e Schiffman (2000, p. 23- 24), que defendem que o fenômeno da informação é resultado de interações complexas entre a tecnologia e a cultura, tendo significados diferentes ao longo da evolução.

Sob o ponto de vista da sua arquitetura, a informação atende às necessidades de cada nível em que atua. No nível institucional, cumpre o papel de planejamento e monitoria do desempenho e das tomadas de decisão em alto nível, em acordo com os ambientes externo e interno. Em nível intermediário, a observação dos ambientes externo e interno também estão presentes, e contribuem em informações para avaliar os processos e realizar o planejamento e a tomada de decisão gerencial. Em nível operacional, a informação restringe sua contribuição à observação de um espaço geográfico específico, à execução de atividades e tarefas, a ao planejamento e à tomada de decisão de nível operacional (MORESI, 2000, p. 16).

Wiig (1993, p. xvi) descreve: “o conhecimento consiste de verdades e crenças, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e *know-how*”. A definição de Davenport e Prusak (1998, p. 6) para o conhecimento é:

[...] uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6).

O conhecimento pode ser categorizado em tácito e explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento adquirido por meio da experiência individual, fruto da experiência, da sabedoria e da criatividade, que está no interior de cada um de nós, e que, muitas vezes não possui uma forma clara de organização, sendo difícil ser compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7; De La RICA, 2003, p. 8-9). O conhecimento explícito encontra-se nos livros, normas, estatutos, relatórios, informações do

banco de dados, audiovisuais, representado por organogramas, fluxos, manuais, etc. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 8; De La RICA, 2003, p. 8-9).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) apresentam quatro modos de interação entre o conhecimento tácito e explícito. Juntos, formam a espiral do conhecimento, como pode ser observado na figura 2.2.

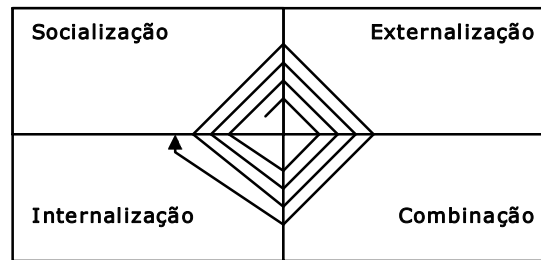


Figura 2.2: Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 80

Choo (2003, p. 38) apresenta um esquema (figura 2.3) com base na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (figura 2.2). Neste esquema é possível verificar a existência de quatro modos de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.



Figura 2.3: Os processos de conversão do conhecimento organizacional.
Fonte: CHOO, 2003, p. 38

A socialização “é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, de criação do conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69). É um modo de interação que valoriza o conhecimento adquirido pela prática e pela observação e imitação entre indivíduos de um grupo (CHOO, 2003, p. 37), ou seja, é a “aquisição de conhecimentos e informação mediante a interação direta com o mundo exterior: com outras pessoas, com outras culturas, etc” (De La RICA, 2003, p. 9).

A externalização do conhecimento “é o processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos” (CHOO, 2003, p. 39). “É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida que o conhecimento tácito se torna explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71). É expressado por meio da conversão de idéias, imagens e palavras, através do diálogo (De La RICA, 2003, p. 9), bem como da utilização de metáforas, de analogias e de modelos, e também por meio da criação de documentos e manuais que definem a forma de trabalho (CHOO, 2003, p. 39).

A combinação “envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75). É a reestruturação do conhecimento explícito proveniente de várias fontes, integrando-os de forma a gerar novos conhecimentos (De La RICA, 2003, p. 10).

A internalização pressupõe a absorção de novos conhecimentos, com a vivência de outras experiências, por exemplo, em outros países e culturas (De La RICA, 2003, p. 10). “A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77). A definição de Nonaka e Takeuchi é bastante semelhante à de Choo (2003, p. 40): “internalização é o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito”.

Tanto a informação quanto o conhecimento podem ser gerenciados de forma a obter maior produtividade dentro do ambiente organizacional. Uma das tarefas das organizações que realizam a gestão do conhecimento é o incentivo aos processos de conversão do conhecimento, para que a espiral do conhecimento esteja sempre em movimento e em crescimento.

2.1.2 Os conceitos de gestão da informação e do conhecimento

A seguir, serão apresentados os conceitos para gestão da informação e gestão do conhecimento. É possível observar a gestão da informação como integradora de múltiplas disciplinas. Sob o aspecto da multi-disciplinaridade, Marchiori (2004, p. 130) comenta que a gestão da informação

ultrapassa a atividade informativa tradicional e exige a interação entre tecnologias, processos de comunicação, conceitos da teoria da administração, e recursos de informação.

Devido à multi-disciplinaridade e à importância do comportamento humano e do ambiente, Davenport (2001, p. 12 e 44-46) propõe a “ecologia da informação”, que é uma abordagem holística para a gestão da informação e inclui, além da perspectiva tradicional que enfatiza os sistemas de informação e suas tecnologias, outros aspectos, tais como questões ambientais e culturais, que influenciam o comportamento informacional, ou seja, a forma como as pessoas lidam com a informação (DAVENPORT, 2001, p. 46 e 110).

Davenport (2001, p. 50) defende a ideia de que uma iniciativa de gestão da informação é válida somente quando produz alterações no comportamento informacional. Ainda, este autor alerta sobre as transformações pelas quais passam os sistemas de informação, e a necessidade de adaptação a essa evolução natural (DAVENPORT, 2001, p. 12 e 44). Barrichello, Pozzobon e Ribeiro (2003) alertam que as subjetividades do ambiente e do comportamento informacional são exteriorizadas através da rede informal de comunicação, que deve ser identificada como um traço cultural da organização.

Quanto à gestão do conhecimento, na definição de Choo (2000, p. 403): “não é o domínio de uma única profissão, mas é o resultado da colaboração entre múltiplos fluxos de vivências”. Malhotra (1997) também segue essa abordagem multi-disciplinar:

[...] engloba os processos organizacionais que buscam a combinação de sinergias entre dados, capacidade de processamento da informação de tecnologias de informação e a capacidade de criação e inovação dos seres humanos (MALHOTRA, 1997).

Teixeira Filho (2000, p. 11) esclarece que a gestão do conhecimento trata especificamente do conhecimento, e não da informação. Para este autor, a gestão do conhecimento trabalha o conhecimento útil, oriundo da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade, tudo que possa trazer vantagem competitiva para a organização. Essa é a definição que será utilizada no presente trabalho.

Para acontecer a gestão da informação e a gestão do conhecimento, é necessário compartilhar informações e conhecimentos. A seguir, serão definidos ambos os termos: compartilhamento da informação e compartilhamento do conhecimento.

2.1.3 Os conceitos de compartilhamento da informação e compartilhamento do conhecimento

Este tópico é dedicado a verificar os assuntos que se relacionam ao compartilhamento da informação e do conhecimento. São apresentadas ainda as definições para cultura informacional e ambiente informacional, que possuem uma relação estreita com o tema. O fluxo de informação também é abordado, bem como a estrutura de organização do conhecimento proposta na obra de Choo (2003).

Davenport (1998, p. 115) define o compartilhamento da informação como o ato voluntário de colocar as informações à disposição de outros. Este autor esclarece o ato de compartilhar:

Compartilhar não deve ser confundido com relatar, uma troca *involuntária* de informações de maneira rotineira ou estruturada. O vocábulo *compartilhamento*, implica vontade. Aquele que compartilha pode passar a informação adiante, mas não é obrigado a isso (DAVENPORT, 1998, p. 115).

A abordagem de Silva (2002, p. 143) enfatiza o aspecto econômico vinculado ao compartilhamento da informação: “repassar às pessoas, ou obter delas algum conjunto de dados com valor econômico variável”. Moye e Langfred (2004) esclarece: “o compartilhamento da informação refere-se geralmente à comunicação com os outros membros do time, relacionada à coordenação de atividades, detalhes de tarefas, progresso de tarefas e raciocínio para a decisão de tarefas”. Houve a necessidade destes autores diferenciarem compartilhamento da informação e comunicação:

É importante notar que nem toda a comunicação dentro de um grupo necessariamente se inclui dentro do domínio mais específico do compartilhamento da informação. [...] Enquanto todo o compartilhamento da informação é comunicação, nem toda a comunicação é compartilhamento da informação. A comunicação que não compartilha opiniões, sugestões ou informação relevante para a tarefa, sua coordenação ou execução não é compartilhamento da informação (MOYE e LANGFRED, 2004).

Quanto à diferença entre compartilhamento da informação e compartilhamento do conhecimento, Silva (2002, p. 143) inclui neste último o desenvolvimento de capacidades e o processo de aprendizagem. Hislop (2002, p. 172) esclarece: “o compartilhamento do conhecimento envolve duas pessoas ativamente deduzindo e construindo significados de duas experiências diferentes”. McInerney (2006, p. 59) define compartilhamento do conhecimento: “o ato voluntário por parte daqueles que desejam compartilhar as habilidades e o *know-how* desenvolvidos no trabalho com recém-ingressos na profissão”.

Segundo Davenport (2001, p. 52-55 e 110), os comportamentos positivos de compartilhamento da informação são importantes na melhoria do desempenho organizacional. O incentivo e recompensas ao comportamento informacional positivo devem se tornar um objetivo administrativo, visando à melhoria do processo de comunicação interfuncional. Esses comportamentos fazem parte das questões humanas que interferem no ambiente informacional.

O mapeamento da arquitetura do ambiente informacional pode contribuir para mudar o comportamento das pessoas em relação à informação. Três comportamentos informacionais são fundamentais para acontecer o compartilhamento da informação: um ambiente informacional saudável, a administração da sobrecarga de informações, e a redução dos significados múltiplos. O mais importante, no entanto, é a preservação e o incentivo à comunicação e ao entendimento (DAVENPORT, 2001, p. 114).

Quanto ao fluxo de informações trocadas, pode ocorrer tanto de forma horizontal quanto vertical. O fluxo de informações vertical acontece em dois sentidos: dos subordinados para os superiores, e dos superiores para os subordinados. Já o fluxo de informações horizontal é aquele que acontece entre os departamentos e afeta diretamente o ambiente organizacional. Este fluxo é mais suscetível a influência de barreiras que impedem o compartilhamento da informação, tais como uma arquitetura de informação ou um sistemas de informação inadequados, bem como questões políticas e culturais da organização (DAVENPORT, 2001, p. 115-116).

Choo (2003, p. 31) propôs uma estrutura (figura 2.4) para analisar a informação e tudo o que se relaciona a ela, sob o enfoque dinâmico da sua utilização. Este autor observou a informação nas perspectivas de busca e criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão. Tais perspectivas foram analisadas nas atividades de processamento, conversão e interpretação da informação. Sendo que o compartilhamento da informação é uma ação organizacional, pode ser interpretada como o foco desta estrutura.

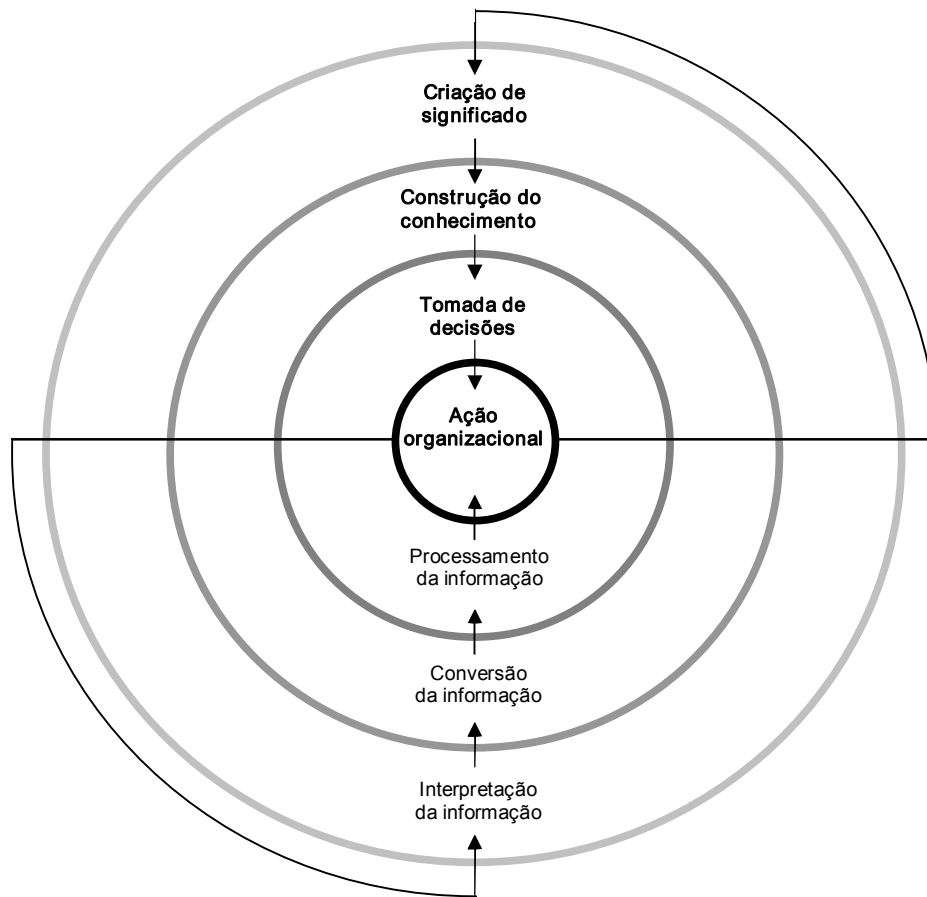


Figura 2.4: A organização do conhecimento
 Fonte: CHOO, 2003, p. 31.

Cada uma das perspectivas, de busca e criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão, será analisada detalhadamente sob o enfoque do compartilhamento da informação. Para cada perspectiva, serão analisadas as atividades de processamento, conversão e interpretação da informação.

2.1.3.1 A perspectiva de busca e criação de significado

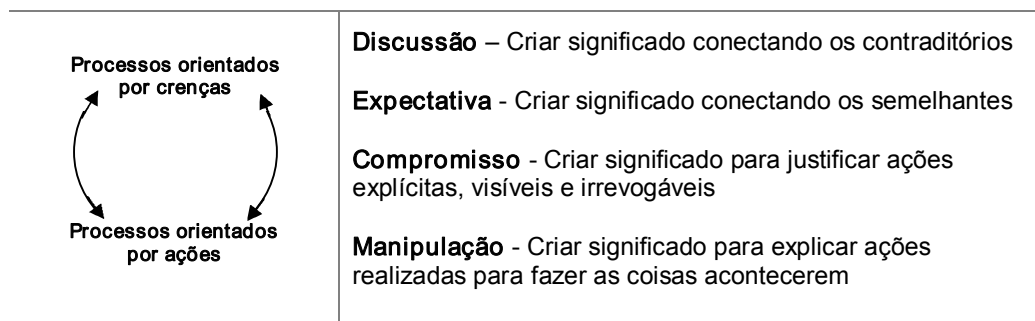
A criação de significado é a formação de um consenso coletivo. Surge a partir da necessidade de adaptação, quando os participantes são afetados por mudanças, e proporciona a ação adequada a uma nova situação. É a interpretação do que acontece no ambiente, necessária para a definição das ações a serem tomadas. (CHOO, 2003, p. 32-36, p. 156 e p. 363).

Num breve resumo, pode-se dizer que a criação de significado é um processo social contínuo em que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significado (CHOO, 2003, p. 128).

O consenso necessário para a criação de um significado coletivo é alcançado em processos orientados tanto para crenças, quanto para ações (CHOO, 2003, p. 141). Existem quatro formas distintas que levam à criação de um consenso coletivo quanto ao significado: a discussão, a expectativa, o compromisso e a manipulação. Esses processos e suas formas podem ser observados no quadro 2.2.

QUADRO 2.2

Processos organizacionais de criação de significado.



Fonte: CHOO, 2003, p. 141.

O consenso coletivo envolve a busca de um significado único para os termos e conceitos utilizados no mercado de atuação da organização. Jannuzzi e Montalli (1999, p. 4) chamaram essa atividade de uniformização terminológica. O sucesso dessa prática está relacionada à existência de uma boa comunicação entre os pares, e é diretamente proporcional à fluidez de linguagem existente no ambiente. Quanto mais fluida a comunicação dentro da organização, mais facilmente ela obtém a uniformização terminológica, facilitando o consenso coletivo.

Segundo Choo (2003, p. 49-50), a organização pode obter maior qualidade nas ações tomadas, apresentando aos funcionários os mapas mentais e direção que lhes interessam e gerando assim, deliberadamente, a necessidade de um novo processo de criação de significado.

2.1.3.2 A perspectiva de construção de conhecimento

A construção do conhecimento é o processo dinâmico e ininterrupto de estruturação do conhecimento presente no ambiente. O diálogo e a reflexão fazem parte do processo de construção

do conhecimento e possibilitam clarificar a situação em busca de melhores condições de entendimento. As ambiguidades, sejam elas deliberadamente plantadas ou uma decorrência da falta de conhecimento do assunto, favorecem o processo (CHOO, 2003, p. 233-235). Nonaka e Takeuchi (1997, p. 88) chamaram de “flutuação e caos criativo” as situações em que a tensão e a ansiedade são canalizadas positivamente rumo ao crescimento. O ambiente de “caos criativo” é caracterizado pela reunião de pessoas com diferentes visões e percepções, trabalhando em conjunto em busca de soluções criativas.

Na etapa de construção do conhecimento, Choo (2003, p. 232) relaciona os seguintes itens: a necessidade de informação, a busca da informação e o uso da informação, todas presentes na etapa de construção do conhecimento, às necessidades cognitivas, reações emocionais e dimensões situacionais. Para esse autor, a diversidade cognitiva, assim como a existência de atrito e caos criativo, interferem no uso da informação. Já o processo de busca da informação, é afetado pela reação emocional de resistência às novas idéias, enquanto a necessidade de informação é influenciada pela incerteza, pela dúvida, tensão e estresse. A observação desses diversos comportamentos relacionados à busca da informação permitirá explorar as suas relações com os comportamentos geradores de conflitos organizacionais.

2.1.3.3 A perspectiva de tomada de decisão

A última perspectiva a ser analisada no processo dinâmico da utilização da informação é a da tomada de decisão. Janis e Mann (*apud* CHOO, 2003, p. 313) estudaram os padrões de decisão dos indivíduos, propondo o que chamaram de “modelo de tomada de decisão conflituosa”, que pode ser observado na figura 2.5. Para estes autores, os indivíduos questionam as duas possibilidades: a) os riscos de aderir ou não às mudanças eminentes; e b) a possibilidade de encontrar uma alternativa melhor, e o tempo que seria despendido na busca desta nova alternativa.

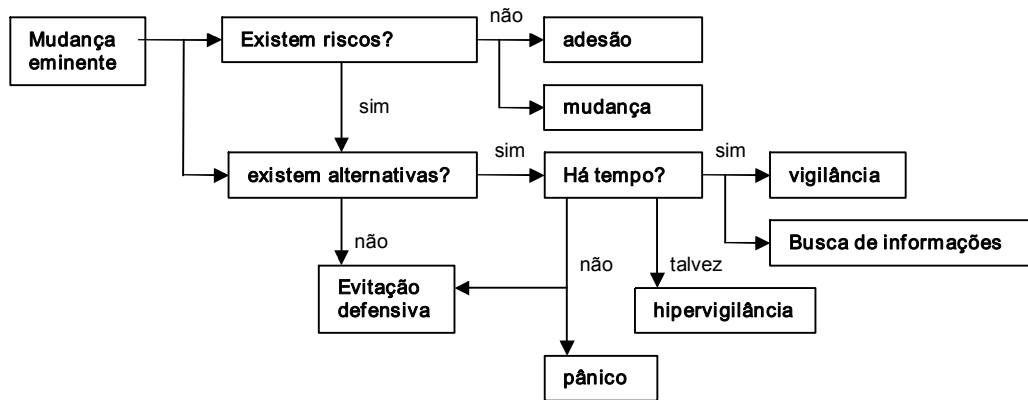


Figura 2.5: Modelo de tomada de decisão conflituosa
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Frente à uma mudança, existe então a avaliação dos riscos. A inexistência de riscos proporciona optar pela adesão ou pela mudança, ambas não conflituosas. No entanto, existindo riscos, o indivíduo analisa a possibilidade de encontrar novas alternativas. Se as soluções atuais não atendem às necessidades e não há tempo hábil para a exploração de novas alternativas, a atitude é de evitação defensiva frente à situação. Se existem alternativas, mas a pressão do tempo é eminente, instala-se a hipervigilância, e em situações extremadas surge o pânico, que prejudica significativamente a tomada de decisão acertada. Havendo tempo para encontrar alternativas, instala-se a vigilância, com a devida busca sensata de informações.

Para que uma decisão seja tomada, é necessário analisar as informações existentes. Para que essa análise seja possível, o volume de informações disponíveis deve ser adequado e uma quantidade maior do que a necessária dificulta a identificação das informações relevantes (MORESI, 2000, p. 18). O processo de tomada de decisão como fonte de conflitos organizacionais será novamente explorado junto ao tópico de análise da obra de Choo (2003).

2.2 Conflitos Organizacionais

A seguir, serão apresentadas algumas definições para conflitos, estudados os tipos de conflito existentes, a evolução da percepção dos conflitos ao longo da história da administração, as principais fontes de conflito e algumas formas de solucioná-los.

Robbins (2002, p. 373) define conflito “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira

considera importante”. A definição de Likert e Likert (1979, p. 8) é um pouco mais elaborada. Estes autores definem conflito como a luta ativa de cada um por um resultado desejável para si, o qual, quando alcançado, impede aos outros de conseguirem o resultado favorável a eles, produzindo, com isto, hostilidade. Para estes autores, um conflito estará solucionado somente quando todas as partes envolvidas estão satisfeitas com a solução (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 8). O conflito, assim entendido, é formado por um conjunto de embates que acontecem em um espaço de tempo impossível de ser dimensionado. Na definição de Hall (1996, p. 245), conflito é o processo oposicional, no qual uma parte bloqueia ou frustra as atividades de outra parte.

Existe uma tendência a entender os conflitos como prejudiciais. No entanto, os autores pesquisados acerca do tema parecem concordar que os conflitos podem trazer conseqüências positivas quando bem administrados. Situações de conflito desafiam o espaço de trabalho, incentivando a adoção de novas ideologias e técnicas a partir da busca de alternativas viáveis para a solução de problemas complexos (GUILLÉN, 1994, p. 22). Quando bem administrados, os conflitos tornam-se uma experiência positiva de desenvolvimento de novos comportamentos (ARGYRIS, 1968, p. 64) e exercem o papel de adequar a organização e o estado às mudanças eminentes (HALL, 1996, p. 245).

Os conflitos flutuam entre o construtivo e o perturbador, pois refletem a ânsia e a tendência do ser humano de mudar o mundo para satisfazer aos seus interesses (SCOTT, 1998, p. 76). As mudanças surgem naturalmente e, para os teóricos do conflito, são tão naturais e comuns quanto a estabilidade, sendo que muito da estabilidade da ordem social resulta do domínio de um grupo ou coalizão de interesses sobre outros (SCOTT, 1998, p. 76). Os conflitos surgem então não apenas da necessidade de promover mudanças, mas também a partir da tentativa de alterar situações que se tornaram desconfortáveis. O desconforto psicológico ou conflito, segundo a teoria da dissonância cognitiva (LUTHANS, 1995, p. 274), motiva as pessoas a reduzirem ou eliminarem um problema.

Sander (1984, p. 9-50) caracteriza dois tipos distintos de estruturas organizacionais relacionadas às teorias da sociologia do conflito e da sociologia do consenso. Segundo ele, as empresas que evoluem a partir do conflito são aquelas em que a postura crítica é fortemente valorizada e o crescimento acontece pela busca constante e obstinada da melhor forma de fazer o trabalho. Já as empresas que seguem a linha da sociologia do consenso são aquelas em que os colaboradores fazem parte de um grande time, buscando a meta a ser alcançada.

2.2.1 Mudanças evolutivas na visão acerca dos conflitos

Houve uma evolução cronológica quanto ao entendimento acerca dos conflitos organizacionais. Essa evolução é claramente evidenciada nas três visões que se sucederam ao longo da evolução: a visão tradicional, a visão de relações humanas, e a visão interacionista (LUTHANS, 1995, p. 288; ROBBINS, 2002, p. 374).

2.2.1.1 A visão tradicional

A visão tradicional é a abordagem mais antiga a respeito dos conflitos, também chamada de racional ou clássica (ARAUJO, 2004, p. 14). Essa abordagem data das décadas de 1930 e 1940 e reforça o aspecto negativo do conflito: “resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades e as aspirações de seus funcionários” (ROBBINS, 2002, p. 374). Sua causa originava-se unicamente da personalidade de supostos tumultuadores e encrenqueiros. Conflito era sinônimo de violência, destruição e irracionalidade, podendo ser evitados. Nesse contexto tradicional, os “bodes expiatórios” eram aceitos como inevitáveis, bem como a ênfase na obediência às formas legais de autoridade (ROBBINS, 2002, p. 374).

2.2.1.2 A visão das relações humanas

Algumas pesquisas e experiências efetuadas ao longo do tempo acabaram por refutar a ideia de um melhor desempenho em grupos com menor incidência de conflitos. A evolução do contexto organizacional e o desenvolvimento do pensamento humano embasaram novas suposições refletidas em um novo entendimento a respeito dos conflitos organizacionais. Esse novo entendimento sucedeu historicamente a visão tradicional, e permaneceu em voga desde a década de 1940 até a metade de 1970. Foi batizado de visão das relações humanas, também chamado de abordagem natural ou neo-clássica (ARAUJO, 2004, p. 14). Em tal abordagem, o conflito é aceito como uma consequência natural e inevitável, inerente ao próprio convívio entre os seres humanos, podendo ser até mesmo benéfico em determinadas situações (ROBBINS, 2002, p. 374). Tal ponto de vista é

justificado pela inevitabilidade dos conflitos em ambientes organizacionais, que reúne pessoas distintas que convivem por um tempo bastante longo, no decorrer da jornada de trabalho. Os trabalhadores são seres complexos, que possuem motivos, crenças e valores os mais variados (SCOTT, 1998, p. 61).

2.2.1.3 A visão interacionista

A percepção acerca dos conflitos evoluiu ao longo do tempo, prevalecendo atualmente a visão interacionista, também chamada visão contemporânea (ARAÚJO, 2004, p. 14), na qual os conflitos fazem parte da natureza da mudança e são desejáveis nas organizações (SANDER, 1984, p. 12; GUILLÉN, 1994, p. 22; ARAUJO, 2004, p. 14). Os conflitos funcionais, são incentivados como forma de incremento à produtividade e propulsores dos processos de mudança e inovação em um ambiente que esteja necessitando de transformações (ROBBINS, 2002, p. 374; ARAUJO, 2004, p. 14), criando desafios no espaço de trabalho que incentivam a adoção de novas ideologias e técnicas (GUILLÉN, 1994, p. 22). Na visão interacionista, o que torna um conflito bom ou ruim é a sua natureza. Nas empresas em que as mudanças fazem parte de uma estratégia para acompanhar o mercado, os líderes são encorajados a manter um nível mínimo constante de conflito no intuito de manter o grupo viável, autocrítico e criativo (ROBBINS, 2002, p. 374).

2.2.2 Os tipos de conflito

Os conflitos podem ser tipificados quanto ao ambiente em que se encontram, quanto às consequências que geram, e quanto à sua origem.

Quanto ao ambiente em que estão inseridos, é possível identificar diversos tipos de conflito: o conflito intra-individual ou intra-psíquico, relacionado aos pensamentos conflitantes que povoam a mente de uma pessoa; o conflito interpessoal, resultante da interação entre duas ou mais pessoas; o conflito intra-grupo, que acontecem dentro de um grupo de trabalho; o conflito inter-grupos, associado à identificação de referência do grupo; e o conflito organizacional, resultante da interação entre indivíduos e grupos; o conflito inter-organizacional, que ocorrem entre organizações que se relacionam (LEWICKI; LITTERER, 1994, p. 344; LUTHANS, 1995, p. 270-289; HALL, 1996, cap. 12).

Os tipos de conflitos estão representados na figura 2.6. Quanto maior o número de envolvidos em um conflito, maior é a sua complexidade, devido ao entrelaçamento de valores e tradições dos envolvidos (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 48).

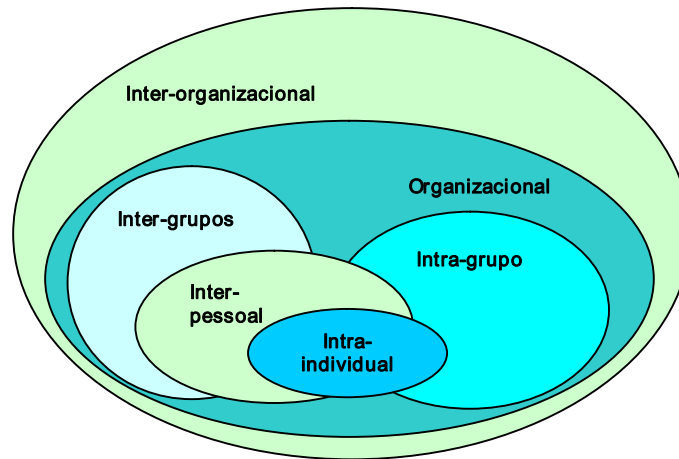


Figura 2.6: Os diversos tipos de conflito
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à origem, os conflitos podem ser divididos em: conflito de tarefa ou substantivo, fundamentado na substância da tarefa; e conflito de relacionamento ou afetivo, derivado de questões emocionais e afetivas, ou seja, das relações interpessoais (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 43; JEHN, 1995, p. 258; PEARSON; ENSLEY; AMANSON, 2002, p. 112).

Quanto às consequências, os conflitos podem ser: funcionais, que são os conflitos construtivos, que resultam em melhora de desempenho da equipe; e disfuncionais, que são os conflitos destrutivos que atrapalham o desempenho do grupo (ROBBINS, 2002, p. 384). Rahim (2001, p. 7) identificou consequências funcionais e disfuncionais de conflitos, que podem ser observadas no quadro 2.3.

QUADRO 2.3

Efeitos funcionais e disfuncionais do conflito organizacional.

Efeitos Funcionais (Positivos)	Efeitos Disfuncionais (Negativos)
<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos podem estimular inovação, criatividade e crescimento; • O processo decisório organizacional pode ser melhorado; • Soluções alternativas para os problemas podem ser encontradas; • Conflitos levam a sinergia em soluções para problemas comuns; • Performance individual e grupal podem ser melhoradas; • Indivíduos e grupos podem ser requeridos a articular e esclarecer suas posições e pontos de vista 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos podem causar <i>stress</i> e insatisfação no trabalho; • Comunicação entre indivíduos e grupos pode ser reduzida; • Um clima de falta de confiança pode ser desenvolvido no trabalho; • Relacionamentos profissionais podem sofrer desgastes; • A performance no trabalho pode ser reduzida; • A resistência à mudança pode ser reforçada; • O comprometimento e lealdade organizacionais podem ser afetados

Fonte: Rahim, 2001, p. 7.

Na visão interacionista, o conflito funcional pode, entre outros benefícios, resultar em melhoria de desempenho, melhorar a qualidade das decisões, estimular a criatividade e a inovação, encorajar o interesse e a curiosidade, tornar-se um meio de arejamento dos problemas e liberação das tensões e fomentar um ambiente de auto-avaliação e de mudanças (ROBBINS, 2002, p. 384). Dentre os conflitos disfuncionais estão a oposição fora de controle, que leva ao descontentamento e incentiva a adoção de comportamentos direcionados para a dissolução dos laços comuns, o que pode ocasionar a destruição do grupo (ROBBINS, 2002, p. 384). O desafio é resolver os conflitos de forma construtiva, contribuindo para a melhoria da produtividade e competitividade, pois as organizações em que existem diferenças internas de opinião apresentam níveis mais elevados de criatividade (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 6).

2.2.3 O processo de conflito

A análise do processo de conflito é uma fonte de entendimento dos conflitos. As etapas bem delimitadas e os elementos presentes e característicos de cada etapa auxiliam na percepção dos aspectos culturais que potencializam os conflitos no ambiente organizacional. Robbins (2002, p. 375-385) identificou cinco estágios característicos que se apresentam ao longo de um conflito: 1) oposição potencial; 2) cognição e personalização; 3) intenções; 4) comportamento; e 5) conseqüências. Estes estágios serão detalhados a seguir.

Durante o estágio de oposição potencial, também chamado de estágio de incompatibilidade, observa-se a tendência de categorizar a maior parte dos conflitos como sendo de comunicação. É necessária uma análise mais aprofundada para validar essa categorização. Além da comunicação, outras possíveis fontes de conflito são a estrutura e as variáveis pessoais (ROBBINS, 2002, p. 377).

O estágio seguinte é de cognição e personalização. Nesse momento, já aconteceu a percepção da existência de um conflito em potencial. Quando personalizado, o conflito é levado ao nível do sentimento. É nesse exato momento que surge o envolvimento emocional, junto aos sentimentos de ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade (ROBBINS, 2002, p. 378). Para Ferreira *et al.* (1998, p. 200) o comportamento defensivo é resultado de um comportamento por parte do emissor que é suscetível de afetar a integridade da auto-imagem e/ou da auto-estima do receptor.

As intenções caracterizam o próximo estágio, que surge em algum momento entre as percepções e o comportamento em si. É nesse momento que acontece a decisão de agir de uma determinada maneira durante um conflito, partindo da inferência acerca das intenções dos outros. São cinco as intenções exploradas por Robbins a partir da obra de Thomas (1992, *apud* ROBBINS, 2002, p. 379-381): competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder. É possível perceber com clareza o comportamento em cada uma das intenções citadas, sendo necessário, no entanto, esclarecer a diferença entre as intenções de se acomodar e de conceder. A diferença reside na satisfação dos envolvidos, pois no ato de conceder, ambas as partes cedem em busca de um ponto de equilíbrio comum, enquanto que, na intenção de se acomodar, somente uma parte cede, enquanto a outra mantém-se inflexível. As cinco intenções podem ser observadas a seguir na figura 2.7.

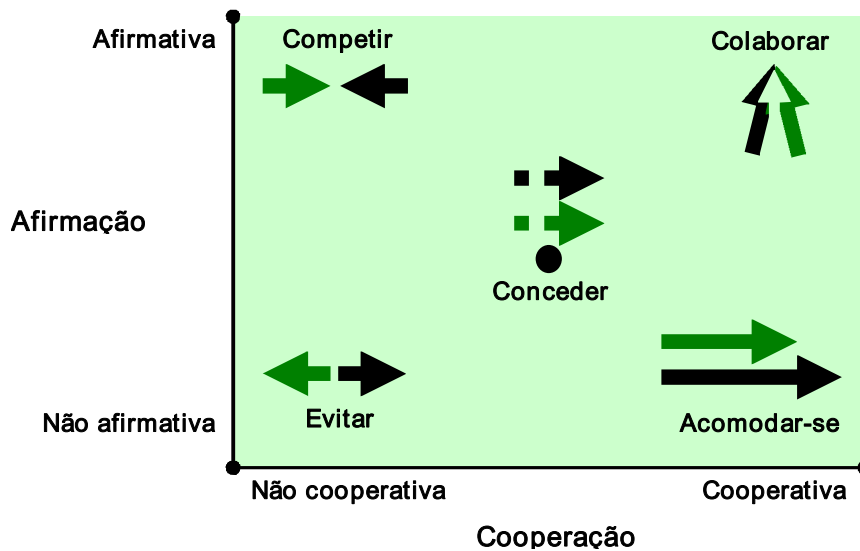


Figura 2.7: Dimensões das intencões para a administração dos conflitos
 Fonte: THOMAS , 1992 apud Robbins, 2002, p. 380.

O comportamento sucede às intencões, expressando-as. Nem sempre o comportamento expressa de forma adequada as intencões de uma pessoa, pois existem situações em que ocorre um desvio em relação às intencões originais. Maturana e Varela (2005, p. 181) definem comportamento como a descrição, realizada por um observador, das mudanças de estado de um sistema em relação a um meio, ao compensar as perturbações que dele recebe. A figura 2.8 apresenta alguns comportamentos típicos em situações que variam entre a ausência de conflito até o conflito aniquilador. É interessante observar que os conflitos funcionais costumam estar localizados nos patamares mais baixos, muito próximos à própria situação de inexistência de conflitos (ROBBINS, 2002, p. 379).

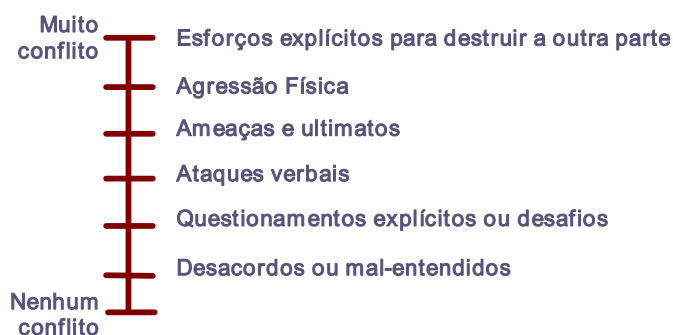


Figura 2.8: *Continuum* de intensidade dos conflitos.
 Fonte: adaptado de Robbins (2002, p. 379).

Embora alguns sentimentos, tais como frustração, hostilidade e lealdade também sejam fatos por si só, podem surgir também perante e a partir de um determinado comportamento (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 174). Os problemas culturais podem gerar sentimentos de frustração, que podem ser administrados por meio de reações comportamentais de ajuste, tais como a compensação (dedicar-se à outra ocupação com intenso vigor); a fantasia (devaneio e fuga da realidade); o negativismo (resistência inconsciente à uma situação); a projeção (proteção da auto-consciência, atribuindo a outros os sentimentos); a racionalização (justificativas de comportamento inaceitável); a regressão (execução de tarefas de menor responsabilidade); a resignação, apatia e aborrecimento (retenção do sentimento); e a luta ou retirada (deixar o ambiente relacionado à frustração) (COSTELLO; ZALKIND, 1965, p. 286-287).

As conseqüências são o último estágio do processo de conflito, e podem ser funcionais, que são os conflitos construtivos; e disfuncionais, que são os conflitos destrutivos, já descritos neste trabalho (ROBBINS, 2002, p. 384).

2.2.4 Fontes de Conflito

São três as possíveis fontes de conflito: comunicação, variáveis pessoais e estrutura. Alguns conflitos apresentam-se de forma tão ampla e possuem origens tão complexas, que possuem, observadamente, mais de uma fonte de origem. Questões macro-ambientais são bons exemplos dessa situação, refletindo um ambiente no qual a hostilidade e os antagonismos existentes entre diferentes grupos são resultados naturais da competição pelo controle da economia, política e estruturas sociais de sistemas sociais (GILES; EVANS, 1986, p. 471). Outro exemplo são os conflitos oriundos das dificuldades e pressões que acontecem junto a organizações que não utilizam o mesmo sistema administrativo predominante no ambiente externo com o qual interagem (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 61). Existem também situações conflitantes, que originam problemas que, por sua vez, repercutem em novas situações de conflito. Esse é o caso do assédio moral, conforme pode ser observado e interpretado a partir das palavras de Hirigoyen:

O assédio é sempre resultante de um conflito. Resta saber se esse conflito provém do caráter das pessoas nele envolvidas, ou se está inscrito na própria estrutura da empresa. Nem todos os conflitos degeneram em assédio. Para que isto aconteça, é preciso a conjunção de vários fatores: desumanização das relações de trabalho, onipotência da empresa, tolerância ou cumplicidade para com o indivíduo perverso (HIRIGOYEN, 2002, p. 102).

O conflito intra-indivíduo também pode ter fontes diversas. Um exemplo é o conflito de papéis, originado nas expectativas e nas necessidades contraditórias frente aos vários papéis que um indivíduo executa ou na incompatibilidade entre papéis interdependentes entre si. Para Luthans (1995, p. 276), a origem mais profunda desses conflitos pode ser devido a falhas no processo seletivo de pessoal, dificuldades de comunicação e de entendimento da cultura corporativa.

A seguir serão vistos, mais detalhadamente, cada uma das fontes de conflito, em busca de maior entendimento desse assunto.

2.2.4.1 A comunicação como fonte de conflitos

Os conflitos de comunicação podem ser originados por desentendimentos que acontecem em diversos momentos ao longo do processo de comunicação. A falta de um significado comum dificulta consideravelmente a comunicação e influencia no surgimento de conflitos. A escolha de um canal de comunicação inadequado também pode dificultar o entendimento da mensagem e repercutir em conflitos. A leitura e a escrita, por exemplo, dão espaço para múltiplas interpretações, sendo que existem momentos em que somente a comunicação face-a-face ou um telefonema esclarecem o suficiente o assunto. No entanto, para preservar a qualidade da comunicação face-a-face, os grupos de trabalho devem manter-se pequenos. A comunicação face-a-face em grandes grupos pode aumentar os desentendimentos pela dificuldade de validar os entendimentos pessoais junto ao emissor (MCGARRY, 1999, p. 66 e p. 102). Os conflitos podem ser originados pela quebra da comunicação devido a dificuldades semânticas, barreiras de comunicação, erros de compreensão e ruídos nos canais de comunicação, entre outros. (LUTHANS, 1995, p. 278).

2.2.4.2 As variáveis pessoais como fonte de conflitos

Segundo Robbins (2002, p. 377), existe a tendência em definir precipitadamente a origem da maior parte dos conflitos como problemas de comunicação. Entretanto, uma análise mais aprofundada pode demonstrar diferenças nos sistemas pessoais de crenças e valores e nas características de personalidade e empatia, que impedem as pessoas de ver e respeitar o mundo sob o ponto de vista do outro. Ao serem tratados erroneamente como problemas de comunicação, tais conflitos são resolvidos em sua individualidade. Surgem, posteriormente, outros conflitos com os

mesmos atores em situações diferentes. Esses conflitos possuem como fonte primordial as variáveis pessoais, e serão reincidentes enquanto as diferenças latentes não forem trabalhadas entre as partes.

Para Chanlat (1992, p. 156), alguns conflitos remontam ao fato dos indivíduos sentirem-se incomodados perante uma atitude do outro. O incômodo pode acontecer por espelhar atitudes próprias que nem sempre se deseja interagir. Para este autor, essas situações são difíceis de solucionar, por requererem maturidade suficiente para uma auto-análise.

Quanto aos grupos, expressam um comportamento que reflete variáveis pessoais comuns a todos. Guillén (1994, p. 24) comenta que grupos de profissionais tomam decisões em acordo com seus próprios interesses, ideologias e abordagens. Tratando-se de grupos étnicos, as decisões são tomadas em acordo com a cultura do seu país de origem. As ondas migratórias decorrentes da globalização, nesse caso, podem ser a origem mais primitiva dos conflitos inter-grupos (COX, 1996, p. 195).

A guerra psicológica que acontece ao longo das negociações também pode gerar conflitos cuja fonte são as variáveis pessoais. São conflitos criados com o objetivo de constranger o oponente e dessa forma acelerar a tomada de decisão. Algumas das táticas utilizadas nestas situações envolvem deixar a outra parte incomodada fisicamente dentro do ambiente de negociação, realizar ataques pessoais, adotar atitudes de desprezo pelo oponente e realizar ameaças como forma de pressionar o oponente a tomar uma decisão. É prática usual formar uma dupla de negociadores que incorporam o papel de bandido e mocinho, no intuito de desestabilizar o oponente na busca por maiores vantagens (FISHER; URY, 1985, p. 122-125). Sendo comum a todos os ambientes, as negociações potencializam conflitos pessoais de todos os tipos.

2.2.4.3 A estrutura como fonte de conflitos

Para Luthans (1995, p. 289), muitos conflitos surgem por fatores estruturais. Para este autor, a ausência de uma delimitação clara das fronteiras de trabalho é fonte de conflitos inter-grupos. Por outro lado, Lawrence e Lorsch (*apud* SCOTT, 1998, p. , p. 41) defendem que as organizações caracterizadas por um alto nível de diferenciação estrutural, possuindo assim equipes com tarefas bem delimitadas, têm mais necessidade de mecanismos integrativos e de resolução de conflitos.

Scott (1998, p. 41) concorda com o pensamento de Lawrence e Lorsch (*apud* SCOTT, 1998, p. 41) quando destaca, dentre os conflitos estruturais, aqueles que ocorrem quando a administração não possui autoridade formal sobre a produção, em organizações que utilizam o princípio *line-staff* da teoria administrativa de Fayol. Analisando estes autores, é possível afirmar que ambos os extremos, de baixa e de alta diferenciação de tarefas, geram conflitos estruturais.

Outra fonte de conflitos estruturais é a “tensão desestabilizante” (TROMPENNARS, 1994, p. 23) que acontece quando as normas existentes na organização não refletem mais os valores do grupo. Nesse caso, acontecem divergências entre a estrutura formal e a informal (SCOTT, 1998, p. 41).

Os conflitos também são potencializados por situações percebidas como injustas. Do ponto de vista da equidade, é preciso considerar as repercussões da mistura de trabalhadores fixos e temporários quando as remunerações são muito díspares, bem como o baixo comprometimento que é comum nos trabalhadores temporários. Esses trabalhadores não possuem a estabilidade e a segurança no emprego que os funcionários permanentes têm e, dessa forma, não se identificam com a organização nem demonstram o mesmo comprometimento dos outros funcionários. Além disso, não costumam receber os mesmos benefícios a que os trabalhadores fixos têm direito (ROBBINS, 2002, p. 200). Em algumas situações, como na execução de trabalhos altamente especializados, são os trabalhadores temporários os que recebem a remuneração mais elevada, gerando assim outros tipos de desconfortos, dessa vez por parte dos trabalhadores fixos.

Robbins (2002, p. 377) identifica uma relação inversamente proporcional entre a quantidade de conflitos e o tempo de serviço do trabalhador na organização. O potencial de conflito é maior quando os membros são jovens, a rotatividade é alta, ou quando existe ambigüidade na definição das responsabilidades pelas ações. Outra observação é que o potencial de conflitos é maior em grupo com atividades mais especializadas.

Como pode ser observado, os conflitos podem surgir a partir das mais diversas situações. O tema é complexo, pois situações similares podem repercutir em comportamentos os mais diversos. A forma de administrar uma situação de conflito interfere nesses comportamentos, e será revisada a seguir.

2.2.5 Administração e resolução de conflitos

Os conflitos afetam o clima organizacional. Quando não solucionados, trazem conseqüências que se perpetuam no ambiente, impactando nas relações internas e afetando a competitividade da empresa junto ao mercado em que atua. Dependendo do tamanho, da complexidade e da forma de lidar com o conflito, ele continua a repercutir em conseqüências indesejáveis ao longo do tempo, mesmo depois de tecnicamente solucionado (ROBBINS, 2002, p. 375). Nesse caso, pode-se afirmar que o conflito não foi solucionado: ele foi administrado. Algumas técnicas de administração de conflitos apresentadas pela literatura são: a suavização das diferenças entre as partes e a ênfase nos interesses comuns; o enfrentamento claro das diferenças; a resolução do problema; a criação de metas superordenadas a serem compartilhadas de forma a obrigar a existência de cooperação entre as partes; a expansão dos recursos que são objeto de conflito; a supressão e não-enfrentamento do conflito; a concessão de algo valioso para cada parte; a submissão a algum poder hierárquico; a alteração das variáveis humanas por meio de técnicas de mudança comportamental; e a alteração das variáveis estruturais, com mudanças na estrutura formal e no padrão de interação entre as partes, inclusive com a contração ou expansão de fronteiras no caso do conflito inter-organizacional (HALL, 1996, p. 246; ROBBINS, 2002, p. 382).

Para Fisher e Ury (1985, p. 99-103), o comportamento perante situações limítrofes determina fortemente o resultado de um embate. Por exemplo, em uma negociação em andamento, o ciclo da ação e reação é estabelecido quando uma parte ataca a outra, que defende a sua posição realizando novos ataques. Tal comportamento acaba por canalizar a atenção para um choque de personalidades ao invés de se ater à negociação em si. Tal personificação pode ser evitada quando a parte atacada recusa-se a reagir, buscando entender a posição da outra parte, solicitando críticas e conselhos ao oponente, redirecionando o ataque do oponente para o problema, perguntando ao invés de afirmar e utilizando fortemente o silêncio no aguardo às respostas e também para inibir novos ataques. Estes autores defendem que a maturidade no comportamento dos oponentes é um dos segredos para obter uma negociação do tipo ganha-ganha.

Likert e Likert (1979, p. 44-45) parecem concordar com essa percepção, pois defendem que o conflito acontece dentro de um sistema social, que envolve a interação entre pessoas, grupos e organizações e que, quanto mais efetivo for o sistema social utilizado, maior será a probabilidade de

resolver um conflito de forma funcional, ou seja, construtivamente. Sendo assim, a forma como as organizações e a sociedade como um todo lidam com situações de conflito reflete o nível de evolução em que se encontram (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 15 e p. 36). Estes autores desenvolveram um questionário (anexo III) que explora aspectos organizacionais os mais diversos, com o objetivo de categorizar as organizações quanto ao sistema social em que se encontram e entender a forma como administram os conflitos. Agruparam os resultados em quatro sistemas sociais distintos, em acordo com o nível de maturidade em que se encontram, e demonstraram que a produtividade de uma organização está diretamente relacionada ao seu nível de maturidade dentro do sistema social em que se encontram, refletido na forma como administram os seus conflitos.

Existem também indícios que as diferenças culturais influenciam na forma de administrar conflitos. Araújo (2004) aplicou pela primeira vez no Brasil o instrumento de pesquisa quantitativa denominada ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory II), desenvolvida por Rahim em 1983 (RAHIM, 2001). A pesquisa de Araújo teve como objetivo identificar os estilos de administração de conflito adotados em unidades de Tecnologia de Informação em distintas organizações. Uma das conclusões do autor foi que as diferenças culturais do Brasil, em relação a outras culturas, influenciaram nos resultados da pesquisa.

Em geral, a resolução de conflitos organizacionais não é fácil, pois são situações complexas que envolvem características subjetivas inerentes ao comportamento de seres humanos e seus meandros psicológicos. Dentro desse contexto parece realmente difícil determinar se um conflito foi definitivamente solucionado ou se foi apenas administrado e se irá futuramente repercutir em novos embates.

Uma vez que aconteça um conflito, os envolvidos costumam adotar comportamentos diferentes, a partir de então, com maiores cuidados e proteções para que não ocorram mais situações semelhantes. Essa mudança de comportamento pode ser observada em diferentes ambientes, e parece influenciar na forma como as pessoas compartilham informações entre si. A literatura pesquisada abordou esses aspectos, que serão expostos a seguir.

2.3 O relacionamento entre compartilhamento da informação e conflitos

A seguir, serão mostradas as relações entre compartilhamento da informação e conflitos retratadas pela literatura e, posteriormente, será mostrada de que forma as mudanças e a comunicação organizacional interferem nessas relações. A obra de Choo (2003), a respeito da organização do conhecimento, abrange muitas situações em que os conflitos estão presentes. Tal abrangência justifica um tópico exclusivo para dissertar a respeito dos pensamentos deste autor, incluindo a sua pesquisa sobre o processo de tomada de decisão.

O principal meio de disseminação do conhecimento tácito é por meio da comunicação interpessoal, que pode ser afetada pelos conflitos. Já o conhecimento explícito, pela possibilidade de se realizar sem a interação humana, parece ser menos suscetível às dificuldades geradas a partir de situações de conflito. Existem situações em que os conflitos organizacionais afetam os modos de interação entre o conhecimento tácito e explícito, interrompendo a espiral do conhecimento e afetando a natureza dinâmica do aprendizado.

Dentre os quatro modos de interação e conversão entre o conhecimento tácito e explícito definidos por Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização, que valoriza o conhecimento compartilhado, parece a mais prejudicada em situações de conflito, ainda mais se a existência de conflitos é intensa a ponto de caracterizar uma forma cultural de interação e de tomada de decisão da organização. A externalização do conhecimento, que transforma o conhecimento tácito em conhecimento explícito, também parece ser afetada nesses ambientes, pela atitude usual de precaução contra possíveis sanções através da proteção do conhecimento individual que reside na mente das pessoas. Nesses casos, os indivíduos preferem manter em suas mentes o conhecimento que possuem. A combinação do conhecimento explícito de forma a gerar mais conhecimentos, assim como a internalização, que pressupõe a absorção de novos conhecimentos, também parecem afetadas, devido à situação de desconforto geral do colaborador em participar de um ambiente onde existem constantes situações de conflito.

Moye e Langfred (2004) pesquisaram a interferência do compartilhamento da informação na redução dos conflitos de tarefa e de relacionamento, na busca por efeitos benéficos na performance de grupos estabilizados. Os autores exploraram também as condições fronteiriças do efeito de redução de conflitos proporcionado pelo compartilhamento da informação. Descobriram que, quanto

menor a interdependência de tarefas no grupo, mais o compartilhamento da informação ajuda a reduzir os conflitos de tarefa. Outra descoberta foi que, quanto mais baixa a habilidade mental geral média do grupo, mais o compartilhamento da informação ajuda a reduzir os conflitos de relacionamento.

A diversidade de idéias e pensamentos aumenta as situações de conflito, mas também se torna um antídoto para o pensamento grupal, que pode tornar a empresa míope. Ambientes heterogêneos contribuem para aumentar a criatividade, melhorar a qualidade das decisões, facilitar as mudanças e acentuar a flexibilidade dos seus integrantes (TURNER; PRATKANIS, 1994, p. 258; ROBBINS, 2002, p. 384). Algumas técnicas de estímulo de conflitos podem ser utilizadas de forma a fomentar o pensamento divergente. A emissão de mensagens ambíguas, a inclusão de estranhos no grupo e a nomeação de uma espécie de “advogado do diabo” para questionar as ações tomadas, são algumas dessas técnicas, que incluem a reestruturação da organização e programas de incentivo ao comportamento dissidente através de premiações e recompensas (ROBBINS, 2002, p. 382-385).

Situações de conflito podem suspender ações, gerando uma “parada”. E uma parada, por sua vez, pode gerar uma situação de conflito. Choo adaptou as idéias de Dervin (1992, *apud* CHOO, 2003, p. 87) para descrever a forma como as pessoas percebem uma parada, conforme pode ser observado no quadro 2.4. Um exemplo é a situação de conflito em que uma das partes, necessária à execução de uma atividade, desiste de executá-la, gerando assim uma parada de inundação. Outro exemplo acontece quando uma das partes resolve, pelo fato de não estar participando, atrapalhar a execução de atividades das outras partes. Neste caso, observa-se uma parada de barreira.

QUADRO 2.4

Percepções pessoais a respeito de uma parada.

Tipo de Parada	Percepção Pessoal
Parada de decisão	A pessoa percebe dois caminhos à sua frente.
Parada de barreira	Alguém bloqueia o caminho da pessoa.
Parada rotatória	A pessoa não vê caminho a sua frente.
Parada de inundação	O caminho desaparece de repente.
Parada problemática	A pessoa é arrastada para um caminho que não escolheu.
Outras paradas	Dependem das percepções, situação e contexto social em questão.

Fonte: Dervin (1992 *apud* Choo, 2003, p. 87).

Os conflitos podem desencadear mudanças em um ambiente, inclusive quanto à forma de compartilhamento da informação. Faz-se necessário o gerenciamento dessas mudanças de forma a garantir a qualidade do trabalho e a produtividade do ambiente organizacional.

2.3.1 A influência das mudanças na relação entre compartilhamento e conflitos

A necessidade de adaptação a uma nova realidade afeta os grupos de trabalho. Frente às mudanças, os participantes precisam negociar uma nova estrutura de significados comuns de forma a nivelarem seus conhecimentos, obtendo um conceito único. Tal negociação provoca uma tensão natural, devido à necessidade de questionamento das suas próprias crenças e valores em busca de um consenso. Os conflitos são comuns nestas situações.

Existem momentos em que o ser humano necessita mudar a sua percepção ou absorver um novo conceito. Nessas situações, acontece a internalização de um novo conhecimento. Para isso, busca relacionar as propriedades percebidas do novo conceito ao que ele conhece e já conceituou anteriormente. Ao decidir mudar ou não um determinado comportamento, ou seja, realizar ou não um determinado aprendizado, acontece também a busca por experiências passadas (McGARRY, p. 36 e p. 45). Isso explica o motivo de haver diferentes interpretações sobre um mesmo tema: as pessoas aprendem a partir de percepções, conceitos, crenças e valores que foram anteriormente absorvidos.

Os profissionais altamente especializados costumam apresentar dificuldades frente a uma decisão de mudança. Isso acontece porque, à medida em que desenvolvem suas habilidades, as convicções desses profissionais tornam-se parte da sua própria identidade. Eles ficam conectados aos seus conhecimentos de forma a reagir de forma emocionalmente negativa à quaisquer mudanças, o que pode colocar em risco a sobrevivência desses profissionais no mercado de trabalho (CHOO, 2003, p. 242).

Em nível intra-individual, as mudanças eminentes podem entrar em conflito com as crenças e valores do indivíduo. O desconforto emocional gerado propicia a análise da possibilidade de ruptura com as crenças e valores atuais. No entanto, o rompimento pode ser interpretado como uma ameaça, compelindo-o a evitar um maior envolvimento com o problema e até mesmo distorcer informações. Mas, se o indivíduo perceber um desafio junto à nova situação, estará engajado na busca de uma solução satisfatória (McCASKEY *apud* Choo, 2003, p. 310). A figura 2.9 apresenta, graficamente, os possíveis comportamentos emocionais perante uma situação de conflito intra-individual frente à eminência de uma mudança.

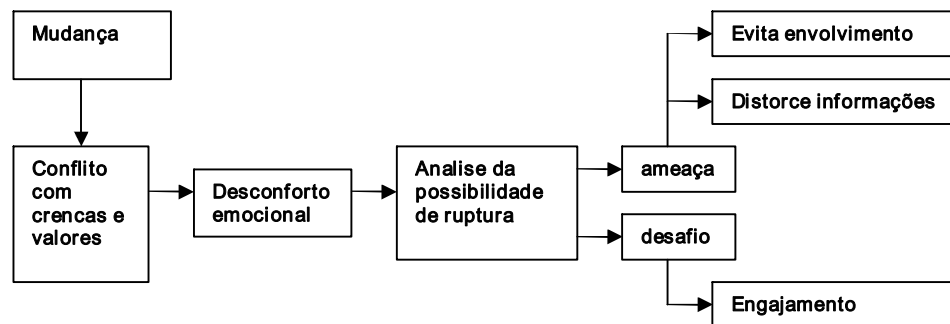


Figura 2.9: Comportamento emocional perante conflito de crenças e valores
Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, as mudanças podem iniciar a partir do compartilhamento da informação e também podem gerar novos compartilhamentos. Conflitos podem ocorrer durante as mudanças e também podem ser o fator desencadeador delas.

2.3.2 O papel da comunicação organizacional na relação entre compartilhamento e conflitos

A comunicação organizacional exerce um papel importante no gerenciamento das mudanças, e também nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos. A qualidade da comunicação

pode ser afetada negativamente por barreiras físicas e psicológicas, e melhorada com o uso de técnicas e boa liderança.

Podem ser consideradas barreiras físicas todo o tipo de ruído ou dificuldade física que atrapalhe ou impeça transmissão de uma mensagem, tais como deficiências físicas, mensagens perdidas ou a baixa qualidade de uma chamada telefônica.

As barreiras de significado, também chamadas de barreiras psicológicas, estão relacionadas a variáveis intrapessoais do emissor e do receptor, e à utilização de códigos não partilhados entre os participantes do processo, ou seja, códigos que são conhecidos somente por um das partes (FERREIRA *et al.*, 1998, p. 197). Outros exemplos de barreiras psicológicas são as distintas referências de mundo entre os participantes; a audição seletiva; juízos de valor distintos; credibilidade da fonte; problemas de semântica devido a interpretações de sentido diferentes para os mesmos símbolos; filtragem das informações que comumente acontece na comunicação hierárquica no sentido de baixo para cima; comunicação dentro de um grupo com linguagem própria e que prejudica o entendimento intergrupar de pessoas externas ao grupo; diferenças de status; pressões de tempo que forcem os comunicadores a encurtar o caminho da comunicação gerando desentendimentos posteriores; e sobrecarga de informações, que prejudica o receptor devido a dificuldades de absorção de um volume muito intenso (GIBSON; IVANCEVICH; DONELLY JR, 1981, p. 325).

O líder também desempenha um papel importante no processo de comunicação. Uma atitude de suporte, não controladora, baseada no sentimento de confiança, seja essa confiança cognitiva, baseada no raciocínio dos fatos; ou afetiva, baseada puramente em sentimentos de empatia, proporcionará a legitimidade de poder necessária para a liderança. A legitimidade de poder facilita o exercício da autoridade de uma forma democrática, facilitando a comunicação assertiva e contribuindo para que a informação alcance o destino almejado da forma esperada, sem ruído ou perda de informação (TUBBS; MOSS, 2003, cap. 14).

Uma técnica útil de melhoria da qualidade da comunicação é o processo de *grounding* da comunicação. Trata-se de colocar em sintonia o assunto a ser tratado entre os interlocutores, evitando mal entendidos (CLARK; BRENNAN, 1991, p. 128). Tal técnica propicia o que Jannuzzi e Montalli (1999, p. 4) batizaram de uniformização terminológica do ambiente organizacional, imprescindível para a criação de um significado coletivo que propicie o compartilhamento da informação. Existem três problemas que podem interferir no processo de *grounding* da comunicação

e dessa forma afetar a uniformização tecnológica. São eles: a pressão do tempo; os erros de comunicação, geralmente inconscientes; e a ignorância dos participantes (CLARK; BRENNAN, 1991, p. 134).

A atuação do líder e a uniformização tecnológica são recursos que podem ser utilizados para facilitar a comunicação. Conseqüentemente, podem ser utilizados para criar um ambiente propício ao compartilhamento da informação e aos conflitos funcionais, incorporando maior qualidade às funções desempenhadas dentro da organização.

2.3.3 Compartilhamento da informação e conflitos: análise a partir de Choo

Verificou-se que Choo (2003) analisou os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões sob três dimensões distintas, que são as necessidades cognitivas, as reações emocionais e a dimensão situacional. Segundo este autor (CHOO, 2003, p. 232), a diversidade cognitiva, assim como a existência de atrito e caos criativo, interferem no uso da informação. Já o processo de busca da informação é afetado pela reação emocional de resistência às novas idéias, enquanto a necessidade de informação é influenciada pela incerteza, pela dúvida, pela tensão e pelo estresse:

Quando a informação é confusa e incompleta, quando diferentes pontos de vista se chocam e quando, apesar disto, surge a necessidade de chegar rapidamente a um acordo sobre o que está acontecendo, é provável o aparecimento de sentimentos de estresse, tensão e incerteza (CHOO, 2003, p. 159).

Do cruzamento dos processos com as dimensões surgiram compreensões de dimensão emocional e cognitiva que se relacionam com o tema da pesquisa. A dimensão situacional não será comentada, pois não foi constatada a sua aderência ao tema. O processo de tomada de decisão foi abordado devido à sua contribuição ao tema.

2.3.3.1 A dimensão emocional

O nível emocional afeta e é afetado pelo processo de criação de significado. Por exemplo, reações emocionais podem surgir em decorrência de uma ruptura ou interrupção temporária no fluxo do trabalho. As origens dessa ruptura podem estar no compartilhamento da informação: nas

diferenças de percepção e de entendimento, ou na troca de informações confusas e incompletas. Tais reações são negativas quando impedem que o trabalho seja realizado. No entanto, podem ser positivas quando o trabalho é repensado de forma a ser recomeçado com maior facilidade ou qualidade. A pressão de tempo aumenta o estresse e a tensão, e contribui ainda mais para as reações emocionais negativas (CHOO, 2003, p. 159).

Durante a busca de informação para a criação de significado, o uso de um canal de comunicação inapropriado para o compartilhamento da informação pode contribuir para o surgimento de reações emocionais, repercutindo em conflitos e desentendimentos. Existem situações, por exemplo, em que a comunicação face-a-face expressa percepções demasiado subjetivas em relação à mensagem que se deseja emitir, ou cujas referências e precisões tenham se perdido no tempo. Para prevenir o surgimento de conflitos e desentendimentos ocasionados pelo uso de um canal inadequado de comunicação durante o compartilhamento da informação, é recomendável avaliar as possíveis vantagens e desvantagens da comunicação acontecer por intermédio de canais verbais ou escritos (CHOO, 2003, p. 166).

Nem sempre é possível formar um significado comum a todos os participantes. Para um maior proveito da diversidade de idéias e pensamentos, Choo (2003, p. 143 e 147-149) propõe que o compartilhamento da informação aconteça dentro de um contexto de significados equifinais, que são idéias distintas repercutindo em ações coerentes entre si. Este autor também comenta a importância da rede de interpretações, formadas pelos diversos pontos de vista originados de um mesmo significado compartilhado. O objetivo, nesse caso, é encontrar o consenso a partir do compartilhamento de diversas informações e conhecimentos a respeito de um mesmo tema.

É possível utilizar quatro mecanismos distintos de comunicação em busca de significados equifinais (DONNELLON *apud* CHOO, 2003, p. 147 e p. 174). Os mecanismos são: a metáfora, os argumentos lógicos, a modulação emocional e a indefinição lingüística. A metáfora proporciona a compreensão conjunta na busca por significados equifinais. Sob o aspecto da rede de interpretações, proporciona a criação de um entendimento comum mesmo com interpretações distintas. Os argumentos lógicos auxiliam nos convencimentos. A modulação emocional utiliza as emoções para alavancar a redefinição da situação. A indefinição lingüística cria ambigüidades que favorecem um acordo. Tais mecanismos de comunicação facilitam o compartilhamento da informação. Quando bem

utilizados auxiliam na busca de um consenso, porém, quando mal empregados, podem contribuir para o surgimento de novos conflitos.

A obra de Choo (2003) apresenta diversas possibilidades de conflitos a partir da dimensão das reações emocionais. Tal observação reforça a importância das questões pessoais, refletidas na cultura, valores e crenças dos indivíduos, como influenciadoras do surgimento e da redução de conflitos no ambiente organizacional.

2.3.3.2 A dimensão cognitiva

Os conflitos geram alterações na dinâmica da organização e, como consequência, o início de um novo processo de criação de significado. Os processos organizacionais de criação de significado são a discussão, a expectativa, o compromisso e a manipulação (CHOO, 2003, p. 141). Foi possível observar que a discussão, orientada por crenças; e a manipulação, orientada por ações, apresentam relações junto ao tema desta pesquisa. As discussões são necessárias para a revisão de percepções ambivalentes e contraditórias em busca de novos significados em comum (CHOO, 2003, p. 138-142). Os conflitos surgem quando a discussão ultrapassa os limites aceitáveis de uma convivência harmônica, seja pela dificuldade em encontrar um significado comum, ou pelas características pessoais e dificuldades de comunicação entre os participantes. Já o processo de manipulação pode ser utilizado para solucionar conflitos (CHOO, 2003, p. 141), embora possa contribuir para o surgimento de situações conflitantes quando os participantes sentem-se incomodados com esse comportamento. Sob o aspecto da interação, entre os indivíduos, pode-se afirmar que os processos sociais são importantes para a construção do conhecimento, o que acontece no compartilhamento das formas de informação, em diálogos, discursos, e também em canais mais formais de comunicação (CHOO, 2003, p. 19-30 e p. 37).

O bom nível cognitivo dos participantes contribui para a redução da ambigüidade no momento da criação de significado (CHOO, 2003, p. 156). Por outro lado, o baixo nível cognitivo pode prejudicar a busca pela informação, quando ocorre a distorção da mensagem ao longo do processo de comunicação, mesmo que a mensagem inicial seja de boa qualidade (WILENSKY *apud* CHOO, 2003, p. 163-164). Como negociadores em busca de uma solução que contente a todos, os executivos

organizacionais devem contar com alto nível cognitivo e rapidez nas respostas, de forma a reduzir conflitos (CHOO, 2003, p. 311).

Os conflitos podem interferir na qualidade e no volume de conhecimento compartilhado, enfraquecendo o processo de criação de conhecimento. A existência de um consenso cognitivo comum aos membros de uma organização reduz conflitos em potencial. Deve-se ressaltar, no entanto, a constante observação da realidade de forma a providenciar novos processos de criação de significado sempre que necessário.

2.3.3.3 A dimensão da tomada de decisão

A busca de um significado comum, que antecede a tomada de uma decisão e necessita do compartilhamento da informação para acontecer, pode repercutir em conflitos. As negociações dos diversos interesses e aspirações, bem como a percepção de conflitos eminentes, podem gerar tamanha tensão e estresse que os participantes podem até mesmo questionar o esforço de conseguir uma informação. Decidem então negar a existência dessa necessidade, e desistem da busca. Tal atitude, de desistência da busca pela informação, também pode acontecer nos conflitos intra-individuais, quando as aspirações pessoais conflitam com as necessidades de informação da organização (CHOO, p. 313).

Os conflitos entre os subordinados, assim como as negociações entre organizações ou indivíduos, geram necessidades cognitivas complexas de busca e compartilhamento da informação em busca de soluções (CHOO, 2003, p. 303-324). Em nível inter-organizacional, falhas no compartilhamento da informação podem gerar conflitos na definição dos parceiros, dos mercados de atuação e dos domínios organizacionais, bem como nas negociações políticas com sindicatos e instituições governamentais (HALL, 1996, cap 11).

A tomada de uma decisão é afetada pelos conflitos proporcionalmente à importância e à repercussão da decisão a ser tomada (JANIS; MANN *apud* CHOO, p. 313). Medir o quanto os conflitos interferem na qualidade e na rapidez da tomada de decisão requer uma análise subjetiva, mas que pode ser facilitada pelo conhecimento das características gerais dos quatro modelos de tomada de decisão descritos por Choo (2003, p. 276), apresentados no quadro 2.5.

QUADRO 2.5

Características dos diversos modelos de tomada de decisão.

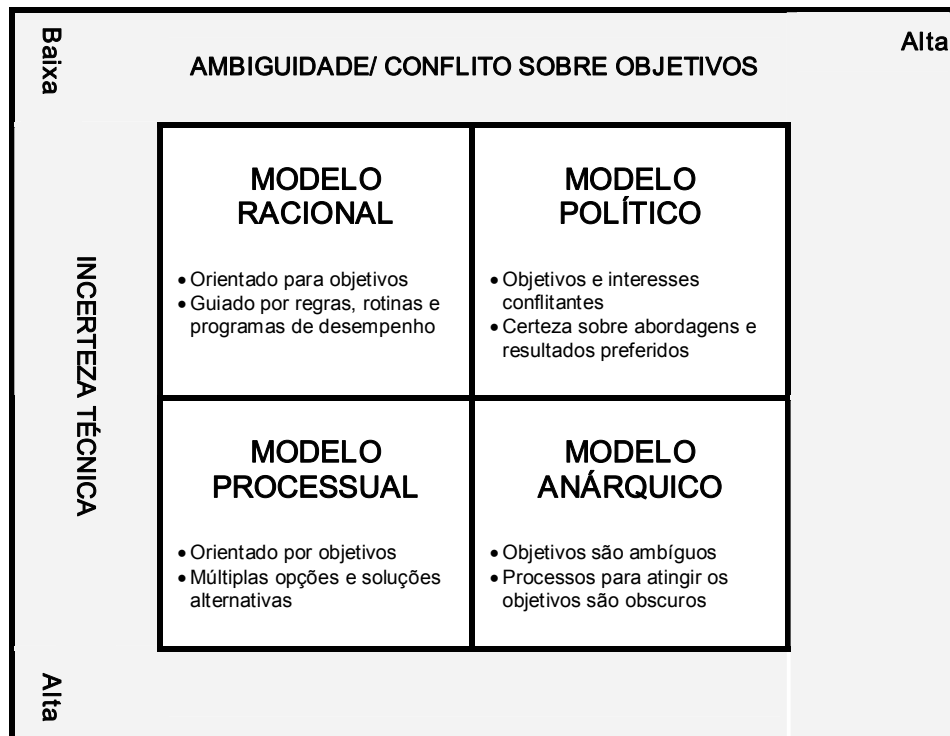
Modelo	Características	Objetivos	Técnicas	Resultados
Racional limitado	Orientado para objetivos e guiado por problemas Comportamento de escolha guiado por normas e rotinas	Relativamente claros. Guiam o comportamento de escolha	Relativamente claras, normas e rotinas bem definidas	Facilmente alcançados
Processual	Elucida as fases e ciclos que dão estrutura a atividades decisórias aparentemente complexas	Claros	Incertos	Tomada de decisão é um processo dinâmico com interrupções e repetições, criando fases e ciclos.
Político	Diferentes jogadores barganham seus diferentes interesses e exercem graus diferentes de influência	Contestados pelos vários grupos de interesse	Cada grupo é seguro das suas convicções	Manipulação de instrumentos de influência em favor de interesses próprios. Regras e poder de barganha definem a tomada de decisão.
Anárquico	Modelo da lata de lixo, onde problemas e soluções são atirados aos participantes, que os une em um movimento aleatório	Altos	Insegurança	Tomadas de decisão independentes, realizadas por quem se dispõem a realizá-las. Problema e soluções se encontram por acaso.

Fonte: adaptado de Choo, 2003, cap. 5.

A definição de qual modelo será utilizado para tomar uma decisão depende de duas variáveis: do grau de ambigüidade, que é fonte de conflitos quanto aos objetivos, e do nível de incerteza técnica. Tais variáveis podem ser analisadas sob o enfoque de dois eixos distintos que se inter cruzam. O resultado dessa análise encontra-se reproduzida no quadro 2.6 (CHOO, 2003, p. 276). Como pode ser observado, dentre os quatro modos de tomada de decisão, o modelo político e o modelo anárquico apresentam maior potencial para a ocorrência de conflitos. Já os modelos racional e processual, que apresentam baixa incidência de conflitos, caracterizam-se pela orientação para objetivos. A partir dessa observação, é possível inferir que a existência de objetivos claros e bem definidos contribua para um sentimento de pertencimento e união entre os participantes, que ficam mais dispostos a ceder em busca de atingir um objetivo maior em comum.

QUADRO 2.6

Modelos de tomada de decisão



Fonte: Choo, 2003, p. 276.

O modelo racional de tomada de decisões foi explorado detalhadamente por Cyert e March (*apud* CHOO, p. 280-282). Estes autores apresentaram um modelo composto por quatro conceitos que se inter-relacionam, conforme pode ser observado na figura 2.10.

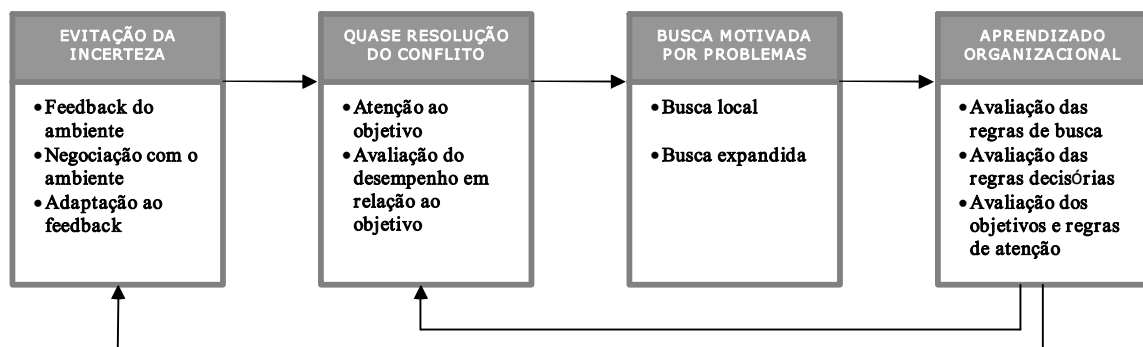


Figura 2.10: Modelo racional de tomada de decisões

Fonte: Cyert e March *apud* Choo, 2003, p. 282.

Para estes autores, a evitação da incerteza caracteriza o primeiro momento de uma tomada racional de decisão. A concentração é no curto prazo e no controle do ambiente, com o uso de regras decisórias e procedimentos padronizados. Não sendo possível evitar a incerteza, ocorre a busca da estabilidade junto aos interesses das diversas coalizões participantes. Cada um impõem seus limites, a partir do compartilhamento da informação, no momento da definição dos objetivos. É o momento da quase resolução do conflito. A estabilidade é obtida pela resolução racional de problemas dentro dos grupos, uso de regras aceitáveis para todos e priorização de objetivos a serem cumpridos. Na ocorrência de problemas, é iniciada a busca motivada por problemas, onde a concentração é na solução, com o esforço acontecendo à medida em que surgem as dificuldades. A solução é centrada na extinção dos sintomas, sem preocupação com reincidências de problemas periféricos. O aprendizado organizacional ocorre em seguida, com a adaptação de objetivos e regras em decorrência e em conformidade com as constantes avaliações. Após o aprendizado, existe a possibilidade de surgir novas situações em que seja necessário evitar a incerteza, ou renegociar interesses.

Conclui-se, a partir da revisão de literatura, que o principal ponto em comum entre compartilhamento da informação e conflitos é o fato de ambos dependerem profundamente das questões humanas, que são em geral bastante subjetivas e difíceis de resolver definitivamente ou administrar.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada teve como objetivo verificar as relações existentes entre compartilhamento da informação e conflitos, estudados dentro de grupos de trabalho. Trata-se de conflitos intra-grupo, sendo que os conflitos inter-pessoais e intra-individuais fazem parte desse contexto. As questões pesquisadas envolveram conflitos de tarefa e de relacionamento, funcionais e disfuncionais.

3.1 Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, pois se pretende obter a compreensão de um fenômeno social, com base no cotidiano das pessoas (Richardson *et al.*, p. 102). Essa opção está relacionada à natureza dos questionamentos desta pesquisa que exige uma atitude científica de “busca da compreensão do homem”, tendo como objeto de estudo os “fenômenos humanos apreendidos” (DENZIL e LINCOLN, 1994, p. 11), sem a pretensão de generalizar.

3.2 Universo e seleção da amostra

De acordo com o tema, o universo desta pesquisa é formado por grupos organizacionais de trabalho que estão compartilhando informações para realização de um projeto, tarefa ou produto. Foram realizadas cinco entrevistas de pré-teste e dezenove entrevistas para a pesquisa, sendo sete entrevistados pertencentes ao grupo da empresa privada, e doze funcionários da empresa pública.

3.2.1 População e amostra

A amostra é intencional. Optou-se por dois grupos organizacionais: um da iniciativa privada, composto por sete integrantes, e outro da área pública, composto por doze integrantes. Os grupos escolhidos para estudo são pertinentes a uma pesquisa qualitativa, pois são propositais e de tamanho pequeno (TURATO, 2003, p. 155).

[...] a suposição básica da amostra intencional é de que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa. Uma estratégia utilizada na amostragem intencional é a de se escolherem casos julgados como típicos da população em que o pesquisador está interessado [...] Se os critérios de escolha da amostra forem coerentes, uma amostra intencional deverá trazer melhores resultados para a pesquisa do que uma por conveniência (MATTAR, 2000, p. 138).

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A elaboração do formulário de dados demográficos e funcionais (anexo I) tomou como base o formulário de Araujo (2004) (anexo IV), com as seguintes modificações: a) troca das opções de múltipla escolha por respostas simples, adaptadas à diversidade dos respondentes; b) Retirada do item “N” por tratar de assunto inter-grupo, não adequado aos objetivos desta pesquisa; c) Retirada do item “M” por tratar de item a ser explorado na entrevista em detalhes.

Para a elaboração do roteiro de entrevista (anexo II), foram observados atentamente o questionário de Araújo (2004), adaptação brasileira da pesquisa de Rahim (2001), bem como o roteiro de entrevista de Likert e Likert (1979). Ambos tinham como tema os estilos de administração de conflitos, sendo então adaptados para esta pesquisa, em um roteiro de entrevista (anexo II) que reduziu o papel dos estilos de administração de conflitos e beneficiou as demais variáveis identificadas em pesquisas que acrescentaram o tema do compartilhamento da informação aos conflitos: Jehn, Northcraft e Neale (1999); Farias e Vaitsman (2002); Moye e Langfred (2004); Paul (2005).

Não era necessário que os entrevistados relatassem situações de conflito específicas, e sim, as características do grupo e o comportamento dos seus integrantes em momentos de conflito e de compartilhamento da informação. Devido ao evitamento natural do assunto, a maior parte dos itens do roteiro de entrevista tiveram o termo “conflito” substituído por termos similares, como por exemplo “tensão”, “atrito” e “divergências”. Houve a investigação de ocorrências de conflitos de tarefa e de relacionamento junto aos entrevistados. Não foram elaboradas questões direcionadas a fim de identificar conflitos funcionais ou disfuncionais.

Para a execução da pesquisa, foi escolhido como instrumento a aplicação de uma entrevista não estruturada, guiada e não diretiva, utilizando recursos abertos e flexíveis, tendo o pesquisador como principal instrumento de abordagem. Richardson *et al.* (1999, p. 208) define entrevista como o ato de perceber realizado entre duas pessoas. Para ele, a entrevista não estruturada busca no entrevistado as descrições de uma situação em estudo, por meio de uma conversa guiada, buscando saber que, o “como” e o “porquê” da ocorrência de um fenômeno. A entrevista guiada é utilizada para analisar os aspectos das mudanças que ocorrem com as pessoas expostas a uma experiência,

fazendo uso de temas a serem explorados durante a entrevista, mas sem a preocupação em seguir a ordem desses temas, e sem utilizar perguntas pré-formuladas. A entrevista não diretiva busca a reflexão do entrevistado, sugerindo o tema e indicando a natureza do problema, e tal como a entrevista guiada, pretende obter relatos do entrevistado, em suas próprias palavras.

O quadro 3.1, abaixo, apresenta quais itens do roteiro de entrevista satisfazem a cada objetivo específico da pesquisa.

QUADRO 3.1

Satisfação dos objetivos específicos da pesquisa

Objetivo Específico	Itens do roteiro de entrevista
Identificar as características demográficas e funcionais dos grupos de trabalho	Formulário de dados demográficos e funcionais; itens 1 a 18.
Identificar as características que influenciam o compartilhamento da informação nos grupos de trabalho	Item 20.
Identificar as características que influenciam os conflitos nos grupos de trabalho	Item 19 .
Verificar a interferência das características dos grupos de trabalho junto aos conflitos que acontecem devido ao compartilhamento da informação	Item 23.
Verificar a interferência das características dos grupos de trabalho junto ao compartilhamento da informação que acontece devido aos conflitos	Itens 21 e 22.
Verificar quais características dos grupos de trabalho influenciam simultaneamente o compartilhamento da informação e os conflitos em grupos de trabalho	Itens 21, 22 e 23.

3.4 Variáveis

A seguir, figura 3.1 apresenta o esquema representativo da pesquisa, clarificando as relações existentes entre as variáveis que a compõem. No presente esquema, verifica-se uma relação bidirecional entre conflito e compartilhamento da informação, e a presença de variáveis de ambiente funcionais e demográficas que podem influenciar tanto o surgimento de conflitos quanto o compartilhamento da informação. Tais variáveis de ambiente serão investigadas também quanto ao papel que exercem junto às relações entre compartilhamento da informação e conflitos. Essa investigação está representada no esquema pela seta de linhas pontilhadas.



Figura 3.1: Esquema de inter-relações entre as variáveis da pesquisa

As variáveis demográficas pesquisadas foram as seguintes: tipo de organização; formação; idade; sexo; tempo de serviço na organização e tempo de experiência na área. Quanto às variáveis funcionais, foram pesquisadas: estabilidade do grupo de trabalho; percepção da relevância do projeto; relação hierárquica; necessidade de coordenação das atividades; interdependência das tarefas; pressão e prazos de execução das atividades; comunicação interna; incentivo ao compartilhamento da informação; confiança; empatia e competitividade interna. As relações entre compartilhamento da informação e conflitos foram exploradas com base nessas variáveis. O quadro 3.2, a seguir, apresenta os itens do roteiro de entrevista que exploram cada uma das variáveis identificadas.

QUADRO 3.2

As variáveis, investigadas pelos itens da entrevista

Variáveis	Itens do roteiro de entrevista
<p>Demográficas</p> <p>Tipo de organização</p> <p>Formação</p> <p>Idade</p> <p>Sexo</p> <p>Tempo de serviço na organização</p> <p>Tempo de experiência na área</p>	<p>Item 1.</p> <p>Formulário de dados demográficos e funcionais.</p> <p>Formulário de dados demográficos e funcionais.</p> <p>Formulário de dados demográficos e funcionais.</p> <p>Formulário de dados demográficos e funcionais.</p> <p>Formulário de dados demográficos e funcionais.</p>
<p>Funcionais</p> <p>Estabilidade do grupo de trabalho</p> <p>Percepção da relevância do projeto</p> <p>Relação hierárquica</p> <p>Necessidade de coordenação das atividades</p> <p>Interdependência das tarefas</p> <p>Pressão e prazos das atividades</p> <p>Comunicação interna</p> <p>Incentivo ao compartilhamento da informação</p> <p>Confiança</p> <p>Empatia</p> <p>Competitividade interna</p>	<p>Itens 4, 5, 19 e 20.</p> <p>Itens 2, 7, 19 e 20.</p> <p>Itens 9, 19 e 20.</p> <p>Itens 3, 6, 19 e 20.</p> <p>Itens 6, 19 e 20.</p> <p>Itens 8, 19 e 20.</p> <p>Itens 10, 11, 19 e 20.</p> <p>Itens 11, 19 e 20.</p> <p>Itens 11, 16, 17, 19 e 20.</p> <p>Itens 17 a 20.</p> <p>Itens 12, 19 e 20.</p>
<p>Conflitos</p> <p>Conflitos de tarefa</p> <p>Conflitos de relacionamento</p>	<p>Itens 14 e 15, 19, 21 a 23.</p> <p>Itens 13 e 19, 21 a 23.</p>
<p>Compartilhamento da informação</p>	<p>Itens 20 a 23.</p>
<p>Conflitos devido ao compartilhamento da informação</p>	<p>Item 23.</p>
<p>Compartilhamento da informação devido aos conflitos</p>	<p>Itens 21 e 22.</p>
<p>Relações entre compartilhamento da informação e conflitos</p>	<p>Itens 21, 22 e 23.</p>

3.5 Procedimentos para a análise de conteúdo

Todas as entrevistas foram gravadas em fita e posteriormente transcritas para mídia digital. As entrevistas foram analisadas quanto à homogeneidade, exaustividade, exclusão e objetividade das idéias verbalizadas (Richardson *et al.*, 1999, p. 223). Devido ao tamanho dos grupos de trabalho entrevistados, que eram pequenos, a análise de conteúdo foi realizada sem o auxílio de softwares específicos para essa função. A análise de conteúdo dispensou o uso de software devido à complexidade das relações entre as variáveis e também à parametrização do software, que pareceu ao pesquisador, profissional experiente no mercado de tecnologia, um esforço considerável sem oferecer garantias de benefícios reais à pesquisa.

O método utilizado foi a transcrição das entrevistas, utilizando um editor de textos, com a posterior codificação, contagem e análise. Para a codificação e contagem, foram identificados os principais tópicos, categorizados em acordo com o quadro 3.2. A fase de codificação foi quantitativa, com a devida tabulação da frequência do uso de termos e variáveis (Cunha, 1983, p. 250-251). Para a transcrição e codificação das entrevistas foi previsto um total de três horas de atividade para cada hora de entrevista.

A análise sucedeu a fase de codificação. Durante a análise, foi realizada a interpretação qualitativa dos dados em busca de relações das variáveis demográficas e funcionais junto ao compartilhamento da informação e aos conflitos. Nessa fase, foram investigados os resultados pertinentes a cada variável, em busca do respectivo respaldo da revisão de literatura.

3.6 Pré-teste

O pré-teste foi executado em um grupo de trabalho composto de cinco membros que trabalham para uma organização pública especializada em desenvolvimento e fornecimento de sistemas de informação para o poder legislativo. A principal atividade do grupo entrevistado consistia no desenvolvimento de sistemas de informação. Todos os membros do grupo foram entrevistados, inclusive o coordenador.

Junto à aplicação da entrevista, foi solicitado o preenchimento de um formulário de dados demográficos e funcionais. A pesquisa foi estruturada para que algumas das questões presentes no

roteiro da entrevista fossem obtidas somente junto ao coordenador do grupo, sem a necessidade de consultar cada membro participante.

No entanto, durante a aplicação do pré-teste, foram observadas diferenças de percepção bastante significativas em questões inicialmente previstas para serem investigadas somente junto ao coordenador, de questionamento desnecessário a toda a equipe. Como resultado, surgiu a necessidade de questionar todos os integrantes do grupo a respeito de todos os itens da pesquisa.

A ordem de uma das perguntas que constam no roteiro de entrevistas também foi alterada após a aplicação do pré-teste, de forma a facilitar o entendimento do entrevistado, buscando, como resultado, entrevistas ainda mais proveitosas.

Para a aplicação do pré-teste da pesquisa foi previsto o tempo de quarenta minutos para cada entrevista individual, com cada membro do grupo, e ainda uma hora para a entrevista com o coordenador do grupo. Após as modificações necessárias, e se observando a prática da pesquisa, o tempo previsto para a aplicação das entrevistas foi revisto e unificado, prevendo o tempo médio de quarenta e cinco minutos para todos os integrantes do grupo, incluindo-se os coordenadores. O total de tempo despendido com as entrevistas, suas transcrições e análise foi bastante superior ao previsto.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa teve como objetivo verificar de que forma as características de grupos e trabalho interferem nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos, quanto aos aspectos demográficos (tipo de organização, formação, idade, sexo, tempo de serviço na organização e tempo de experiência na área) e funcionais (estabilidade do grupo de trabalho, percepção da relevância do projeto, relação hierárquica, necessidade de coordenação das atividades, interdependência das tarefas, pressão e prazos de execução das atividades, comunicação interna, incentivo ao compartilhamento da informação, confiança, empatia e competitividade interna). O método de análise dos resultados foi a análise do conteúdo, em que se procurou identificar a homogeneidade, exaustividade, exclusão e objetividade (RICHARDSON *et al.*, 1999, p. 223) das idéias verbalizadas pelos respondentes. Os resultados serão mostrados a seguir, de acordo com os objetivos e variáveis.

4.1 Características demográficas das empresas pesquisadas

Serão analisadas e comparadas, a seguir, as características demográficas dos dois grupos, quanto ao tipo de organização, formação, idade, sexo, tempo de serviço na organização e tempo de experiência na área.

4.1.1 Características demográficas do grupo da empresa privada de pequeno porte

A empresa privada era uma organização de pequeno porte e de capital privado, desenvolvedora de aplicativos em tecnologia da informação para operadoras de telefonia, celular e fixa. Na época da entrevista, a empresa era composta de 27 funcionários, sendo que quatro deles trabalhavam em São Paulo.

O grupo de trabalho ao qual a pesquisa foi aplicada era composto por sete participantes, incluso o coordenador da equipe. O objetivo do grupo de trabalho era desenvolver sistemas que a empresa comercializava. Junto com a área de suporte ao cliente, este grupo formava a Diretoria de Tecnologia e Operações da organização. Seus integrantes eram profissionais de tecnologia, e trabalhavam em diversos projetos de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação, desenvolvendo suas

atividades em tempo integral de trabalho. Todos os integrantes do grupo desempenhavam suas atividades em tempo integral.

- Quanto à **formação profissional**, foi verificado que quatro integrantes possuem formação superior completa. Os outros três integrantes estavam cursando a graduação na época da pesquisa;
- Quanto à **idade**, com exceção do coordenador, que tinha 42 anos, os outros integrantes do grupo situavam-se entre os 21 e os 23 anos de idade;
- Quanto ao **sexo**, o grupo era formado somente por integrantes do sexo masculino.
- Sobre o **tempo de serviço na organização**, seis integrantes eram funcionários há menos de dois anos e o coordenador e sócio da empresa tinha dez anos de atuação na empresa;
- Sobre o **tempo de experiência na área**, cinco integrantes relataram que trabalhavam na área há menos de quatro anos na área.

4.1.2 Características demográficas do grupo da empresa pública de grande porte

A empresa pública era uma organização de grande porte, de direito privado, vinculada ao Ministério da Fazenda e criada em dezembro de 1964. Com sede em Brasília, era a maior desenvolvedora de sistemas de informação pública da América Latina e possuía 10 escritórios regionais espalhados pelo Brasil. O maior cliente desta organização era a Receita Federal, sendo que ela atendia o governo na esfera federal e em menor escala os governos estaduais e municipais.

As pessoas entrevistadas para esta pesquisa faziam parte de um grupo de trabalho especialista, o Grupo Estratégico de Negócio. Este grupo foi criado por uma decisão de diretoria, e reuniu 12 especialistas internos com representatividade de todas as unidades que se relacionam com clientes da organização para definir, escrever e padronizar um macro-processo interno de negócio compatível com as diferentes realidades de tamanho e quantidade de clientes de cada uma dessas unidades.

Foi relatado que o grupo era temporário, reunido para a realização desse projeto específico, cujas atividades ocuparam cerca de 20% do tempo de trabalho dos seus participantes, com exceção do coordenador, que relatou dedicar maior tempo ao grupo. Para a execução deste projeto, houve encontros presenciais e, também, duas reuniões gerais, ambas com permanência prolongada, de uma semana de duração, fora do ambiente da empresa. Durante todo o tempo os participantes do

grupo continuaram vinculados em suas atividades diárias, conciliando as tarefas do grupo junto ao dia-a-dia da organização.

- Quanto à **formação profissional**, os doze integrantes relataram possuir formação superior completa. Quatro integrantes possuíam pós-graduação, sendo que destes, dois integrantes possuíam titulação de mestrado;
- Quanto à **idade**, a maioria dos integrantes (cinco) tinham idade entre 40 e 50 anos, quatro integrantes estavam abaixo dos 30 anos de idade, e três integrantes tinham mais de 50 anos no momento da pesquisa;
- Quanto ao **sexo**, a equipe era mista, formada em sua maioria por integrantes do sexo masculino (nove integrantes);
- Sobre o **tempo de serviço na organização**, de acordo como o que foi relatado, precebeu-se uma correlação entre o tempo de serviço na organização e a idade dos entrevistados. A maioria (cinco integrantes), que estavam na faixa etária entre 40 e 50 anos, trabalhavam na organização há um tempo superior a 20 anos e inferior a 30 anos. Os quatro integrantes abaixo dos 30 anos de idade trabalhavam na organização há menos de 10 anos, e os três integrantes restantes, que tinham mais de 50 anos, trabalhavam na organização a mais de 30 anos.
- Sobre o **tempo de experiência na área**, a maioria dos profissionais entrevistados (onze integrantes) tinham mais de 10 anos de experiência na área.

4.1.3 Comparação das características demográficas das duas organizações

O quadro 4.1 apresenta um comparativo das variáveis demográficas dos grupos pesquisados.

QUADRO 4.1

Comparativo das variáveis demográficas das organizações pesquisadas

Variáveis	Grupo da empresa privada	Grupo da empresa pública
Tipo de Organização	Organização privada de pequeno porte e de capital privado, desenvolvedora de sistemas	Empresa pública de grande porte e de direito privado
Formação	Superior completo (quatro integrantes) Superior incompleto (três integrantes)	100% superior. Quatro pós-graduados, sendo dois especialização e dois mestrado
Idade	Maioria entre 21 e 23 anos (seis integrantes)	Mais de 50 anos: três integrantes; Entre 40 e 50 anos: cinco integrantes; Menos de 30 anos: quatro integrantes. Correlação com o tempo de serviço na organização.
Sexo	100% masculino	Maioria do sexo masculino (nove integrantes).
Tempo de serviço na organização	Maioria até dois anos (seis integrantes).	Mais de 30 anos: três integrantes; Entre 20 e 30 anos: cinco integrantes; Menos de 10 anos: quatro integrantes Correlação com a idade.
Tempo de experiência na área	Maioria (cinco integrantes) menos de quatro anos de experiência na área.	Maioria (onze integrantes) até 10 anos de experiência na área.

Foi observado que a diferença de maturidade e experiência entre os grupos refletiram-se na profundidade do material coletado durante as entrevistas. Tendo formação unicamente técnica e com alguns participantes ainda em processo de formação, os integrantes da empresa privada apresentaram algumas dificuldades em entender as questões mais subjetivas. O grupo da empresa pública, até mesmo pelo tipo de trabalho que desempenhava, era visivelmente mais maduro e apresentava qualificações e experiências superiores às da empresa privada. Possivelmente devido à maior vivência organizacional, formação acadêmica mais consolidada, e idade mais elevada, os entrevistados apresentavam uma maior quantidade de observações nas entrevistas.

Na organização pública, foi observado que o tempo de experiência na área era ligeiramente menor do que o tempo de serviço na organização, o que foi explicado pelo fato dos integrantes mudarem de área e de atividades, ao longo do tempo dedicado ao serviço público.

4.2 Características funcionais das organizações pesquisadas

Serão analisadas e comparadas, a seguir, as características funcionais dos dois grupos, quanto à estabilidade do grupo de trabalho, percepção da relevância do projeto, relação hierárquica,

necessidade de coordenação das atividades, interdependência das tarefas, pressão e prazos de execução das atividades, comunicação interna, incentivo ao compartilhamento da informação, confiança, empatia e competitividade interna. Todas as características analisadas foram intra-grupo, tendo como objetivo entender de que forma os integrantes se relacionavam dentro do grupo.

4.2.1 Características funcionais do grupo da organização privada de pequeno porte

O grupo da empresa privada de pequeno porte apresentou características de um grupo jovem e integrado, onde a amizade ultrapassava os limites da organização. As características funcionais serão relatadas a seguir.

- **Percepção da relevância do projeto**

Quanto à percepção de relevância do projeto para a organização, era reconhecido por todos os integrantes. Somente dois integrantes afirmaram perceber a relevância do projeto para a sociedade, embora nenhum destes tenha explicado qual seria esta relevância.

- **Estabilidade do grupo de trabalho, relação hierárquica e necessidade de coordenação**

Verificou-se por meio das entrevistas que o grupo era estável há dois anos. Os sete integrantes relataram que a rotatividade não comprometia as atividades realizadas. Eles reconheceram a necessidade de coordenação. Segundo os relatos, havia reconhecimento da autoridade técnica do coordenador e dos analistas, porém havia baixo reconhecimento da hierarquia dos analistas (dois integrantes). Somente um integrante relatou a necessidade de algum formalismo junto ao coordenador.

O coordenador relatou a experiência do grupo durante a sua ausência, em que todos haviam testado individualmente a suas partes, e quando foram executar o teste em conjunto perceberam a necessidade de coordenação.

- **Interdependência de tarefas**

Segundo o relato de seis integrantes, as tarefas eram interdependentes pela necessidade de alcançar um resultado final integrado. No entanto, as tarefas eram trabalhadas de forma independente a partir do momento em que eram distribuídas. Cada integrante era especialista em uma tarefa. Dois integrantes expuseram que havia, entre dois membros específicos do grupo (entrevistado 1.1 e entrevistado 1.6), uma relação de interdependência durante a execução de atividades.

- **Pressão e prazos**

Seis integrantes relataram a existência de uma pressão sutil quanto aos prazos. Três integrantes percebiam que o coordenador atuava na redução desta pressão.

- **Comunicação interna e incentivo ao compartilhamento da informação**

Os sete integrantes afirmaram que a comunicação interna é natural e informal, acontecendo em conversas presenciais. Três integrantes disseram que a proximidade física contribuiu positivamente na comunicação interna. Um integrante relatou o uso de ferramentas eletrônicas de comunicação, do tipo “chat”.

Os entrevistados afirmaram que o compartilhamento das informações acontecia naturalmente, sem necessidade de incentivo. O coordenador do grupo relatou que procurava incentivar o compartilhamento de conhecimentos como forma de tornar o grupo mais autônomo, menos dependente dele.

- **Confiança e empatia**

Todos confirmaram que existia abertura e liberdade para expor seus pontos de vista e a solução preferida para os outros. Quatro integrantes relataram que os laços de amizade entre os integrantes geram um excesso de confiança que contribui para a ocorrência de conflitos que nem sempre estão relacionados ao trabalho. Dois integrantes relataram dificuldades em discussões técnicas junto ao coordenador, porém relataram confiar na sua autoridade técnica.

Os sete integrantes relataram que os membros do grupo costumam ouvir o ponto de vista dos demais e modificar o seu próprio ponto de vista. No entanto, quatro integrantes relataram haver momentos de conflito pela dificuldade em ouvir ou por discordar do ponto de vista de outro membro.

- **Competitividade interna**

Todos os integrantes afirmaram que não existiam disputas de poder entre eles. Quanto à competitividade, cinco integrantes afirmaram não haver competitividade, enquanto os outros dois confirmaram haver competitividade em relação ao aspecto técnico.

4.2.2 Características funcionais do grupo da organização pública de grande porte

O grupo da empresa pública de grande porte apresentou características funcionais de uma equipe madura e experiente, formada por profissionais sêniores e focada em atingir um objetivo comum, conforme poderá ser observado a seguir.

- **Percepção da relevância do projeto**

Sobre a percepção de relevância do projeto, os doze integrantes reconheceram a importância do projeto para a organização. Sete integrantes explicaram a relevância do projeto para a sociedade.

- **Estabilidade do grupo de trabalho, relação hierárquica e necessidade de coordenação**

Todos os integrantes afirmaram haver uma rotatividade natural no grupo. Um entrevistado comentou o início de substituições dentro do grupo, e que percebia essa rotatividade como positiva por enriquecer o resultado final com novas idéias e percepções.

Nove integrantes reconheceram a hierarquia do coordenador. Destes nove, seis relataram não perceber ou perceber pouca hierarquia, somente em momentos específicos. Seis integrantes percebiam o coordenador como um facilitador, conduzindo o grupo rumo ao resultado. Oito integrantes afirmaram que coordenador era tratado como um membro do grupo, possuindo a mesma autoridade técnica dos demais integrantes. Dois integrantes não reconheceram a hierarquia do coordenador, sendo que um deles comentou que a hierarquia não funciona para este tipo de grupo. Um integrante afirmou que a hierarquia era forte, e explicou tratar-se de uma característica da organização.

Todos os integrantes relataram reconhecer a necessidade de coordenação das atividades. Todos os integrantes, com exceção do próprio coordenador, fizeram elogios ao trabalho de coordenação que foi realizado. Três integrantes comentaram que o grupo foi bem escolhido, com pessoas muito interessadas no trabalho, o que facilitou a coordenação.

- **Interdependência de tarefas**

Segundo o relato de todos os integrantes, as tarefas eram interdependentes durante a sua execução. Para escrever um processo que contemplasse a necessidade de todas as unidades, era necessário que todos os integrantes a validassem, analisando e questionando cada etapa, e propondo suas próprias observações.

Dois integrantes relataram duas atividades que foram executadas por sub-grupos, e sendo assim não foram executadas por todos os integrantes. A validação e aprovação do resultado final destes sub-grupos necessitou da aprovação de todos os integrantes.

- **Pressão e prazos**

Onze integrantes percebiam um controle constante do prazo de execução das atividades. Seis integrantes afirmaram a existência de pressão, mas nenhum relatou excessos. Destes seis, dois

comentaram que o grupo estava acostumado a trabalhar sob pressão por ser uma característica da organização, e outros dois relataram que a pressão foi essencial para o grupo atingir o objetivo dentro do prazo. Cinco integrantes relataram o papel do coordenador na administração ou redução da pressão dentro do grupo. Quatro integrantes relataram não perceber ou não haver pressão no grupo. Outros fatores citados como redutores da pressão e facilitadores para o cumprimento dos prazos foram: a experiência e maturidade do grupo (dois integrantes); o foco nas metas e interesses comuns (três integrantes); e o fato de já haver uma tentativa anterior frustrada, de execução do projeto (um integrante).

- **Comunicação interna e incentivo ao compartilhamento da informação**

Nove integrantes relataram a importância do coordenador na comunicação interna. Dentre as atividades e técnicas utilizadas pelo coordenador e relacionadas com a comunicação interna, foram relatadas as seguintes: distribuição das informações; comunicação com os superiores; repasse de informações dos superiores para o grupo; definição e controle dos prazos; mediação de conversas pelo correio eletrônico; solicitação de reuniões presenciais sempre que necessário; preparação da equipe para as reuniões, com o devido compartilhamento da informação no momento anterior à reunião em que o assunto seria tratado; registro do conteúdo de reuniões em atas, sua posterior distribuição e controle de prazo para leitura e concordância/discordância; alinhamento do conhecimento coletivo no primeiro momento da reunião; brainstorms; votações; uso estratégico de intervalos para acalmar as discussões; e criação de um glossário de termos para facilitar a criação de uma linguagem comum ao grupo.

Seis integrantes citaram ferramentas tecnológicas utilizadas para promover a comunicação interna. Foram relatadas as seguintes ferramentas: correio eletrônico, ferramentas de conversa eletrônica e outras facilidades eletrônicas de comunicação; uso de ferramentas de gerenciamento de projetos já existentes na organização e a construção de algumas ferramentas; flipchart; projetor de imagens.

Quatro integrantes relataram a experiência, maturidade e interesses comuns como fator que influenciou positivamente a comunicação interna. O interesse comum, em atingir a meta e aprender novas formas de trabalho, também foi citado por sete integrantes como um incentivo ao compartilhamento da informação. Cinco integrantes citaram o papel do coordenador como

incentivador do compartilhamento da informação, sendo que dois destes comentaram o esforço do coordenador em valorizar a participação de cada integrante.

- **Sobre confiança e empatia**

Todos os integrantes afirmaram que havia abertura e liberdade para expor pontos de vista, e que os membros do grupo costumam ouvir o ponto de vista dos demais e modificar o seu próprio ponto de vista. Nove integrantes citaram a troca de experiências como fator contributivo para esta abertura. Foi observado a partir dos relatos de oito integrantes que o planejamento e a forma de execução das atividades trouxe confiança ao grupo.

Dez integrantes relataram que os interesses comuns e o aprendizado a partir das experiências dos demais contribuíram para haver empatia no grupo. Sete integrantes relataram que o grupo entendia e respeitava os momentos em que algum integrante apresentava dificuldades momentâneas de relacionamento ou comunicação. Quatro relataram que a experiência dos integrantes contribuiu para o grupo entender mais facilmente as manifestações dos demais. Um integrante relatou o uso do humor como forma de reduzir tensões e conseqüentemente criar empatia. Um integrante relatou que a postura do coordenador contribuiu para gerar empatia no grupo.

Um entrevistado comentou que as dificuldades pessoais de comunicação de alguns integrantes dificultaram aos demais o entendimento de alguns pontos de vista. Quatro integrantes relataram momentos em que um integrante tentava impor o seu ponto de vista frente aos demais, embora um deles tenha relatado que havia uma tolerância enorme do grupo, frente às diferenças de perfil (entrevistado 2.6).

- **Sobre competitividade interna**

Dez integrantes, quando diretamente perguntados, afirmaram não haver competitividade ou disputas de poder dentro do grupo, enquanto um integrante disse haver alguma competitividade, e outro afirmou haver muita disputa de poder. Houve seis relatos de tensões e atritos devido aos integrantes tentarem impor seus pontos de vista.

4.2.3 Comparação das características funcionais das duas organizações

O quadro 4.2 apresenta um comparativo das variáveis funcionais dos grupos pesquisados.

QUADRO 4.2

Comparativo das variáveis funcionais das organizações pesquisadas

Variáveis	Grupo da empresa privada	Grupo da empresa pública
Estabilidade do grupo	Percepção de estabilidade.	Percepção de estabilidade.
Percepção de relevância do projeto	Reconhecida para a organização. Baixo reconhecimento da relevância do trabalho para a sociedade.	Reconhecida para a organização e para a sociedade.
Relação hierárquica	Hierarquia bem definida do coordenador, com autoridades técnica e formal. Autoridade técnica entre analista e estagiários bem reconhecida.	Baixa percepção de hierarquia. O coordenador era percebido como membro facilitador.
Coordenação	As tarefas precisavam ser coordenadas.	As tarefas precisavam ser coordenadas. Coordenador atuava como facilitador.
Interdependência das tarefas dentro do grupo	As tarefas eram independentes durante a execução, mas interdependentes para alcançar o resultado esperado. Cada integrante é especialista em uma tarefa.	As tarefas eram interdependentes durante a execução. Criação de sub-grupos, necessitando aprovação do trabalho pelos demais.
Pressão e prazo no grupo	Pressão sutil. A equipe tinha consciência de que o coordenador administrava os prazos de forma a preservar a equipe.	A equipe tinha consciência da necessidade de controle dos prazos. Existia pressão, porém era administrável.
Comunicação interna	Natural e informal. Conversas presenciais. Proximidade física dos integrantes. Uso de chats eletrônicos em alguns momentos.	Reconhecimento da importância do coordenador na fluência da comunicação interna. Uso de ferramentas tecnológicas de comunicação.
Incentivo ao compartilhamento da informação	Grupo compartilha naturalmente.	Grupo compartilha naturalmente, incentivado pelo coordenador e pelo interesse comum.
Confiança	Confiança e abertura foram adquiridos com a convivência. Os integrantes do grupo desenvolveram amizade entre si inclusive fora do ambiente da empresa.	Confiança e abertura foram adquiridos a partir da troca de experiências, planejamento e forma de execução das atividades.
Empatia	Muita empatia, com relatos de dificuldades momentâneas.	Muita empatia, facilitado pelo interesse comum, respeito às dificuldades momentâneas dos integrantes e experiência. Relatos de algumas dificuldades em entender os demais pontos de vista.
Competitividade interna	Não havia disputas por poder. Baixa competitividade, focada no conhecimento técnico.	Não havia disputas por poder. Baixa competitividade, focada em prevalecer um ponto de vista.

A hierarquia apresentou-se associada à coordenação. Enquanto na empresa pública o coordenador era percebido e tratado como um colega de trabalho cuja autoridade técnica principal estava vinculada aos seus conhecimentos de liderança de equipes, na empresa privada os relatos sugerem que o coordenador exercia a sua autoridade com maior propriedade, definindo todas as diretrizes de trabalho do grupo. Em ambos os grupos pôde ser percebida a legitimidade do poder dos

coordenadores, em uma atitude de suporte, não controladora e baseada no sentimento de confiança, o que Tubbs e Moss (2003, cap. 14) acredita que contribua para a comunicação e fluxo assertivo da informação. O grupo da empresa pública apresentou menor formalismo quanto à hierarquia, comparado ao grupo da empresa privada. Tratando-se de uma empresa de grande porte, esperava-se que a hierarquia dentro da empresa pública fosse mais formal, comparada com a empresa privada. No entanto, as características foram avaliadas com o foco no comportamento do grupo, que podia ou não espelhar o comportamento da organização como um todo.

O grupo da empresa privada apresentou indícios da “tensão desestabilizante” de Trompennars (1994, p. 23), pelo fato dos estagiários serem inferiores hierarquicamente a um dos analistas enquanto as regras hierárquicas do grupo ainda espelhavam o modelo anterior onde todos se sujeitavam somente ao coordenador.

O estilo de coordenação mostrou-se distinto. Na empresa pública o coordenador atuava mais como um facilitador, enquanto na empresa privada o coordenador atuava realmente como um membro superior na hierarquia. Um dos motivos para esta diferença de estilo de liderança parece residir no fato do grupo da empresa pública não ser um grupo funcional, ou seja, seus integrantes continuavam a seguir a hierarquia das áreas de trabalho para as quais trabalhavam na maior parte do tempo. Segundo os relatos, todos os integrantes, inclusive o coordenador, tinham a mesma hierarquia funcional dentro das suas áreas de origem. Outro motivo para uma atuação mais amena do coordenador da empresa pública poderia ser a própria maturidade do grupo. As diferenças de estilo de coordenação repercutiram no sentimento de confiança de ambos os grupos junto aos coordenadores. Na empresa pública a confiança era mais afetiva, baseada em sentimentos de empatia, enquanto na empresa privada a confiança era mais cognitiva, baseada no raciocínio dos fatos (TUBBS e MOSS, 2003, cap. 14).

Na empresa pública foi relatada muita dedicação do coordenador no incentivo ao compartilhamento da informação, tarefa que era realizada com tamanha maestria que a comunicação era percebida pelos entrevistados como natural. Na empresa privada, não era necessário esforços direcionados a esta finalidade, sendo relatado que a proximidade física contribuía para não haver necessidade de incentivo ao compartilhamento da informação.

A comunicação interna mostrou-se bastante relacionada com o incentivo ao compartilhamento da informação. Foram relatadas as mais diversas técnicas de incentivo utilizadas pelo coordenador da

empresa pública, no esforço de fazer fluir a informação dentro do grupo de trabalho, inclusive com o uso intenso de ferramentas tecnológicas. Infere-se que a localização física dispersa precisou ser compensada através de conversas virtuais realizadas por correio eletrônico, que assim eram automaticamente documentadas e supriam a necessidade da comunicação formal requerida pela organização.

O coordenador da empresa pública utilizava adequadamente a infra-estrutura e as ferramentas de tecnologia disponíveis, e sabia o momento exato de promover encontros pessoais, agendando reuniões presenciais, sempre formalmente documentadas, quando as discussões virtuais tendiam ao desentendimento. O uso adequado dos canais de comunicação, segundo Choo (2003, p. 166), contribui na redução de conflitos em potencial, que possam ocorrer durante o compartilhamento da informação.

Toda a comunicação interna do grupo da empresa pública era mediada pelo coordenador, proporcionando, em acordo com TUBBS e MOSS (2003, cap. 14), uma comunicação assertiva. Na empresa privada, no entanto, a proximidade física propiciava que a comunicação interna fluisse em conversas informais, contribuindo naturalmente para o compartilhamento da informação e formando um comportamento informacional que, segundo Barrichello, Pozzobon e Ribeiro (2003), fazia parte da cultura organizacional. O quadro 4.3 compara algumas características relacionadas com a comunicação interna.

QUADRO 4.3

Comparativo de características relacionadas com a comunicação interna dos grupos pesquisados

Característica	Grupo da empresa privada	Grupo da empresa pública
Formalismo	Não havia necessidade.	Exigência da organização.
Dispersão física	Muita proximidade física.	Dispersos fisicamente.
Forma de trabalho	Conversas informais presenciais.	troca formal de correspondências eletrônicas, reuniões formais presenciais.
Dinâmica de comunicação	A equipe envolvia coordenador somente em casos extremos.	Necessidade de incentivo e mediação constante do coordenador.

Estas características de comportamento e atitudes, distintas para cada grupo, formam o que Davenport (2001, p.55 e p. 110) chamou de cultura organizacional, sendo que Barrichello, Pozzobon e Ribeiro (2003, p. 1) identificaram a rede informal de comunicação, que acontecia naturalmente no grupo da empresa privada, como um traço importante dela. O incentivo do coordenador da empresa

pública, em promover reuniões presenciais como forma de evitar desentendimentos, é defendido por Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr (1981, p. 325), quando inclui a criação de eventos como uma forma de reduzir barreiras de comunicação e fazer a informação chegar aos participantes.

Em ambos os grupos foi observada a necessidade de discutir pontos de vista diferentes, em busca de soluções criativas, apresentando o que Nonaka e Takeuchi (1997, p. 88) chamam de “flutuação e caos criativo”. Tal como explicado por Choo (2003, p. 233-235), as ambiguidades favoreciam, através do diálogo e da reflexão, o processo de construção do conhecimento. Na empresa pública, as ambiguidades justificavam a própria existência do grupo. A discussão é um processo orientado para crenças, que auxilia no consenso para a criação de um significado coletivo (CHOO, 2003, p. 141).

Ambos os grupos relataram o crescimento da confiança a partir da convivência entre os membros. Na empresa pública, houve a percepção de que as práticas de melhoria contínua contribuíram para a confiança, pois haveria o momento certo para discutir cada questão.

Ambos os grupos relataram muita empatia entre os seus integrantes, sendo que o desenvolvimento da empatia também foi citada por Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr (1981, p. 325) como auxiliar na redução de barreiras de comunicação, facilitando o fluxo de informações. Na empresa privada, no entanto, foram relatados alguns conflitos recorrentes, devido à dificuldade dos integrantes em entender o ponto de vista dos demais. Na empresa pública, foram relatados conflitos devido ao fato de alguns integrantes insistirem em predominar os seus interesses pessoais acima dos interesses coletivos. Estar conectado em demasia às suas próprias idéias, segundo Choo (2003, p. 242), é uma dificuldade dos profissionais altamente especializados, que pôde ser observada.

A competitividade interna, embora pequena, acontecia nas tentativas de prevalecer o ponto de vista de uns, em detrimento de outros. Na empresa privada a competitividade tinha como foco a autoridade técnica, enquanto na empresa pública se revelava pela necessidade de propor idéias que prevalecessem no grupo. As relações entre os integrantes dos grupos pareceram contribuir para a baixa competitividade. Na empresa privada existiam laços de amizade, enquanto a empresa pública apresentava um grupo maduro, temporário e não funcional.

4.3 Compartilhamento da informação nas organizações pesquisadas

A seguir, será relatado de que forma acontecia o compartilhamento da informação nos grupos de trabalho pesquisados, realizando, em seguida, uma análise comparativa entre ambos.

4.3.1 Compartilhamento da informação no grupo da empresa privada de pequeno porte

- **Características do grupo que influenciaram no compartilhamento da informação**

Todos os integrantes afirmaram que o grupo compartilhava suas informações. Todos os integrantes disseram que a amizade contribuiu para acontecer o compartilhamento da informação. Um integrante citou o uso de ferramentas de tecnologia do tipo “chat” para compartilhar informações. Foi atribuída como principal característica a influenciar positivamente o compartilhamento da informação: a amizade (cinco integrantes), a proximidade física (um integrante) e características pessoais dos membros (um integrante).

- **Papel do coordenador**

O coordenador afirmou que a sua atividade, de coordenação, era essencial para acontecer o compartilhamento da informação necessário à integração das atividades do grupo, que são interdependentes. No entanto, não houve outros relatos neste sentido.

4.3.2 Compartilhamento da informação no grupo da organização pública de grande porte

Segundo os relatos, todos os integrantes tinham consciência da importância do compartilhamento da informação para atingir o objetivo do grupo, porém somente três integrantes comentaram, diretamente, o reconhecimento desta importância. Cinco integrantes afirmaram que o compartilhamento das informações acontecia naturalmente, e dois afirmaram haver um intenso compartilhamento da informação. Um integrante comentou que o limite para o compartilhamento da informação era o prazo do grupo.

- **Características do grupo que influenciaram no compartilhamento da informação**

Todos os integrantes relataram que as características do grupo influenciaram no compartilhamento da informação. Dentre as características que influenciaram positivamente, foi

citado: o interesse comum (todos); o aprendizado mútuo dos integrantes (oito); a maturidade e a experiência (oito); o formato de trabalho do grupo (oito); a dedicação total realizada ao longo de uma semana inteira, em local afastado do ambiente de trabalho (um integrante); a confiança (seis); a diversidade da equipe (cinco); as boas relações entre os integrantes (três); a generosidade do grupo e da empresa como um todo, bem como a natureza da organização, que trabalha com informações (um integrante); a inexistência de disputas por poder (um integrante). Um integrante relatou que não havia disputas por poder, mas sim disputas por ideias, citação que remete ao compartilhamento da informação.

Seis integrantes relacionaram as técnicas, utilizadas para a comunicação interna, ao compartilhamento da informação. Dentre estas técnicas, quatro integrantes citaram a construção de um glossário de termos, utilizado para chegar a um significado comum.

Três integrantes comentaram a participação de especialistas externos ao grupo, em alguns momentos, com o objetivo de melhorar a qualidade da informação a partir do compartilhamento da informação entre o grupo e os especialistas.

- **Papel do coordenador**

Dez integrantes comentaram a importância das atitudes do coordenador para o compartilhamento da informação, sendo que sete citaram e descreveram diversas técnicas e atitudes, já citadas. Um integrante comentou que o fato de reunir pessoas de áreas diferentes e que fazia as mesmas atividades contribuiu em um primeiro momento para o reforço de posições individuais e redução da espontaneidade, mas a medida em que o grupo avançava e adquiria confiança, incentivados pela percepção da importância que significava o trabalho e pela forma como o coordenador conduzia as atividades, os integrantes passaram a se expor mais e a compartilhar suas dificuldades e soluções. Este integrante comentou que o coordenador não costumava interferir muito no compartilhamento da informação. No entanto, à medida em que o grupo adquiriu confiança, o coordenador começou a interferir para preservar o prazo com o qual o grupo se comprometera.

- **Aspectos emocionais e cognitivos**

Um integrante citou que a timidez de alguns e a falta de atenção de outros dificultaram o compartilhamento da informação em alguns momentos. Outro integrante relatou dificuldades de entendimento de temas específicos, assim como dificuldades de entendimento dos pontos de vista,

necessidades, objetivos e solução preferida dos outros, ou seja, falta de empatia, todos atribuídos a uma possível falta de atenção de alguns membros, afetou o compartilhamento da informação.

4.3.3 Comparação do compartilhamento da informação das duas empresas

Em ambos os grupos foi observado um intenso compartilhamento da informação. A seguir, no quadro 4.4, é apresentado um comparativo das percepções colhidas ao longo das entrevistas, quanto ao compartilhamento da informação, nos dois grupos pesquisados.

QUADRO 4.4

Comparativo do compartilhamento da informação nos grupos

Grupo da empresa privada	Grupo da empresa pública
Acontecia naturalmente.	Necessidade de incentivo do coordenador.
Comportamento informal de compartilhamento da informações.	Aumentou a medida que o grupo adquiria confiança entre si.
Contribuíram positivamente: a amizade, a proximidade física, as características pessoais dos integrantes, o uso de ferramentas de comunicação.	Contribuíram positivamente: Características do grupo (experiência, maturidade, diversidade da equipe, boas relações entre os integrantes); interesse comum; aprendizado mútuo; atitudes e técnicas do coordenador; formato de trabalho (reuniões presenciais, reuniões afastadas do ambiente de trabalho); ferramentas e técnicas de comunicação (inclusive a criação de um glossário de termos). Afetaram negativamente: timidez, falta de atenção, falta de empatia.

Na empresa privada, os relatos mostraram um comportamento informal para o compartilhamento da informação. Os integrantes trabalhavam muito próximos entre si, o que contribuiu para a informação fluir naturalmente. Já na empresa pública os integrantes estavam fisicamente dispersos, sendo necessário agendar reuniões presenciais. O fato do grupo ter se reunido, ao longo de uma semana inteira, em local afastado do ambiente de trabalho, segundo os entrevistados, proporcionou ao grupo o foco na execução das tarefas e a integração necessária ao compartilhamento da informação. A atuação do coordenador, na empresa pública, também pode ter sido uma estratégia para compensar a falta de proximidade física e garantir o compartilhamento da informação.

Na empresa pública, as discussões ao longo das reuniões, tal como descrito por Choo (2003. p. 233-235), faziam parte do processo de construção do conhecimento coletivo. A comunicação era

centralizada e incentivada pelo coordenador, o que reduziu os ruídos de comunicação e as diferenças de interpretação, fomentando o compartilhamento da informação entre os membros.

A confiança entre os membros foi citada como um fator importante para ocorrer o compartilhamento da informação. Na empresa privada, a confiança era decorrência da amizade entre os integrantes. Na empresa pública, é possível inferir que a vontade de realizar melhor e mais rapidamente as suas atividades, assim como o interesse comum, tenham contribuído para o grupo compartilhar mais informações e a ouvir atentamente as experiências dos demais.

Na empresa pública, foi possível observar claramente a ocorrência dos três comportamentos informacionais que Davenport (2001, p. 114) cita como essenciais para acontecer o compartilhamento da informação: um ambiente informacional saudável, proporcionado pela maturidade das relações entre os integrantes do grupo; a administração da sobrecarga de informações, realizada pelo coordenador a partir da centralização da comunicação; e a redução dos significados múltiplos a partir da criação de um glossário de termos. Para a atividade de construção deste glossário foi necessário o compartilhamento da informação a partir da externalização do conhecimento. Para a seguir socializá-lo e combiná-lo simultaneamente de forma também coletiva, e internalizá-lo novamente com as suas devidas mudanças.

É possível analisar a forma como os grupos compartilhavam informações, frente às definições de significados equifinais e de redes de interpretações apresentadas por Choo (2003, p. 143 e 147-149). Os integrantes da empresa privada apresentavam idéias distintas que repercutiam em ações coerentes entre si, o que característico de um contexto de significados equifinais. Na empresa pública, o objetivo era encontrar o consenso a partir do compartilhamento da informação, o que é característico das redes de interpretações.

4.4 Conflitos nas organizações pesquisadas

Neste tópico, primeiramente serão apresentados os dados coletados, de ambos os grupos, quanto aos conflitos de tarefa e, em seguida, quanto aos conflitos de relacionamento. Para cada tipo de conflito, será apresentada uma análise comparativa. Ao final, haverá uma análise comparativa geral, a partir dos relatos dos entrevistados.

O conflito é natural, do ser humano, mas um bom direcionamento com profissionalismo, ele faz com que o trabalho no grupo dê resultados e os conflitos sejam totalmente contornados (entrevistado 2.10).

4.4.1 Conflitos de tarefa nas organizações pesquisadas

Os grupos trabalhavam de formas distintas, o que repercutiu em diferenças significativas quanto aos conflitos de tarefa, conforme poderá ser observado, a seguir.

4.4.1.1 Conflitos de tarefa no grupo da empresa privada de pequeno porte

Todos os integrantes relataram a ocorrência de conflitos relacionados à forma de execução das atividades. Seis afirmaram que não houve conflitos durante a execução das tarefas. No entanto, dois integrantes relataram situações de conflito de tarefa entre dois entrevistados, cujas atividades eram interdependentes durante a execução.

4.4.1.2 Conflitos de tarefa no grupo da empresa pública de grande porte

- **Percepção dos conflitos como funcionais**

Destes, dois comentaram que as divergências eram funcionais, pois proporcionavam aos integrantes novas formas de pensar, e um integrante reforçou que o objetivo do grupo era justamente chegar a um consenso quanto a este processo.

- **Papel do coordenador**

Quanto ao papel do coordenador na redução dos conflitos, nove integrantes comentaram técnicas e atitudes do coordenador dentre elas: convocar reuniões presenciais e áudio conferências sempre que os integrantes apresentavam tendência a conflitos (um integrante); mediar conversas (um integrante); interrupção de discussões com o uso estratégico do intervalo para amenizar discussões (um integrante); votações (dois integrantes); pedir que os insatisfeitos proponham solução (um integrante). Ainda, dois integrantes relataram que a entrada de uma terceira pessoa em uma discussão contribuía para resolver o conflito. Um integrante comentou que o glossário de termos comuns contribuiu para reduzir os conflitos.

- **Interesses comuns**

Oito integrantes afirmaram que os objetivos e interesses em comum contribuíram para reduzir os conflitos. Outro entrevistado comentou que as divergências eram técnicas e focadas no que era mais adequado ao interesse comum. Segundo o coordenador, “o objetivo era o consenso, então tinha que se chegar a um consenso. Se não se chegasse a um consenso então não tinha um resultado”. O grupo discutia as diferenças até encontrar o consenso.

- **Experiência**

As experiências progressas do grupo contribuíram para o surgimento de divergências, na opinião de quatro integrantes. No entanto, tais conflitos foram percebidos como funcionais, estimulantes para a discussão e contribuindo para aumentar o conhecimento dos integrantes a partir do compartilhamento da informação. Outro integrante comentou que a diversidade de perfis do grupo contribuiu na redução dos conflitos. Dois integrantes citaram a existência de conflitos devido à pessoa ficar presa à sua própria idéia e ser resistente às mudanças, sendo que outro integrante comentou que havia divergências que se mostravam positivas, e que eram então incorporadas ao processo.

Cinco integrantes comentaram que a maturidade e o profissionalismo do grupo contribuiu para a redução dos conflitos.

A existência de um trabalho anterior, que não foi terminado mas serviu de modelo ao grupo, reduziu os conflitos pelo fato de trazer tranquilidade, conforme o relato de dois integrantes. Um deles complementou que a natureza do trabalho, de escrever um processo já existente, também contribuiu neste sentido.

- **Confiança e empatia**

A contribuição da confiança e do respeito entre os integrantes, como característica redutora dos conflitos, foram citadas por quatro integrantes. Nove integrantes afirmaram que, os diferentes pontos de vista e formas de trabalhar o processo, que estava sendo mapeado, contribuiu para aumentar os conflitos.

- **Competitividade interna**

Dois integrantes comentaram que a inexistência de disputas de poder contribuiu para haver poucos episódios de conflito no grupo. Três integrantes comentaram a tentativa de algumas pessoas de impor seus interesses pessoais, enquanto um comentou que a inexistência de interesses pessoais contribuiu para reduzir os conflitos.

- **Uso de especialistas externos**

O uso de especialistas externos ao grupo, nos momentos de maior aprofundamento, foi comentado por um integrante como fator redutor de conflitos. Outro integrante comentou que houve alguns conflitos no início desta participação, pelo fato do objetivo de trabalho não estar claro para estes profissionais.

- **Conflitos quanto à forma de execução das atividades**

Sobre os conflitos quanto à forma de execução das atividades, três integrantes comentaram que não existiram conflitos deste tipo. No entanto, houve um relato de uma situação onde o prazo estava se extinguindo e os integrantes tiveram que mudar a forma de trabalho. Um entrevistado comentou a existência de conflitos intra-individuais dos integrantes do grupo e principalmente do coordenador, devido à necessidade de administrar o tempo dedicado ao grupo, frente às atividades da sua própria área de trabalho, o que pode ser caracterizado como pressão.

4.4.1.3 Análise comparativa sobre os conflitos de tarefa das duas empresas

As organizações pesquisadas apresentaram baixa percepção de conflitos disfuncionais de tarefa. Embora esta realidade tenha acontecido por motivos distintos, é possível encontrar como ponto comum o reconhecimento da autoridade técnica e o respeito às diferentes especialidades dos membros. É possível que os papéis bem definidos tenham auxiliado a empresa privada na redução de conflitos ocasionados pela interdependência de tarefas, pois, de acordo com Robbins (2002, p. 377), um grupo com integrantes jovens e trabalhando em atividades especializadas tende a ser uma fonte de conflitos em potencial.

Os conflitos de tarefa geralmente aconteciam nos momentos em que os grupos precisavam definir ou redefinir a forma de trabalho, confirmando o pensamento de Guillén (1994, p. 22) de que os desafios do ambiente de trabalho incentivam a adoção de novas práticas. Houve discussões como uma forma de encontrar a melhor solução. Na empresa privada, a melhor solução correspondia a encontrar a forma mais aderente de união dos trabalhos executados por cada um dos envolvidos. Para a empresa pública correspondia a encontrar a solução de melhor qualidade, dentro do prazo estipulado. O consenso coletivo, em ambos os grupos, era obtido através de discussões, o que Choo

(2003, p. 138-142) categoriza como um processo organizacional orientado por crenças e que propicia a criação de um significado coletivo.

A empresa privada apresentou baixa incidência de conflitos durante a execução das atividades, possivelmente devido aos papéis bem definidos e respeito pela autoridade técnica.

4.4.2 Conflitos de relacionamento nas organizações pesquisadas

As características dos grupos, bastante distintas entre si, foram refletidas na forma como o grupo se relacionava, e conseqüentemente, também nos conflitos que aconteciam em função destes relacionamentos. O relato dos conflitos de relacionamento de ambos os grupos, e também a análise comparativa deste tipo de conflito, serão descritas abaixo.

4.4.2.1 Conflitos de relacionamento no grupo da empresa privada de pequeno porte

Quanto aos conflitos de relacionamento, dois integrantes negaram totalmente a existência, porém cinco relataram conflitos deste tipo, sendo que dois destes a negaram, quando perguntados diretamente. Quatro integrantes relataram conflitos de relacionamento geralmente originados por questões externas, decorrentes da relação de amizade existente no grupo. Três integrantes relatam desentendimentos cuja origem era a pressão originada pelos prazos curtos, sendo que dois destes afirmaram que não eram conflitos, apenas tensões e desentendimentos. Um integrante narrou que a pressão devido à sobrecarga de trabalho gera conflitos de relacionamento, quando atinge uma parte do grupo enquanto os demais estão ociosos.

Quanto à influência da empatia, quando perguntado diretamente os integrantes negaram as dificuldades em ouvir a opinião e os pontos de vista dos outros, porém três integrantes descreveram divergências ocasionadas por esta dificuldade, que aconteciam no momento de solicitar opiniões técnicas. Foi citado que os integrantes ficavam conectados em demasia às suas próprias idéias. Este comportamento inclusive fazia o grupo suspender discussões sem chegar a um consenso, voltando cada um ao seu trabalho. Dado o tempo necessário para o amadurecimento das idéias, o grupo voltava a discutir a situação com os ânimos mais acalmados, as vezes inclusive aguardando até o dia seguinte e ao longo deste tempo cada qual pensando separadamente a respeito do problema,

conseguindo então revisar seus próprios pontos de vista e dos colegas, e desta forma encontrar mais facilmente o consenso. O comportamento de pedir a opinião mas não aceitá-la foi atribuído ao fato do especialista muitas vezes necessitar ouvir outras opiniões apenas como uma forma de certificar-se de que está tomando o caminho adequado, tendo já alguma certeza da decisão a ser tomada.

Um integrante relatou conflitos decorrentes da falta de atenção dos membros quando recebem a informação.

4.4.2.2 Conflitos de relacionamento no grupo da empresa pública de grande porte

Quanto aos conflitos de relacionamento, quatro integrantes afirmaram não percebê-los. A idade, o tempo de serviço e o tempo de experiência, foram identificadas como redutoras dos conflitos de relacionamento, citadas no entanto como “maturidade”. Outras variáveis foram: a importância do trabalho e o interesse comum (seis integrantes); a liberdade (um integrante); o bom nível de relacionamento humano entre os integrantes e da própria organização (um integrante); e a natureza do trabalho realizado (um integrante). A pressão foi citada por um dos entrevistados especificamente como redutora dos conflitos pessoais.

As técnicas e atitudes citadas como redutoras de conflitos emocionais foram: o uso do humor (dois integrantes), suspender a discussão temporariamente para “acalmar os ânimos” (dois integrantes), mediação pelo coordenador ou por um terceiro membro (dois integrantes) e votação (um integrante).

Os conflitos com origem na personalidade autoritária de alguns integrantes foram relatados por quatro entrevistados, associado à tentativa de prevalecer a opinião de um membro sobre a opinião dos demais. Dois integrantes perceberam muitos conflitos de relacionamento que tiveram como fonte a diversidade do grupo. Um deles, no entanto, comentou que estes conflitos eram funcionais, e o outro relatou que tais conflitos eram amenizados pela maturidade do grupo e devido ao perfil dos integrantes, oriundos de cargos com funções de negociação e atendimento à clientes. Um terceiro integrante relatou que não havia conflitos de relacionamento, devido à “uma tolerância enorme do grupo, com as diferenças de perfil”.

Outro entrevistado comentou que o “mau humor” das pessoas, em alguns momentos, contribuía para ocorrerem conflitos de relacionamento, porém afirmou que eram exceção. Este mesmo

entrevistado comentou a influência de questões externas no relacionamento entre os integrantes, e que estes momentos eram administrados a partir da maturidade do grupo. Dois integrantes comentaram que houve tensão, entre o coordenador e alguns integrantes, relacionada ao não comparecimento às reuniões, sendo que um deles comentou a importância do uso adequado dos canais de comunicação, associado a este caso.

4.4.2.3 Análise comparativa sobre os conflitos de relacionamento das duas empresas

- **Confiança e empatia**

Por motivos diferentes, ambas as organizações desenvolveram uma convivência harmoniosa, onde o humor saudável e natural estava presente. No caso da empresa privada, a convivência era diária e constante, transformando-se em uma relação de amizade. Na empresa pública, a convivência diária não era possível, mas foi comentado que as reuniões presenciais fora do ambiente de trabalho, que aconteceram duas vezes e tiveram a duração de uma semana inteira, foram essenciais para desenvolver o espírito de equipe necessário para acontecer o compartilhamento da informação. Em ambas as organizações todos se sentiam à vontade, confiantes e seguros da aceitação do grupo. Houve a percepção de que a crescente confiança entre os membros trouxe tranquilidade e contribuiu para reduzir os episódios de conflitos. Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr (1981, p. 325), em seu estudo, sinalizaram o encorajamento da confiança como forma de reduzir os conflitos ocasionados por barreiras de comunicação.

Fischer e Ury (1985, p. 99 e p. 36) explicaram que o comportamento dos grupos, perante situações limítrofes, determinava o resultado de um embate. A baixa incidência de conflitos em geral, em ambos os grupos, confirma estas afirmações. As ações comumente utilizadas por ambas eram a solicitação de críticas e conselhos. Na empresa privada eram também utilizadas a recusa a reagir e o uso do silêncio. Na empresa pública, a despersonalização, redirecionando o ataque para o problema a ser resolvido.

- **Aspectos emocionais**

Ambos os grupos perceberam questões emocionais externas ou particulares, e a própria personalidade, afetando a forma como um integrante se relaciona com o grupo. Ainda, ambos

utilizaram o tempo a seu favor, postergando decisões para um momento futuro em que os ânimos estivessem acalmados e as idéias já estivessem amadurecidas junto a cada integrante.

Ambos os grupos relataram dificuldades dos integrantes em encontrar um consenso quando uma discussão despertava questões emocionais. Os dois grupos utilizaram a opinião de terceiros, tanto especialistas internos quanto externos, como forma de auxiliar rumo ao consenso em conflitos os mais diversos.

- **Pressão e prazos**

Ambos os grupos citaram que os prazos curtos tornaram o grupo mais produtivo, mais focado nos resultados e com menos conflitos, embora a pressão originada pelo prazo exíguo fosse percebida como fonte de conflitos.

- **Comunicação interna**

Ambos os grupos relataram conflitos originados por ruídos e barreiras de comunicação, atribuídos principalmente às dificuldades de alguns integrantes em ouvir a opinião e o ponto de vista dos demais e falta de atenção.

Na empresa pública foi identificado que a criação de um glossário de termos comuns contribuiu para reduzir os conflitos de relacionamento. Tal situação, embora não tenha sido relatada junto ao grupo da empresa privada, foi também revelada como estratégia no grupo em que foi aplicado o pré-teste da pesquisa. Mc Garry (1999, p. 66 e p. 102) comentou a importância da escolha do canal adequado de comunicação para transmitir mensagens, como uma forma de reduzir conflitos. A facilidade de comunicação entre os pares e a fluidez da linguagem facilitam o que Jannuzzi e Montalli (1999, p. 4) chamaram de uniformização tecnológica, necessária ao consenso coletivo.

- **Interesse comum**

A existência de um interesse comum também foi citado, na empresa pública, pela contribuição na redução dos conflitos.

- **Maturidade**

A maturidade foi citada como redutora de conflitos de relacionamento, concordando com Robbins (2002, p. 377), quanto à existência de uma relação inversa entre o tempo de serviço do trabalhador na organização e a quantidade de conflitos.

4.4.3 Conclusão da análise dos conflitos das duas organizações

Ambas as organizações apresentaram baixa percepção de incidência de conflitos, apresentando integrantes com o perfil de uma equipe unida e focada em um meta comum, o que caracterizaria, para Sander (1984. p. 9-50), grupos que seguem a linha da sociologia do consenso.

Robbins (2002, p. 382-385) descreveu a visão interacionista acerca dos conflitos, onde os conflitos funcionais são incentivados em busca de maior produtividade e qualidade. É possível afirmar que ambas as organizações buscavam um ambiente produtivo a partir do incentivo à existência de conflitos funcionais, manifestando, na prática, a visão interacionista acerca dos conflitos. Em ambas as organizações, os conflitos descritos pelos grupos de trabalho poderiam ser tipificados como funcionais, pois traziam consequências positivas em melhorias no desempenho e na qualidade da decisão, estímulo à criatividade e inovação, encorajamento do interesse e da curiosidade, tornavam-se um meio de arejamento dos problemas e liberação das tensões, e fomentavam um ambiente de auto-avaliação e de mudanças. Tanto Robbins (2002, p. 384) quanto Likert e Likert (1979, p. 6), comentaram que a diversidade de idéias, opiniões e pensamentos, embora contribuam para o surgimento de conflitos, melhoram a qualidade das decisões.

Os efeitos funcionais dos conflitos, ou seja, os conflitos com consequências positivas, foram elencados por Rahim (2001, p. 7): o estímulo à inovação, criatividade e crescimento; a melhoria do processo decisório organizacional; a descoberta de soluções alternativas para os problemas; a sinergia em soluções para problemas comuns; a melhora da performance individual e grupal; a articulação de posições e pontos de vista pelos indivíduos e grupos. A empresa pública apresentou todos estes efeitos funcionais. Na empresa privada, o único efeito funcional não observado foi a melhoria no processo decisório.

Rahim (2001, p. 7) também enumerou os conflitos disfuncionais, ou seja, os conflitos que trazem consequências negativas para as organizações: causar stress e insatisfação no trabalho; reduzir a comunicação entre indivíduos e grupos; reduzir a confiança; desgastar os relacionamentos profissionais; reduzir a performance no trabalho; reforçar a resistência às mudanças; afetar o comprometimento e lealdade organizacionais. Dentre estes, o único efeito disfuncional apresentado por ambos os grupos foi o reforço da resistência às mudanças. A empresa privada apresentou também o efeito disfuncional da redução da comunicação entre os integrantes, pelo evitamento de

discussões. Os efeitos disfuncionais apresentados, em ambos os grupos, foram temporários. Likert e Likert (1979, p. 44-45) explicou que, quanto mais efetivo for um determinado sistema social, maior será a probabilidade de resolver um conflito de forma funcional.

Na empresa pública foi observado o incentivo que os conflitos proporcionam, tal como descrito por Guillén (1994, p. 22), na busca de alternativas viáveis para solução de problemas complexos. Também foi observado, tal como previsto por Hall (1996, p. 245), Robbins (2002, p. 374) e Araújo (2004, p. 14), o papel dos conflitos em adequar as organizações, frente às mudanças.

Ambos os grupos apresentaram baixa competitividade interna, o que parece ter influenciado para que relatassem baixa incidência de conflitos. As técnicas de administração de conflitos apresentadas na literatura por Hall (1996, p. 246) e Robbins (2002, p. 382) foram: a suavização das diferenças entre as partes e a ênfase nos interesses comuns; o enfrentamento claro das diferenças; a resolução do problema; a criação de metas superordenadas a serem compartilhadas de forma a obrigar a existência de cooperação entre as partes; a expansão dos recursos que são objeto de conflito; a supressão e não-enfrentamento do conflito; a concessão de algo valioso para cada parte; a submissão a algum poder hierárquico; a alteração das variáveis humanas por meio de técnicas de mudança comportamental; e a alteração das variáveis estruturais, com mudanças na estrutura formal e no padrão de interação entre as partes, inclusive com a contração ou expansão de fronteiras no caso do conflito inter-organizacional. Foi possível observar, em ambos os grupos, a submissão a algum poder hierárquico. Na empresa privada, foi observada também a supressão e não-enfrentamento dos conflitos. Na empresa pública, foram observadas todas as demais técnicas.

4.5 Relações entre compartilhamento da informação e conflitos

Foram analisados, até então, o compartilhamento da informação e os conflitos, porém não foram investigadas as relações existentes entre estas duas variáveis. Neste tópico serão comentados os resultados da análise das relações entre compartilhamento da informação e conflitos. Tratando-se de uma relação bi-direcional, primeiramente será analisada a interferência do compartilhamento da informação nos conflitos, para, em seguida, analisar a relação inversa, de interferência dos conflitos no compartilhamento da informação.

4.5.1 Interferência do compartilhamento da informação nos conflitos nas organizações pesquisadas

Quanto à interferência do compartilhamento da informação nos conflitos, o compartilhamento da informação pode contribuir tanto para gerar quanto para reduzir os conflitos. A pesquisa foi realizada no intuito de verificar ambos os tipos de influência. Ao final, será apresentada uma análise comparativa entre os grupos, quanto às interferências verificadas.

4.5.1.1 Interferência do compartilhamento da informação nos conflitos no grupo da empresa privada de pequeno porte

Sobre a interferência do compartilhamento da informação na geração de conflitos, os sete integrantes narraram situações onde o compartilhamento da informação gerava conflitos, embora dois integrantes, quando perguntados diretamente, respondessem que esta situação não acontecia no grupo. Três integrantes relataram conflitos originados do compartilhamento da informação, pela falta de empatia das partes, na dificuldade em ouvir o ponto de vista dos outros. Estes conflitos eram administrados com o evitamento, gerando tempo para reflexão e amadurecimento, e também com a intervenção de terceiros. Um integrante relatou a ocorrência de conflitos latentes que vieram à tona a partir do compartilhamento da informação.

Todos os integrantes narraram conflitos gerados pela interdependência das tarefas, originados pelo compartilhamento da informação para definir de que forma as tarefas seriam executadas. Dois integrantes narraram que o compartilhamento da informação necessário para “encaixar” as atividades gera conflitos que precisam da intervenção do coordenador para conduzir o grupo ao consenso.

Um dos integrantes relatou alguns desentendimentos ocasionados pelo fato da informação chegar somente a uma parte das pessoas que precisavam dela, comentando que esta situação poderia até mesmo ser originada pela falta de atenção do integrante que estava recebendo a informação. O receio de perguntar novamente algo que já foi explicado anteriormente fazia com que o integrante não questionasse, e o trabalho era realizado de forma inadequada, gerando ainda outros desentendimentos.

4.5.1.2 Interferência do compartilhamento da informação nos conflitos no grupo da empresa pública de grande porte

Sobre os conflitos originados pelo compartilhamento da informação, todos os integrantes comentaram ocorrências devido às diferentes formas de trabalho dos integrantes, e citaram situações onde o compartilhamento da informação era realizado com o objetivo de reduzir conflitos e alcançar o consenso. Quatro integrantes relataram ocorrências pela falta de empatia das partes, no sentido dos participantes ficarem presos em suas próprias idéias. Quatro integrantes relataram estes conflitos como funcionais e necessários para alcançar o consenso. Segundo um entrevistado, “o compartilhamento da informação ajudava a reforçar posições num primeiro momento, mas acabava por facilitar o entendimento das posições e a busca de um consenso no grupo”.

Sobre os conflitos que aconteceram durante o compartilhamento da informação, foram comentadas as seguintes origens: (1) interesses pessoais (três integrantes); (2) o fato de não querer se submeter às mudanças propostas (três integrantes); (3) competitividade interna (seis integrantes); (4) personalidade autoritária dos integrantes (três integrantes); (5) sentimento de ser ofendido emocionalmente (três integrantes); (6) diferenças de entendimento e interpretação (dois integrantes); (7) desconhecimento do objetivo do grupo (um integrante).

Contribuíram para reduzir os conflitos causados pelo compartilhamento da informação: (1) a atuação do coordenador (cinco integrantes); (2) a intervenção ou mediação realizada pelo coordenador e por terceiros (três integrantes); (3) o uso de votações (dois integrantes); (4) a confiança entre os integrantes (dois integrantes); (5) a comunicação interna (três integrantes), sendo dois integrantes citaram que as técnicas de comunicação utilizadas nas reuniões contribuíram por criar um significado comum; (6) a pressão do prazo (dois integrantes).

4.5.1.3 Comparação da interferência do compartilhamento da informação nos conflitos entre as organizações

Em ambas as empresas foi observado que a troca de idéias entre os membros trazia à tona opiniões divergentes, que geravam conflitos de tarefa relativos ao conteúdo. Na empresa pública, houve relatos de conflitos devido ao próprio objetivo do grupo, que era compartilhar informações para

chegar a um consenso quanto à forma de trabalho. A principal atividade deste grupo era a construção de um consenso coletivo, o que Choo (2003, p. 32-33) chamou de “criação de significado”. A partir dos relatos foi possível observar as seguintes características, que contribuíram para que os conflitos fossem percebidos como funcionais: (1) a maturidade dos integrantes, (2) a formação do grupo exclusivamente com funcionários, (3) a experiência e profissionalismo, (4) o foco no interesse coletivo, (5) a tolerância às diferenças de perfil, e (5) a autoridade do coordenador na condução do grupo.

Robbins (2002, p. 377) comentou a possibilidade dos conflitos terem, aparentemente, a fonte na comunicação, mas na realidade a fonte original remete às variáveis pessoais, tornando-se recorrentes por serem tratados pontualmente. Esta situação foi observada na empresa privada, na existência de conflitos latentes que vinham à tona a partir do compartilhamento da informação e da atividade de distribuição de tarefas, tornando esses conflitos recorrentes. Foi comentado também que as possíveis origens desta situação eram o temperamento autoritário de alguns integrantes e a dificuldade em entender o ponto de vista dos demais.

Embora houvesse relação entre a pressão e os conflitos em ambos os grupos, somente na empresa pública foi identificada a sua influência no compartilhamento da informação, a partir do relato de que a pressão demasiada reduz as discussões e conseqüentemente o compartilhamento da informação.

Em momentos de impasse mais grave, o coordenador do grupo da empresa pública costumava fazer alterações na técnica de compartilhamento da informação, e até mesmo interrompia estrategicamente a reunião promovendo um intervalo como forma de acalmar os ânimos. Após os membros refletirem com calma, a reunião seguia de uma forma mais amena e o consenso era alcançado sem maiores dificuldades. Este comportamento, de promover um tempo para reflexão, se assemelha ao do grupo da empresa privada.

Sobre a comunicação na geração de conflitos, foi visto que nas duas empresas houve relatos de interferência originada por ruídos na comunicação, atribuídos à falta de atenção dos componentes do grupo para ouvir ou ler uma informação recebida. Na empresa privada também foram citados conflitos originados pelo compartilhamento insuficiente da informação, quando a informação chegava somente a alguns dos integrantes do grupo. Este tipo de situação não foi observada na empresa pública,

sendo possível que o papel do coordenador em administrar as informações junto aos membros do grupo tenha auxiliado a amenizar os ruídos de comunicação.

Nas reuniões da empresa pública haviam muitas discussões, o que, segundo Choo (2003, p. 233-235) faz parte do processo de construção do conhecimento coletivo. A comunicação era centralizada e incentivada pelo coordenador, o que reduziu os ruídos de comunicação e as diferenças de interpretação, fomentando o compartilhamento da informação entre os membros.

A criação do glossário de termos, pela empresa pública, também ajudou a reduzir os desentendimentos, confirmando a opinião de Clark e Brennan (1991, p. 128), de que o *grounding* da comunicação reduz os conflitos originados pelo compartilhamento da informação.

Outras técnicas contribuíram para que todos enxergassem e trabalhassem a partir das mesmas percepções, tais como o uso de painéis em papel e a projeção da tela do computador do coordenador em uma parede para que todos os integrantes pudessem observar em conjunto a mesma situação-problema, encontrando, assim, alternativas viáveis.

Para utilizar estas técnicas, foi necessário o compartilhamento da informação a partir da externalização coletiva do conhecimento, para a seguir socializá-lo e combiná-lo simultaneamente de forma também coletiva, e internalizá-lo novamente com as suas devidas mudanças. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69-75), a externalização transforma o conhecimento tácito em explícito, a socialização é o processo de compartilhamento de experiências, a combinação integra conjuntos diferentes de conhecimento explícito, e a internalização gera conhecimento tácito pela incorporação do conhecimento explícito.

Os membros da empresa privada apresentaram maiores dificuldades em aceitar os pontos de vista dos demais membros e acabavam por silenciar cada qual no seu canto, enquanto os membros da empresa pública toleravam mais as divergências e aproveitavam os diversos pontos de vista como uma forma de promover melhoria na qualidade do trabalho, a partir do compartilhamento das informações divergentes. O comportamento dos integrantes do grupo da empresa privada pode ser identificado como o comportamento de parada rotatória, descritos por Dervin (apud Choo, 2003, p. 87), no qual a pessoa não vê caminho a sua frente. Ainda, a desistência temporária de uma negociação, ou seja, a negação da existência desta necessidade, é uma das atitudes previstas por Choo (2003, p. 313), nos momentos de grande tensão e estresse entre os participantes.

Na empresa privada houve situações de conflito devido à dificuldade em aceitar outros pontos de vista e na empresa pública a dificuldade foi de aceitar as mudanças, o que pode ser resumido, para ambos os grupos, como situações conflituosas originadas pela dificuldade de alguns integrantes em compreender e aceitar realidades diferentes daquelas em que vivem, o Robbins (2002, p. 377) explicou ter origem nas diferenças entre sistemas pessoais de crenças e valores, e nas características de personalidade e empatia. Ainda, em ambos os grupos, foi possível observar que boa parte dessas situações de conflito tinham origem no que Luthans (1995, p. 278) chamou de quebra da comunicação, uma das fontes dos conflitos interpessoais.

4.5.2 Interferência dos conflitos no compartilhamento da informação nas organizações pesquisadas

Quanto à interferência dos conflitos no compartilhamento da informação, os conflitos contribuem para o aumento do compartilhamento da informação, quando os participantes discutem em busca de um consenso. Podem também repercutir em rompimentos, quando os participantes desistem de buscar um acordo. A seguir, serão apresentados os relatos destas influências em ambos os grupos, e uma análise comparativa ao final.

4.5.2.1 Interferência dos conflitos no compartilhamento da informação no grupo da empresa privada de pequeno porte

As mudanças no compartilhamento da informação durante os conflitos foram observadas por todos os integrantes. Cinco integrantes narraram a dificuldade em ouvir o ponto de vista dos outros colegas. Todos afirmaram que os integrantes, perante um conflito, costumavam buscar a opinião de uma terceira pessoa, sendo que dois integrantes citaram a opinião do coordenador como critério de desempate. Três integrantes narraram momentos em que os integrantes deixaram momentaneamente de compartilhar informações devido às discussões, imperando desta forma o silêncio. A dinâmica do grupo ficava então afetada temporariamente pelas divergências, mas por um curto período de tempo, sendo que o grupo voltava em seguida à sua dinâmica usual.

Todos os integrantes afirmaram não observar mudanças no compartilhamento da informação após a resolução de um conflito.

4.5.2.2 Interferência dos conflitos no compartilhamento da informação no grupo da empresa pública de grande porte

O grupo promoveu a criação de um glossário de termos, sendo que esta atitude foi citada por um integrante como redutora de conflitos causados pelo compartilhamento da informação. No entanto, dois integrantes relataram a ocorrência de conflitos originados justamente pelo compartilhamento da informação durante a definição dos termos deste glossário.

Foi observado também que, quando dois membros do grupo divergiam a ponto de entrar em conflito, algum membro com perfil conciliador intervinha para auxiliar na busca de um consenso (quatro integrantes).

Dois integrantes comentaram que os integrantes formavam pequenos sub-grupos com práticas semelhantes ou interesses próximos, de forma a reforçar seus argumentos perante os demais. Dentro dos sub-grupos as pessoas seguiam os mais experientes ou mais especializados. Dois integrantes afirmaram que, na dinâmica das discussões do grupo, os mais experientes influenciavam os demais, que então aderiam a um dos pontos de vista.

Onze integrantes negaram a existência de mudanças no compartilhamento da informação após os conflitos. Não houve relatos neste sentido.

4.5.2.3 Comparação da interferência dos conflitos no compartilhamento da informação entre as organizações

É possível analisar as atitudes de ambos os grupos em relação aos cinco estágios do processo de conflitos de Robbins (2002, p. 375-385), que são: a oposição potencial, a cognição e personalização, as intenções, o comportamento e as consequências. No estágio das intenções, o grupo da empresa pública, com maior tolerância às divergências, redirecionava o foco para a busca conjunta de uma solução técnica viável a ambas as partes, caracterizando a intenção de colaborar em busca de uma solução. Já o grupo da empresa privada apresentava mais seguidamente a intenção de evitar as discussões. Quanto ao comportamento, este pareceu estar associado às questões culturais das organizações. A descrição de reações comportamentais de ajuste para

administrar problemas culturais foi realizado por Costello e Zalkind (1965, p. 286-287), e dentro das reações descritas por este autor, a empresa pública parecia reagir utilizando a racionalização, enquanto a empresa privada utilizava-se da reação de luta ou retirada.

Durante os conflitos era comum que os integrantes de ambos os grupos buscassem uma terceira pessoa externa ao conflito para atuar como conciliadora em busca de um consenso. O papel desta terceira pessoa era intermediar o compartilhamento da informação entre as partes. Na empresa pública, também houve relato da formação de sub-grupos durante um conflito, com o objetivo de reforçar as partes. É possível inferir que, para a formação destes sub-grupos, houve a necessidade de compartilhar informações em busca da sinergia.

Frente à necessidade de mudanças, foi possível identificar alguns conflitos intra-individuais em ambos os grupos, relacionados com crenças e valores já absorvidos. Foi possível identificar o comportamento característico de cada grupo, junto aos comportamentos emocionais citados por Mc Caskey (1982). Perante a possibilidade de ruptura de suas crenças e valores, o grupo da empresa privada identificava a situação como uma ameaça, evitando o envolvimento. Já o grupo da empresa pública, costumava perceber um desafio nesta possibilidade, conseguindo assim o engajamento da maior parte dos seus integrantes.

Não foram percebidas alterações no compartilhamento da informação após a ocorrência de conflitos nos grupos. Os integrantes da empresa privada atribuíram esta característica à amizade entre os membros, enquanto os integrantes da empresa pública atribuíram esta mesma característica à maturidade dos seus integrantes.

4.5.3 Interferência das variáveis demográficas e funcionais nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos nas organizações pesquisadas

Para atender o objetivo de verificar quais características dos grupos de trabalho influenciam simultaneamente o compartilhamento da informação e os conflitos em grupos de trabalho, serão apresentados, a seguir, os resultados da análise destas relações, em ambos os grupos e também e de maneira comparativa.

4.5.3.1 Interferência das variáveis demográficas e funcionais nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos no grupo da empresa privada de pequeno porte

- **Variáveis demográficas**

Foi verificada a relação das variáveis demográficas isoladamente, tanto no compartilhamento da informação quanto nos conflitos, porém não foram relatadas interferências das variáveis demográficas especificamente nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos.

- **Variáveis funcionais**

Não foram relatadas interferências junto à relação entre compartilhamento da informação e conflitos, quanto às seguintes variáveis funcionais: da estabilidade do grupo de trabalho, percepção de relevância do projeto, relação hierárquica, pressão e prazos das atividades, incentivo ao compartilhamento da informação, competitividade interna.

- **Necessidade de coordenação das atividades:** dois integrantes narraram que o compartilhamento da informação necessário para “encaixar” as atividades gera conflitos que precisam da intervenção do coordenador para conduzir o grupo ao consenso.
- **Interdependência das tarefas:** Todos os integrantes narraram conflitos gerados pela interdependência das tarefas, originados pelo compartilhamento da informação para definir de que forma as tarefas seriam executadas.
- **Comunicação interna:** Houve um relato de situações de conflitos gerados por falhas na comunicação interna, quando a informação é compartilhada somente com uma das partes que necessita dela.
- **Confiança:** Foi relatado por dois integrantes que a confiança decorrente da amizade aumenta o compartilhamento da informação, porém contribui para a ocorrência de conflitos. Foi observado que a confiança decorrente da amizade influencia tanto nos conflitos quanto no compartilhamento da informação, e também nas relações entre estas duas variáveis. Três integrantes relataram que o grupo, em situações de conflito quanto à forma de execução de uma tarefa, costuma solicitar a opinião do coordenador como critério de desempate.

- **Empatia:** Três integrantes relataram conflitos originados do compartilhamento da informação, pela falta de empatia das partes, na dificuldade em ouvir o ponto de vista do outro.

4.5.3.2 Interferência das variáveis demográficas e funcionais nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos no grupo da empresa pública de grande porte

- **Variáveis demográficas**

Dentre as variáveis demográficas pesquisadas, somente o tempo de experiência na área foi citado como interferência nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos. Na opinião de dois integrantes, as experiências progressas contribuíram para a ocorrência de conflitos durante o compartilhamento da informação. Outros dois integrantes comentaram que o aproveitamento das especialidades distintas e específicas de cada integrante contribuiu para a redução dos conflitos durante o compartilhamento da informação.

Outras variáveis demográficas, não pesquisadas diretamente, foram citadas pelos entrevistados: o formato de trabalho, composto por reuniões fora do ambiente de trabalho, auxiliou na integração dos membros e na redução de conflitos por consequência, e também no compartilhamento da informação, porque o grupo ficava totalmente focado no objetivo (um integrante); e o tamanho do grupo, que facilitou o consenso pela quantidade de pontos de vista semelhantes (um integrante).

- **Variáveis funcionais**

O conflito é natural, do ser humano, mas um bom direcionamento com profissionalismo, ele faz com que o trabalho no grupo dê resultados e os conflitos sejam totalmente contornados (entrevistado 2.4).

Não foram relatadas interferências junto à relação entre compartilhamento da informação e conflitos, quanto às seguintes variáveis funcionais: estabilidade do grupo de trabalho, percepção de relevância do projeto, relação hierárquica, interdependência das tarefas, incentivo ao compartilhamento da informação.

- **Necessidade de coordenação das atividades:** Cinco integrantes comentaram que a atuação do coordenador foi importante para a redução dos conflitos que surgiam devido ao compartilhamento da informação. Dois integrantes comentaram que as votações realizadas contribuíram também neste sentido. A intervenção ou mediação realizada pelo coordenador, e

também por terceiros, também foi citada por três integrantes como auxiliar na redução destes conflitos.

- **Pressão e prazos das atividades:** Dois integrantes comentaram que o controle e respeito aos prazos contribuíram para reduzir os conflitos ocasionados pelo compartilhamento da informação. Um integrante narrou conflitos quanto a forma de execução das atividades, devido à administração do prazo para executá-las. O prazo apertou e houve necessidade do grupo mudar a forma de trabalho para conseguir cumprir o prazo.
- **Comunicação interna:** Três integrantes comentaram que a comunicação interna contribuiu para reduzir os conflitos a partir do compartilhamento da informação. Destes, dois integrantes citaram que as técnicas de comunicação utilizadas nas reuniões facilitaram o compartilhamento da informação e reduziram os conflitos porque criaram um significado comum. Dois integrantes comentaram conflitos que aconteceram durante o compartilhamento da informação devido às diferenças de entendimento e interpretação. Um integrante comentou que a ocorrência de conflitos durante o compartilhamento da informação devido ao desconhecimento do objetivo do grupo.
- **Confiança:** Segundo dois integrantes, a confiança entre os integrantes contribuiu para reduzir os conflitos que aconteciam devido ao compartilhamento da informação.
- **Empatia:** Todos os integrantes relataram haver muita empatia no grupo. Quatro relataram conflitos originados do compartilhamento da informação, pela falta de empatia das partes, no sentido dos participantes ficarem presos em suas próprias idéias.
- **Competitividade interna:** Os interesses pessoais e o fato de não querer se submeter às mudanças propostas foram relatados por seis integrantes como causadores de conflitos durante o compartilhamento da informação.
- **Outras variáveis:** Além das variáveis funcionais diretamente pesquisadas, surgiram outras variáveis que interferiram nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos. Foi relatado o aumento dos conflitos durante o compartilhamento da informação devido à personalidade autoritária dos integrantes e ao fato de sentirem-se ofendidos emocionalmente (três integrantes), bem como devido às diferenças de realidade e de entendimento do que é melhor para o grupo (três integrantes). Contribuíram para a redução dos conflitos que

aconteciam no compartilhamento da informação: o interesse comum (cinco integrantes); e o respeito e o bom relacionamento humano (dois integrantes). As seguintes variáveis foram citadas somente uma vez: a maturidade; a incorporação das diferenças dos integrantes no trabalho; o uso de especialistas externos; a solidariedade; a existência de um modelo a partir do qual trabalhar; a participação de todas as áreas envolvidas; o apoio da diretoria e o formato de trabalho, composto por reuniões fora do ambiente de trabalho, auxiliou na integração dos membros e no foco do grupo no objetivo comum.

4.5.3.3 Comparação da interferência das variáveis demográficas e funcionais nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos entre as organizações

As variáveis, tanto as investigadas quanto as que surgiram ao longo da pesquisa, interferiram em diversos aspectos das relações entre compartilhamento da informação e conflitos.

Os entrevistados em geral negavam a existência de situações de conflitos quando diretamente questionados, mas expunham situações reais com características explícitas de conflitos. Esta característica, de negação, presente em ambos os grupos pesquisados, pode indicar dificuldades culturais, de percepção dos conflitos sempre como disfuncionais.

As diferenças culturais do Brasil em relação à outras culturas foi apontado por Araújo (2004) como um dos fatores que influenciaram nos resultados de sua pesquisa, a respeito dos estilos de administração de conflitos. Naquela pesquisa, o evitamento dos conflitos foi adotado com maior frequência. Outra possível razão para negar a ocorrência de conflitos poderia ser a falta de conhecimento do tema, que pode ter origem na própria atitude de evitamento.

Na empresa pública, a idade, o tempo de serviço e o tempo de experiência, que em alguns momentos foram relatadas como maturidade, foram identificadas como influência na relação, o que sugere conformidade com as idéias de Robbins (2002, p. 377), quanto à existência de uma relação inversa entre o tempo de serviço do trabalhador na organização e a quantidade de conflitos.

Dentre os quatro modos de tomada de decisão apresentados por Choo (2003, p. 276), que são o modo racional, processual, político e anárquico, o grupo da empresa privada utilizava o modo racional de decisão, com a equipe focada em encontrar uma solução satisfatória para problemas localizados, enquanto a empresa pública utilizava o modo processual, focado em desenvolver uma solução

customizada a partir de um processo dinâmico com interrupções e repetições que caracterizam fases e ciclos.

Estes dois modos de tomada de decisão, segundo o autor, são os que apresentam menor potencial para a existência de conflitos devido à sua orientação para objetivos. Na revisão de literatura foi observada uma maior predisposição dos participantes em ceder, quando em busca de um objetivo maior em comum. As características de ambos os grupos reforçam esta percepção.

O comportamento frente às situações eminentes de mudança, em ambos os grupos, seguia o modelo de tomada de decisão conflituosa apresentado por Janis e Mann (*apud* Choo, 2003, p. 313), no qual os indivíduos questionam duas possibilidades: a) os riscos de aderir ou não às mudanças eminentes; e b) a possibilidade de encontrar uma alternativa melhor, e o tempo que seria despendido na busca desta nova alternativa, e, frente à uma mudança, avaliam os riscos. Na inexistência de riscos, aderem ou mudam. Existindo riscos, analisam novas alternativas, que dependem de haver tempo hábil para serem executadas.

Em geral, os integrantes da empresa pública costumavam aderir às mudanças pelo fato de não existir nenhum risco, enquanto no grupo da empresa privada existia o risco do retrabalho, resultando em uma análise maior das alternativas, que repercutia em atitudes variadas, conforme as possibilidades existentes em cada ocasião. Na empresa pública, também houve momentos em que as pessoas apresentaram dificuldades frente às mudanças, por haver risco de retrabalho. Nestes momentos, não aceitavam idéias diferentes das suas e tentavam prevalecer o interesse pessoal sobre o interesse coletivo.

A personalidade autoritária dos membros e a diversidade das realidades muito diferentes entre as superintendências da empresa pública também pode ter contribuído para a ocorrência de conflitos de relacionamento originados pelo compartilhamento da informação. A atuação do coordenador era um fator redutor desses conflitos.

Na empresa privada, a amizade contribuía para o compartilhamento da informação, porém gerava conflitos de relacionamento pelo excesso de liberdade.

No grupo da empresa pública foram observadas diversas características que atuaram como facilitadoras do compartilhamento da informação e redutoras de conflitos: a necessidade do consenso, a maturidade, a experiência, a confiança, o comprometimento com o trabalho, o foco no resultado, o interesse em discutir assuntos em comum, a vontade política e técnica, a maturidade e

experiência dos membros, inexistência de disputas por poder, o apoio da diretoria, as facilidades eletrônicas e o perfil do coordenador.

As técnicas de administração da sobrecarga e de monitoramento de informações, executadas pelo coordenador da empresa pública, também foram citadas por Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr (1981, p. 325) como auxiliares na redução de barreiras de comunicação, melhorando o compartilhamento da informação e reduzindo os conflitos disfuncionais.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa nos grupos de trabalho das duas empresas, para verificar “de que forma as características de grupos de trabalho interferem nas relações entre compartilhamento da informação e conflitos”, obteve indícios dessas relações. A revisão de literatura forneceu suporte para satisfazer o objetivo específico de identificar as características demográficas e funcionais dos grupos de trabalho, que foram utilizadas como guia para a pesquisa. Mesmo apresentando, propositalmente, características bastante distintas entre si quanto às variáveis da pesquisa, foram identificadas diversas variáveis em comum junto aos grupos de trabalho.

Dentre as variáveis identificadas e pesquisadas, não foi possível observar, nos grupos estudados, a interferência das seguintes variáveis junto ao tema: tipo de organização, formação profissional dos integrantes, percepção da relevância do projeto, estabilidade do grupo e sexo. Foram descobertas novas variáveis, como a amizade, a maturidade, o interesse comum, o perfil do coordenador, o comprometimento da equipe e a vontade de aprender. A idade não apresentou uma influência direta nos resultados da pesquisa. O tempo de serviço na organização e o tempo de experiência na área formaram o que os entrevistados atribuíram como maturidade e experiência.

Quanto às características dos grupos de trabalho que influenciaram o compartilhamento da informação, podem ser observadas no Quadro 5.1. Foi observada a interferência das seguintes variáveis no aumento do compartilhamento: comunicação interna, principalmente pelo uso de ferramentas e técnicas de comunicação; atitudes e técnicas de coordenação das atividades; pressão e prazos de execução das atividades; atitude de incentivo ao compartilhamento da informação, realizado principalmente pelo coordenador; confiança; experiência; amizade; proximidade física; características pessoais dos integrantes; maturidade; diversidade da equipe; boas relações entre os integrantes; interesse comum; aprendizado mútuo; e formato de trabalho, ou seja, com dedicação exclusiva, ou não, ao projeto. Contribuíram para reduzir o compartilhamento da informação as seguintes variáveis: timidez, falta de atenção e falta de empatia.

QUADRO 5.1

Características que influenciaram o compartilhamento da informação nos grupos de trabalho

Características que aumentaram o compartilhamento	Características que reduziram o compartilhamento
Comunicação interna Necessidade de coordenação das atividades Pressão e prazos de execução das atividades Incentivo ao compartilhamento da informação Confiança Experiência Amizade Proximidade física Características pessoais dos integrantes Maturidade Diversidade da equipe Boas relações entre os integrantes Interesse comum Aprendizado mútuo Formato de trabalho	Timidez Falta de atenção Falta de empatia

Para satisfazer o objetivo de identificar as características que influenciaram os conflitos nos grupos de trabalho, foram identificadas as seguintes variáveis, influenciando o surgimento de conflitos: a diversidade de idéias, opiniões e pensamentos; a comunicação interna (ruídos e barreiras); a personalidade autoritária e questões emocionais, inclusive externas; a interdependência das tarefas e a pressão para a execução das atividades dentro do prazo; e a amizade, que repercutiu em excesso de confiança. Sobre redução de conflitos, verificou-se a interferência das seguintes variáveis: baixa competitividade interna; reconhecimento da autoridade técnica; subordinação hierárquica; maturidade; amizade; confiança; respeito às diferentes especialidades dos membros; papéis bem definidos dos integrantes; despersonalização do problema; postergação das discussões; existência de um interesse comum; comunicação interna (criação de um glossário de termos e uso adequado dos canais de comunicação); e atuação do coordenador. O resultado pode ser observado no Quadro 5.2.

QUADRO 5.2

Características que influenciaram os conflitos nos grupos de trabalho

Características que aumentaram os conflitos	Características que reduziram os conflitos
Diversidade de idéias, opiniões e pensamentos Comunicação interna (ruídos e barreiras de comunicação) Personalidade autoritária e questões emocionais, inclusive externas Interdependência das tarefas Pressão e prazo Amizade (excesso de confiança)	Características que reduziram os conflitos Baixa competitividade interna Reconhecimento da autoridade técnica Subordinação hierárquica Maturidade Amizade Confiança Respeito às diferentes especialidades dos membros Papéis bem definidos dos integrantes Despersonalização do problema Postergação das discussões Existência de um interesse comum Comunicação interna (glossário de termos e o uso adequado dos canais de comunicação) Atuação do coordenador

Foi observado, a partir dos relatos, que o compartilhamento da informação tanto resultou em conflitos quanto contribuiu para reduzi-los. Também foi observado que, uma vez instalado um conflito, era necessário compartilhar informações para que o consenso fosse encontrado. Tais observações demonstraram que as relações entre compartilhamento da informação e conflitos foram bidirecionais.

As seguintes variáveis contribuíram para que os conflitos fossem percebidos como funcionais: a maturidade dos integrantes, a formação do grupo exclusivamente com funcionários, a experiência e profissionalismo, o foco no interesse coletivo, a tolerância às diferenças de perfil e a autoridade do coordenador na condução do grupo.

Satisfazendo ao quarto objetivo específico da pesquisa, de verificar a interferência das características dos grupos de trabalho junto aos conflitos que acontecem devido ao compartilhamento da informação, O Quadro 5.3 apresenta as seguintes variáveis, que contribuíram para aumentar os conflitos que aconteciam a partir do compartilhamento da informação nos grupos de trabalho: a interdependência das tarefas; o temperamento autoritário dos integrantes; a comunicação (ruídos e barreiras); a falta de empatia; e a resistência à mudanças. As seguintes variáveis contribuíram para reduzir os conflitos que aconteciam devido ao compartilhamento da informação: a atuação do

coordenador; a comunicação (centralização no coordenador e criação de um glossário de termos); o uso estratégico de intervalos; a alteração nas técnicas de trabalho; a submissão à hierarquia.

QUADRO 5.3

Características dos grupos de trabalho junto aos conflitos que acontecem devido ao compartilhamento da informação

Contribuíram para aumentar os conflitos durante o compartilhamento da informação	Contribuíram para reduzir os conflitos durante o compartilhamento da informação
Falta de empatia Interdependência das tarefas Temperamento autoritário dos integrantes Comunicação (ruídos e barreiras) Falta de empatia Resistência à mudanças	Atuação do coordenador; Comunicação interna (Centralização no coordenador e Glossário de termos) Uso estratégico de intervalos Alterações nas técnicas de trabalho Submissão à hierarquia

Quanto à interferência das características dos grupos junto ao compartilhamento da informação que acontece devido aos conflitos, o resultado pode ser observado no Quadro 5.4. Foram verificadas as seguintes variáveis como contribuintes para o aumento do compartilhamento da informação que acontecia a partir dos conflitos nos grupos de trabalho: o uso da mediação; a comunicação interna (criação de um glossário de termos); a necessidade de mudança. As seguintes variáveis contribuíram para que não houvesse alterações no compartilhamento da informação após as situações de conflito: amizade entre os membros; a maturidade dos integrantes. As seguintes variáveis contribuíram para manter o compartilhamento da informação durante os conflitos: a maturidade; a experiência dos integrantes, a comunicação interna (criação de um glossário de termos); a empatia.

QUADRO 5.4

Características dos grupos de trabalho junto ao compartilhamento da informação que acontece devido aos conflitos

Contribuíram para manter o compartilhamento da informação durante os conflitos	Contribuíram para aumentar o compartilhamento da informação durante os conflitos	Contribuíram para não haver alterações no compartilhamento da informação após situações de conflitante
Empatia Maturidade Experiência dos integrantes Comunicação Criação de um glossário de termos	Mediação dos conflitos por terceiros Comunicação interna (criação de um glossário de termos) Necessidade de mudança	Amizade Maturidade dos integrantes

Quanto às características dos grupos de trabalho que influenciam simultaneamente o compartilhamento da informação e os conflitos em grupos de trabalho, podem ser observadas no Quadro 5.5. A empatia pareceu influenciar de formas diversas. Foram relatados conflitos originados a partir do compartilhamento da informação, devido a falta de empatia, pela dificuldade dos integrantes em aceitar opiniões e entender necessidades diferentes das suas; pela personalidade autoritária dos membros, no sentido de fazer valer o que a pessoa estava pensando; e pela diversidade de realidades, confirmando, dessa maneira, que a falta de empatia e de foco no interesse comum produzem conflitos a partir do compartilhamento da informação. Por outro lado, quando acontecia uma empatia entre os integrantes, os grupos conseguiam compartilhar conhecimentos de forma harmônica. O desenvolvimento da habilidade de aprender e de escutar foi citada por Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr (1981, p. 325) como uma das técnicas que reduzem as barreiras comunicacionais, o que facilita o compartilhamento da informação e reduz conflitos em potencial.

Foi observado um relacionamento entre a falta de empatia e a competitividade interna, em competições que afloravam pelo compartilhamento da informação. Nestes momentos, um integrante tentava fazer prevalecer a sua opinião frente aos demais. Ainda assim, os grupos relataram baixa competitividade, justificada pelo bom relacionamento entre os seus integrantes. Quanto à amizade, verificou-se que contribui para um maior compartilhamento da informação, mas ao mesmo tempo gera conflitos pelo excesso de liberdade.

A interdependência das tarefas contribuiu para o aumento do compartilhamento da informação, pela necessidade dos membros em definir e redefinir, em conjunto, as fronteiras do trabalho e a forma

de realizar as atividades. Ao mesmo tempo, esta necessidade de redefinições contribuiu para o aumento dos conflitos devido ao interesse dos membros em preservar a sua forma de trabalho e às dificuldades de adaptação às mudanças.

Houve a percepção dos prazos e da pressão como influência junto às relações entre compartilhamento da informação e conflitos. Os grupos relataram que a pressão contribuiu para reduzir os conflitos e também o compartilhamento da informação, pela falta de tempo para discussões. No entanto, o prazo curto gerava a necessidade de redefinições, o que, devido à interdependência das tarefas, contribuía para o aumento dos conflitos e do compartilhamento da informação durante as negociações de alternativas factíveis.

Quanto à coordenação, ambos os grupos relataram sua influência na redução dos conflitos. No entanto, foi observada sua relação com o compartilhamento da informação somente na empresa pública, na necessidade de incentivo do coordenador para fazer fluir o conhecimento entre os membros. Na empresa privada não era necessário incentivar o compartilhamento da informação, pois ele era natural e informal.

Em ambos os grupos, a comunicação interna era satisfatória, facilitando o compartilhamento da informação. Em alguns momentos surgiram conflitos em decorrência da comunicação interna, mas foram amenizados pelo bom relacionamento entre os envolvidos. Foi observado que, se mantidos os canais de comunicação durante um conflito, ocorria o incremento do compartilhamento da informação, repercutindo em maior qualidade do resultado final. As conversas e reuniões presenciais propiciaram maior integração e compartilhamento, e conseqüentemente a redução de conflitos. Na empresa pública, a mediação realizada pelo coordenador estimulou a comunicação interna, incentivou o compartilhamento da informação e reduziu conflitos em potencial. Na empresa privada não era necessário incentivar o compartilhamento da informação, e desta forma não foi possível observar a sua interferência junto ao tema.

Os ruídos e barreiras, tanto físicas quanto de significado, afetaram o compartilhamento da informação, gerando desentendimentos e conflitos. Na empresa pública, a uniformização tecnológica reduziu os conflitos disfuncionais causados pelo compartilhamento da informação. As habilidades do líder no incentivo à comunicação, na administração da sobrecarga e no monitoramento de informações contribuíram para reduzir os conflitos cuja fonte era a comunicação, proporcionando um maior compartilhamento da informação.

A existência de um objetivo maior em comum contribuiu para reduzir os conflitos e aumentar o compartilhamento da informação, assim como a maturidade, a confiança, a experiência profissional, a necessidade de um consenso, o comprometimento com o trabalho, o foco no resultado, o interesse em discutir assuntos em comum, a vontade política e técnica, a inexistência de disputas por poder, o apoio da diretoria, as facilidades eletrônicas, e o perfil do coordenador.

QUADRO 5.5

Características dos grupos de trabalho que influenciam simultaneamente o compartilhamento da informação e os conflitos em grupos de trabalho.

Contribuíram simultaneamente para reduzir os conflitos e aumentar o compartilhamento da informação	Contribuíram, simultaneamente e em geral, nos conflitos e no compartilhamento da informação
Necessidade de coordenação	Empatia
Objetivo maior em comum	Interdependência das tarefas
Maturidade	Pressão e prazos
Confiança	Comunicação interna
Experiência dos membros	
Necessidade de consenso	
Comprometimento com o trabalho	
Foco no resultado	
Interesse em discutir assuntos em comum	
Vontade política e técnica	
Inexistência de disputas por poder	
Apoio da diretoria	
Facilidades eletrônicas	
Perfil do coordenador	

Os relatos sobre o comportamento dos integrantes dos grupos pesquisados, frente às mudanças, confirmou os dados obtidos na revisão da literatura. Ambos os grupos apresentaram, perante situações de mudança eminente, tendência aos conflitos pelas dificuldades em compartilhar informações, o que é um comportamento típico de profissionais altamente especializados.

Encontrou-se uma correspondência entre o estudo de Choo (2003) e os resultados da pesquisa, quanto às dimensões emocional, cognitiva e de tomada de decisão. A dimensão emocional foi confirmada pelas reações emocionais de conflito originados pela necessidade de compartilhar informações, em momentos de pressão quanto ao prazo, bem como pela redução do compartilhamento da informação em situações conflituosas em que um membro sentia-se ofendido emocionalmente. Choo (2003 p. 138-142), ressaltou a importância das questões pessoais, refletidas

na cultura, valores e crenças dos indivíduos, como as maiores influenciadoras do surgimento ou não de conflitos, principalmente de ordem disfuncional, no ambiente de trabalho.

Quanto à dimensão cognitiva, ambos os grupos utilizaram a discussão para encontrar significados comuns e, assim, encontrar um consenso a partir do compartilhamento da informação. A discussão foi utilizada na criação de um glossário de termos que contribuiu na redução de conflitos originados pelo compartilhamento da informação, facilitando a comunicação interna.

Foi observado que os grupos adotaram modelos distintos de tomada de decisão, mas apresentando, em comum, a orientação para objetivos e a baixa incidência de conflitos. No grupo que adotou o modelo racional, o compartilhamento da informação acontecia na medida em que surgiam os problemas, influenciando no surgimento de conflitos. No grupo que adotou o modelo processual, os conflitos faziam parte da construção do consenso coletivo necessário para atingir um objetivo comum, a partir do compartilhamento da informação.

A pesquisa identificou possibilidades de interferência de muitas variáveis, tanto no compartilhamento da informação quanto nos conflitos organizacionais. Foi possível observar que a interação entre as pessoas, quando mais intensa, acabava por influenciar o surgimento de conflitos. No sentido inverso, foi observado um limiar para os conflitos, a partir do qual deixavam de ser funcionais e acabavam por interferir negativamente no compartilhamento da informação.

Ao longo das entrevistas, foram constatadas diferenças de percepção, dentro de um mesmo grupo de trabalho. Alguns integrantes tinham a percepção de harmonia total no grupo durante a execução das atividades, enquanto outros percebiam a existência de conflitos internos bastante significativos. Essas percepções tão distintas podem ser justificadas pela observação de Chanlat (1992, p. 156), de enxergarmos nos outros o que geralmente existe dentro de nós mesmos. Foi visto que um desentendimento entre os integrantes de um grupo é identificado como um conflito somente ao avançar alguns dos cinco estágios do processo de conflito: a oposição potencial, a cognição e personalização, as intenções e o comportamento em si. Percebe-se que, para o entrevistado identificar momentos de tensão e conflito dentro do grupo, é necessário que personificar o conflito, apresentando uma personalidade cuja forma de cognição é mais propícia a gerar conflitos.

Verificou-se na pesquisa os fatos apresentados pela literatura, tais como a importância das características relacionadas ao comportamento humano como principal ponto em comum entre compartilhamento da informação e conflitos. Foi observado que, havendo um ambiente propício, os

conflitos podem ser interpretados como positivos, propiciando maior compartilhamento da informação e a melhoria da qualidade do trabalho. Este ambiente depende significativamente das condições humanas encontradas no grupo.

Os objetivos propostos foram plenamente atendidos, satisfazendo às expectativas e contribuindo para que o ambiente organizacional seja cada vez mais produtivo. Espera-se que o resultado final desta análise contribua para o entendimento de práticas mais efetivas de compartilhamento da informação, especialmente nas organizações pesquisadas.

5.1 Sugestões para estudos futuros

Ao longo desta pesquisa foram observados alguns tópicos interessantes, que poderiam ser aprofundados dentro do contexto de novas pesquisas, e que estão relacionados abaixo.

- Realizar uma pesquisa quantitativa para verificar a interferência das características de grupos de trabalhos nas relações entre conflitos e compartilhamento da informação. Tal pesquisa poderia ser aplicada em grupos de trabalho, bem como em toda a organização.
- Realizar um estudo exploratório para verificar a interferência da cultura brasileira no compartilhamento da informação em situações de conflito.
- Analisar, em detalhes, o papel da confiança junto ao compartilhamento da informação, dentro do contexto organizacional brasileiro.
- Analisar, em detalhes, a influência da pressão dos prazos no compartilhamento da informação em grupos de trabalho.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Wagner S. **Estilos de administração de conflito intraorganizacional em unidades de tecnologia de informação**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de Brasília, : Brasília. 2004. 145f.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1968.

BARRETO, Aldo de A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 3, 1996. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=849&article=507&mode=pdf>>. Acesso em 15 nov. 2006.

BARRICHELLO, Eugênia M. R.; POZZOBON, Camille M.; RIBEIRO, Michelle B. Comunicação informal e cultura organizacional. **Revista Comunicação Organizacional**, 2003. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto4-03.html>>, acesso em 23 de maio de 2006.

CAPURRO, Rafael; HJØRLAND, Birger. The concept of information. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**. Ed. Blaise Cronin, v. 37, cap. 8, p. 343-411, 2003. Disponível em <<http://www.asis.org/Publications/ARIST/vol37.html>>, acesso em 15 de abril de 2006.

CHANLAT, Jean-François. O ser humano: um ser estrangeiro para o outro. in: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas. v. III p. 153-56, 1996.

CHOO, Chun Wei. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. **Library Management**. v. 21 n. 8-9, p. 395-403, 2000.

_____. **A organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CLARK, H. H.; BRENNAN, S. A. Grounding in communication. In: RESNICK, L.B.; LEVINE, J.M., TEASLEY, S.D. (Orgs.). **Perspectives on socially shared cognition**. Washington: APA Books, 1991. p. 127-148.

COX, Taylor H. Jr. Intergroup conflict. In: SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven (Orgs.). **Classics of Organization Theory**. 4 ed. Estados Unidos: Harcourt Brace College Publishers, 1996. 617 p.

COSTELLO, Timothy W., ZALKIND, Sheldon S. Psychology in administration: a research orientation. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 18, n. 2, p. 286-287, Jan 1965.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da Informação. São Paulo: Editora Futura, 2001.

_____ ; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LA RICA, D. Enrique. **Gestión del conocimiento**: caminando hacia las organizaciones inteligentes. 2003. Disponível em: <<http://www.eseune.edu>>. Acesso em 24 de março de 2006.

DENZIL, N., LINCOLN, Y. Introduction: entering the field of qualitative research. In: **Handbook of Qualitative Research**, London: Sage, p.1–17, 1994.

FARIAS, Luís Otávio; VAITSMAN, Jeni. Interação e conflito entre categorias profissionais em organizações hospitalares públicas. Rio de Janeiro: **Cad. Saúde Pública**, v. 18, n. 5, set-out, 2002. p. 1229-1241. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v18n5/10995.pdf>>, acesso em 18 de julho de 2006.

FERNÁNDEZ-MOLINA, J. C. Enfoques objetivo y subjetivo del concepto de informacion. In: **Revista Española de Documentacion Científica**, v.17, n.3, 1994, p. 320-330. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=647777>>, acesso em 7 de maio de 2006.

FERREIRA, J. M. Carvalho *et al.* **Psicossociologia das organizações**. Alfragide, Portugal: Mc Graw Hill, cap. 8, 1998.

FISHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONELLY JR., O.H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Alba, parte V, cap. 13, 1981.

GILES, M. W., EVANS, A. The power approach to intergroup hostility. In: **Journal of Conflict Resolution**, v. 30, n. 3, p. 469-486, Setembro, 1986. Disponível em: <<http://jcr.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/3/469>>, acesso em: 5 de setembro de 2006.

GREENGARD, S. Storing, shaping and sharing collective wisdom. **Workforce**, v.77 n.10 p. 82-88. Outubro, 1998. Disponível em: <www.workforce.com/archive/feature/22/16/64/index.php>, acesso em: 23 de maio de 2006.

GUILLÉN, Mauro F. **Models of management**. Chicago: University of Chicago Press, cap. 1, 6 e 7, 1994.

HALL, R. H. **Organizations, structures, process and outcomes**, 6 ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, cap. 11 e 12, 1996.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, cap. 2, 2002.

HISLOP, Donald. Mission impossible? communicating and sharing knowledge via information technology. **Journal of Information Technology** v. 17, p. 165–177, 2002.

HOBART, M. E.; SCHIFFMAN, Z. S. **Information ages: Literacy, numeracy, and the computer revolution**. Baltimore, MD: The John Hopkins University Press, 2000. Disponível em: <<http://www.english.uga.edu/hc/Hobart/>>, acesso em: 10 de janeiro de 2006.

JANNUZZI, C. A. S. C.; MONTALLI, K. M. L. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. **Ciência da Informação**, v.28, n.1, p.28-36, Janeiro, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000100005&lng=pt&nrm=iso> acesso em: 13 de julho de 2006.

JEHN, Karen A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. In: **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 256-28, 1995. Disponível em: <<http://division.aomonline.org/cm/Award-Winning-Papers/2000-MIA-Jehn-ASQ-1995.pdf>>, acesso em: 5 de agosto de 2006.

_____; NORTHCRAFT, Gregory B.; NEALE, Margaret A. Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. In: **Administrative Science Quarterly**, Dezembro, 1999. Disponível em: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_4_44/ai_59359403>, acesso em: 8 de novembro de 2006.

LEWICKI, R.; LITTERER, J.A.. **Negotiation**. 2 ed. New York: McGraw-Hill, 1994. 478 p.

LIKERT, Jane G.; LIKERT, Rensis. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979.

LUTHANS, Fred. **Organizational behavior**. 7 ed. Estados Unidos: McGraw-Hill series in management, 1995. 628 p.

MALHOTRA, Y. Current business concerns and knowledge management. **Times**, Índia, Outubro, 1997. Disponível em: <<http://www.brint.com/interview/times.htm>>, acesso em: 18 de janeiro de 2007.

MARCHIORI, Patricia Z. Profissionais de informação: multidimensionalidade, consiliência e a formação em gestão da informação. In: BAPTISTA, Sofia G. MUELLER, Suzana P. M. (orgs.) **Profissional da Informação: o espaço de trabalho**. Programa de Pós-graduação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Estudos avançados em Ciência da Informação, v. 2, Brasília: Thesaurus, p. 127- 153, 2004.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. 5 ed. São Paulo: Palas Athena, 2005.

McGARRY, Kevin. **O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória**. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 1999.

McINERNEY, Claire R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, K. (org) **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, Unesco, 2006, 456 p.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Brasília: **Ciência da Informação**, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>, acesso em: 15 de outubro de 2006.

MOYE, Neta A. LANGFRED, Claus W. Information sharing and group conflict: goin beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. **International Journal of Conflict Management Bowling Green**, v. 15, cap. 4, p. 381-410, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PAUL, Souren et al. Understanding conflict in virtual teams: an experimental investigation using content analysis. In: PROCEEDINGS OF THE 38TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 2005. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=/iel5/9518/30166/01385322.pdf?arnumber=1385322>>, acesso em: 22 de outubro de 2006.

Pearson, A. W., Ensley, M. D. & Amanson A. C. An assesement and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. **Journal of Conflict Management**, v. 13, cap. 2, p. 110-117, 2002.

RAGAN, James W.; SANDBERG, William R.; SCHWEIGER, David M. Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 51-71, março, 1986. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4273\(198603\)29%3A1%3C51%3AGAFISD%3E2.0.CO;2-L](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4273(198603)29%3A1%3C51%3AGAFISD%3E2.0.CO;2-L)>, acesso em: 13 de julho de 2006.

RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. 3 ed. Wesport: Quorun Books, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, cap 13, 2002.

SANDER, Benno. **Consenso e Conflito**: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação. São Paulo: Pioneira, 1984.

SCOTT, W. Richard. **Organizations**: rational, natural and open systems. 4. ed. Prentice-Hall, 1998. 416p.

SILVA S.L.. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>>, acesso em: 20 de julho de 2006.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TROMPENNARS, Fon. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

TUBBS, Stewart L.; MOSS, Sylvia. **Human communication: principles and contexts**. 9. ed. London: McGraw-Hill, cap. 1 e 14, 2003.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado da metodologia clinico-qualitativo: construção teórico epistemológica, discussão comparada e aplicação na área da saúde e humanas**. Petropolis: Vozes, 2003.

Turner, M. E. & Pratkanis, A. R. Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 5, p.254-270, 1994.

WEBBER, Alan W. Whats So New About the New Economy. In: **Harvard Business Review**. Jan-fev.1993.

WIIG, K.M. **Knowledge Management Foundations: thinking about how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

Anexo I**Formulário de Dados Demográficos e Funcionais**

Data:

Nome do entrevistado: _____ Idade: _____
anos

Sexo:

 Masculino Feminino

Grau de Instrução: _____

Cargo ou Função: _____

Relação profissional com a organização: _____

Tempo de trabalho nesta mesma organização: _____ anos.

Tempo de experiência profissional na área: _____ anos.

Anexo II

Roteiro da Entrevista

Itens a explorar:

1. Informações da organização: tipo de negocio, mercado de atuação, tamanho, etc;
2. Departamento ao qual o grupo de trabalho está vinculado;
3. Objetivo do grupo de trabalho;
4. Tempo de trabalho em conjunto;
5. Frequência de alterações da estrutura do grupo;
6. Necessidade de coordenação das atividades do grupo para a realização das tarefas;
7. Relevância do projeto ou das atividades do grupo para a organização e para a sociedade;
8. Pressão e prazo para a execução das atividades dentro do prazo;
9. Hierarquia entre os membros do grupo.
10. Esforços para criar ou restringir canais de comunicação, interação e influência entre os membros do grupo.
11. Abertura, espontaneidade e confiança para compartilhar conhecimentos pessoais e insights dentro do grupo.
12. Clima interno, competitividade e disputas de poder dentro do grupo.
13. Conflitos de personalidade ou conflitos emocionais.
14. Divergências dentro do grupo quanto ao conteúdo, objetivo ou forma de execução das atividades.
15. Tensão ou atrito dentro do grupo, durante a execução das atividades.
16. Liberdade, clareza e compreensão para expor os pontos de vista, as necessidades, os objetivos e a solução preferida para os outros.
17. Esforço de descobrir e expressar os objetivos de integração e os interesses comuns do grupo.
18. Esforço de entender os pontos de vista, as necessidades, os objetivos e a solução preferida dos outros.

19. Características do grupo de trabalho, do departamento ou da organização que influenciam o surgimento de divergências dentro do grupo.
20. Características do grupo de trabalho, do departamento ou da organização que influenciam no compartilhamento da informação dentro do grupo.
21. Dinâmica de compartilhamento da informação durante uma divergência entre os membros do grupo, por exemplo, compartilhar mais informações como uma forma de chegar a um consenso, sonegar informações como uma forma de auto-proteção, usar um terceiro membro para ajudar a encontrar uma solução mutuamente aceitável.
22. Dinâmica de compartilhamento da informação após uma divergência entre os membros do grupo, por exemplo, atitudes de cooperação, hostilidade, aceite e execução da solução encontrada.
23. Divergências ocasionadas pelo compartilhamento da informação entre os membros da equipe: informações compartilhadas resultando em divergências.

Anexo III

Questionário Likert e Likert (1979):

24. Quanto cada partido opositor tenta entender os pontos de vista, as necessidades, os objetivos e a solução preferida dos outros?
25. Quanto cada partido procura usar a técnica de solução de problemas em conjunto para desenvolver soluções criativas e satisfatórias para ambos os partidos?
26. Quanto de abertura, espontaneidade e confiança têm a comunicação e interação entre os partidos opositores?
27. Em que extensão os partidos em oposição parecem enganar-se mutuamente ou informar-se de modo correto?
28. Quantos canais de comunicação abertos existem para um fluxo de informação e influência entre os partidos opositores?
29. Qual o grau de eficiência dos canais para o fluxo de interação-influência entre os partidos opositores?
30. Em que extensão empreendem-se esforços para criar ou restringir canais de comunicação, interação e influência entre os partidos opositores?
31. Em que extensão estão sendo procuradas soluções inovadoras e mutuamente aceitáveis, ou cada partido está buscando impor ao outro a solução que ele agora prefere?
32. Em que medida cada partido busca descobrir e expressar claramente os objetivos de integração e os interesses comuns que os ligam?
33. Quão bem pode cada partido conflitante expressar com liberdade, clareza e compreensão os pontos de vista, as necessidades, os objetivos e a solução preferida pelos outros?
34. Em que extensão cada partido de oposição busca obter poder sobre o outro partido, ou procurar com o outro partido uma solução mutuamente satisfatória?
35. Quais são os métodos usados para resolver conflitos?
36. Em que extensão os partidos opositores usam um terceiro partido para ajudá-los a encontrar uma solução mutuamente aceitável?
37. Quando se chega a soluções, de que forma os partidos opositores as aceitam e as executam?
38. As soluções alcançadas resultam em atitudes de cooperação entre os partidos opositores ou em continuada e crescente hostilidade?

Anexo IV

Questionário de Araujo (2004)

1. Discordo Totalmente 2. 3. 4. 5. Concordo Totalmente		
←————— MENOR CONCORDÂNCIA MAIOR —————→		
Item	Questão	Respostas possíveis
1	Eu tento analisar uma questão com meus colegas de trabalho a fim de encontrar uma solução aceita por nós.	1 2 3 4 5
2	Em geral, tento satisfazer as necessidades dos meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
3	Eu tento manter os conflitos com meus colegas de trabalho reservados a mim mesmo.	1 2 3 4 5
4	Eu tento integrar minhas idéias com as dos meus colegas de trabalho a fim de chegarmos em conjunto a uma decisão.	1 2 3 4 5
5	Eu tento trabalhar com meus colegas de trabalho a fim de encontrar soluções para problemas que satisfaçam nossas expectativas.	1 2 3 4 5
6	Eu normalmente evito discussões abertas sobre minhas diferenças com meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
7	Eu tento encontrar uma opção intermediária para resolver um impasse.	1 2 3 4 5
8	Eu uso minha influência para que minhas idéias sejam aceitas.	1 2 3 4 5
9	Eu utilizo minha autoridade para tomar uma decisão em meu favor.	1 2 3 4 5
10	Em geral, eu aceito as aspirações dos meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
11	Eu cedo às aspirações dos meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
12	Eu troco informações acuradas com os meus colegas de trabalho a fim de resolver um problema conjuntamente.	1 2 3 4 5
13	Eu normalmente faço concessões aos meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
14	Eu normalmente proponho soluções intermediárias para evitar impasses na discussão.	1 2 3 4 5
15	Eu negocio com meus colegas de trabalho de forma que um compromisso possa ser alcançado.	1 2 3 4 5
16	Eu tento evitar desacordos com meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
17	Eu evito confrontos com meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
18	Eu uso de minha competência técnica para que uma decisão seja tomada em meu favor.	1 2 3 4 5
19	Eu freqüentemente acompanho as sugestões dos meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
20	Eu uso a tática de “dar e receber” a fim de que uma opção intermediária seja alcançada.	1 2 3 4 5
21	Eu geralmente apresento com firmeza meu próprio ponto de vista em uma discussão.	1 2 3 4 5
22	Eu tento fazer com que todas as aspirações do grupo de trabalho sejam expostas de modo a resolvê-las da melhor maneira possível.	1 2 3 4 5
23	Eu colaboro com meus colegas de trabalho de modo a encontrar uma solução aceita por nós.	1 2 3 4 5
24	Eu tento satisfazer as expectativas dos meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
25	Eu, às vezes, uso meu poder para ganhar em uma situação em que haja competição.	1 2 3 4 5
26	Eu tento manter meus desacordos com os meus colegas de trabalho reservados a mim mesmo, de modo a evitar mágoas.	1 2 3 4 5
27	Eu tento evitar troca de palavras desagradáveis com os meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
28	Eu tento trabalhar com os meus colegas para que haja um entendimento adequado do problema.	1 2 3 4 5

Dados Demográficos, Funcionais e de Contexto

- A. Idade: _____ anos
- B. Tempo de experiência profissional: _____ anos
- C. Relação profissional com a organização:
- Empregado ou Servidor Público desta Organização
 - Terceirizado
 - Servidor Público Cedido por outra Organização
 - Outros: _____
- D. Sexo:
- Masculino
 - Feminino
- E. Estado Civil:
- Solteiro
 - Vivo Só Casado
 - Vivo com alguém
- F. Grau de Instrução:
- Ensino Médio (2o grau) ou inferior
 - Superior Incompleto
 - Superior Completo
 - Pós-graduação (Especialista)
 - Pós-graduação (Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado)
- G. Curso Superior: _____
- H. Cargo ou Função:
- Diretor
 - Secretário ou Chefe de Departamento
 - Coordenador, Supervisor, Gerente, Chefe de Divisão
 - Chefe de Seção, Chefe de Setor, Gerente de Projetos
 - Técnico, Trainee ou Assistente
- I. Tempo de trabalho nesta mesma organização: _____ anos.
- J. Experiência em TI, incluindo outras organizações: _____ anos
- L. Área atual de atuação em TI:
- Produção
 - Suporte / Relacionamento
 - Banco de Dados Projetos
 - Desenv. de Sistemas O & M
 - Outra: _____
- M. Grau hierárquico mais comum das pessoas com quem você se relaciona no seu ambiente de trabalho (comparado ao seu):
- Mesmo grau hierárquico
 - Grau hierárquico superior
 - Grau hierárquico inferior
- N. Frequência de relacionamento com pessoas das demais equipes ou setores da Unidade de TI:
- até 5 vezes / mês
 - Entre 5 e 10 vezes / mês
 - Mais que 10 vezes / mês