

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CONFLITO ORGANIZACIONAL FRENTE A DIVERSIDADE DE  
GRUPO: UM OLHAR COM RELAÇÃO AS REDES DE COOPERAÇÃO.**

**DISSERTAÇÃO**

Ana Paula Alf Lima Ferreira

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**Agosto de 2011**

# **CONFLITO ORGANIZACIONAL FRENTE A DIVERSIDADE DE GRUPO: UM OLHAR COM RELAÇÃO AS REDES DE COOPERAÇÃO.**

por

Ana Paula Alf Lima Ferreira

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM - RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

**Orientadora: Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

**Universidade Federal de Santa Maria - UFSM**  
**Centro de Ciências Sociais e Humanas**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**CONFLITO ORGANIZACIONAL FRENTE A DIVERSIDADE DE  
GRUPO: UM OLHAR COM RELAÇÃO AS REDES DE COOPERAÇÃO.**

elaborado por  
**Ana Paula Alf Lima Ferreira**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
**(Presidente / Orientadora)**

**Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)**

**Emerson Antonio Maccari, Dr. (UNINOVE)**

Santa Maria, 8 de agosto de 2011.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é resultado da contribuição de muitas pessoas especiais. Primeiramente, quero agradecer a Deus, pela vida, pela família, amigos e oportunidade as quais tive, e por sempre estar comigo me guiando e iluminando meus caminhos. Por tudo muito obrigado!

Quero agradecer à minha família, aos meus pais, Vilson de Campos Lima e Maria Alf Lima, que são realmente o meu “porto seguro” Dedico este trabalho a vocês!

Ao meu esposo e verdadeiro companheiro que me auxiliou ao longo da realização deste trabalho, sempre me ajudando à atingir meus objetivos, muito obrigado mesmo e às razões da minha vida, aos dois anjos que sempre serão a minha razão de sempre querer ir além: ISABELI E MATEUS! A vó Tereza pelo cuidado dedicado a mim e a minha família!

Deixo o meu muito obrigado pelos ensinamentos recebidos a todos, os professores do PPGA/UFSM, em especial para a minha orientadora, professora Lúcia, pela dedicação, paciência e ensinamento. Fostes mais do que uma professora, fostes uma grande amiga e musa inspiradora. Gostaria de agradecer, mais uma vez ao professor Gilnei, por ter acreditado que eu poderia ir além, por ter me apoiado e me inspirado à ir em busca de uma realidade melhor. Com certeza tu fostes e sempre serás uma referência para mim, pois desde a graduação tu conseguistes me encantar com a arte que é Administração, assim como me mostrastes que com dedicação e amor tudo é possível. Mais uma vez, muito obrigado Gmoura.

Também não poderia deixar de agradecer, ao meu professor, amigo e compadre Manoel, que assim como o professor Gilnei, sempre me auxiliou a transformar esse sonho de ser Mestre, em realidade, me motivando e guiando nesta caminhada acadêmica.

Meu muito obrigado, ao professor Carlos Eduardo Tavares, Rodrigo Dill e Everton, pelo auxílio e artigos feitos juntos. Vocês sempre terão um lugar reservado na minha história. Aos meus colegas de Mestrado Greice, Luciane, Laercio, Juliano e Bia, que foram maravilhosos principalmente nas traduções. Essas nunca mais serão as mesmas, em especial quero agradecer a Bia, que foi como uma irmã para mim e me acolheu muitas vezes em sua casa. Tu és um verdadeiro anjo em minha

vida. As horas de estudos e bate papo que passamos juntas nunca serão esquecidas e com certeza você tem um lugar especial no meu coração e na minha vida. Muito obrigada por tudo Bia!

A Celisia e Carol, muito obrigada também pela amizade e caronas dadas. Com certeza esse mestrado também teve muito som, principalmente de sertanejo universitário.

A Universidade de Cruz Alta, a UNICRUZ, por ter me possibilitado realizar o mestrado, ao vice-reitor de Administração, o professor Fabio Dal-Soto, por ter acreditado em mim, e me auxiliado sempre que precisei.

Enfim, a todos que de uma forma direta ou indireta me auxiliaram a realizar este sonho (Ivo, Enedina, Fred, Raquel, Suzana, Ieda, Salete, Rafaela, Taciana, Mario Alex, Luciano, Alessandra, Isadora, José Carlos) muito obrigado por tudo, pois vocês são parte da concretização deste sonho!

*“O mundo é como um espelho que devolve a cada pessoa o reflexo de seus próprios pensamentos. A maneira como você encara a vida é que faz toda diferença.”*

*Luís Fernando Veríssimo*

RESUMO  
Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

**CONFLITO ORGANIZACIONAL FRENTE A DIVERSIDADE DE GRUPO: UM  
OLHAR COM RELAÇÃO AS REDES DE COOPERAÇÃO.**

AUTORA: ANA PAULA ALF LIMA  
ORIENTADORA: LUCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA  
Data e Local: Santa Maria, 08 de agosto de 2011

Nas últimas décadas, sobretudo no início do século XXI, tem-se observado um forte movimento para proporcionar alternativas inovadoras de desenvolvimento econômico, e a busca por melhorar as práticas administrativas e de relacionamento junto às Empresas. A formação de Redes é uma forte tendência administrativa que vem se tornando uma realidade cada vez, mais presente junto à sociedade brasileira. Inserido neste contexto, este estudo tem como objetivo compreender como as variáveis conflitos e diversidade apresentam-se junto aos integrantes de uma rede de cooperação de supermercados, assim como os seus efeitos sobre as ações da rede. Para evidenciar a presença e os efeitos das variáveis conflito e diversidade, foi realizada uma pesquisa qualitativa, baseada em um estudo de caso, sendo que a interpretação dos instrumentos, foi feita a partir de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que a diversidade de grupo é pouco expressiva junto a Rede X, pois o grupo apresenta características demográficas bastante similares. Trata-se de um grupo com poucas características heterogêneas em vários aspectos dentre as quais se destacam a idade, o sexo, o estado civil, escolaridade e cidade de origem. o que é positivo, visto que grupos heterogêneos têm mais tendência a gerar ambientes, idéias novas e inovação. Quanto aos conflitos pode-se dizer que, a abordagem, que predomina na rede X, com relação ao trato com o conflito e visão comportamental e para os integrantes as conseqüências do conflito são funcionais, ou seja, ajudam a estimular a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um meio para o arejamento dos problemas e a liberação das tensões e estimulam mudanças. Com relação ao fato dos indicadores Diversidade e conflito interferirem nas ações da Rede X, os integrantes apontam que o grupo todo em si encontra-se em estágio de formação, e que conflito, normatização e desempenho coexistem dentro do grupo, que está em processo de execução das atividades e produtividade.

**Palavras-chaves:** Redes; Diversidade; Grupos ; Conflito.

ABSTRACT  
Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

**ORGANIZATIONAL CONFLICT OF GROUP FACE TO DIVERSITY: A LOOK IN  
CONNECTION WITH THE NETWORK OF COOPERATION.**

AUTHOR: ANA PAULA ALF LIMA  
ADVISER: LUCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA  
Date and Place of Defense: Santa Maria, August 8, 2011.

In recent decades, especially in the early twenty-first century, there has been a strong movement to deliver innovative economic development, and looks to improve administrative practices and relationship with the companies. The formation of networks is a strong tendency administrative reality is becoming an ever more present to the Brazilian society. Within this context, this study aims to understand the organizational conflict as well as the diversity of predominant group among the members of a cooperative network of supermarkets, as well as their effects on the actions of the network. The results showed that the diversity of the group is insignificant next to Network X, because the group has very similar demographics. It is a homogeneous group in many ways among which we highlight the age, sex, marital status, education and city of origin. It is a homogeneous group in many ways, which is positive, as similar groups have little tendency to generate conflicting environments, but in many homogeneous environments can be difficult to implement new ideas and innovation. The conflicts can be said that the approach that predominates in the network in dealing with conflict and behavioral vision. With regard to the fact that diversity and conflict indicators interfering in Network X, the members point out that the whole group itself is being formed, and that conflict, norming and performing co-exist within the group, which is in the process of implementation of activities and productivity.

Keywords: Networks; Diversity; Conflict; Groups.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Tipos de capitais para formação das Redes.....	21
Figura 2	Cinco estágio do conflito.....	38
Figura 3	Modelo Bidimensional de Estilos de Administração de Conflitos.....	40
Figura 4	Modelo das evidências empíricas da pesquisa qualitativa .....	43
Figura 5	Modelo conceitual da pesquisa.....	44
Figura 6	Idade dos entrevistados.....	48
Figura 7	Renda dos entrevistados.....	49
Figura 8	Escolaridade e formação acadêmica dos integrantes da Rede X.....	49
Figura 9	Estado Civil dos entrevistados.....	50
Figura 10	Cidade de origem dos entrevistados.....	50
Figura 11	Síntese perfil dos integrantes da Rede X.....	51
Figura 12	Tempo que possui estabelecimento Comercial.....	51
Figura 13	Tempo de Atuação na Rede X .....	52
Figura 14	Freqüência de participação nas reuniões da Rede .....	52
Figura 15	Porte do estabelecimento.....	53
Figura 16	Faturamento anual.....	53
Figura 17	Número de funcionários.....	54
Figura 18	Síntese do perfil das empresas integrantes da Rede.....	55
Figura 19	Diversidade da Rede X.....	57
Figura 20	Opinião sobre diversidade.....	58
Figura 21	Divergência de pensamento.....	59
Figura 22	Respeito às diferenças.....	60
Figura 23	Respeito aos diferentes.....	62
Figura 24	Síntese do trato com a diversidade.....	62

Figura 25	Existência de conflito aberto.....	67
Figura 26	Causa dos conflitos existentes.....	67
Figura 27	Envolvimento em situações de conflitos.....	69
Figura 28	Modelo Bidimensional de Estilos de Administração de Conflitos.....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Elementos Morfológicos das Redes.....	23
Quadro 2	Formas de inter-relações entre redes.....	24
Quadro 3	Elementos estruturais da rede sociais.....	25
Quadro 4	Paradigmas sociológicos de análise organizacional apresentados por Burrell e Morgan em 1979.....	27
Quadro 5	Comparativo entre as empresas orientadas ou não para a diversidade.....	31
Quadro 6	Abordagens Administrativas acerca da evolução do Conflito Organizacional.....	34
Quadro 7	Cinco estágios do conflito.....	36
Quadro 8	Fontes de evidências e seus procedimentos.....	46
Quadro 9	Percepção da diversidade.....	55
Quadro 10	Opinião sobre diversidade.....	57
Quadro 11	Divergência de pensamentos, idéias e opiniões.....	59
Quadro 12	Respeito às Diferenças.....	60
Quadro 13	Respeito aos diferentes.....	61
Quadro 14	Variáveis globais relativas ao conflito.....	63
Quadro 15	Características gerais do comportamento do grupo.....	64
Quadro 16	Priorização dos integrantes da Rede X.....	66
Quadro 17	Características gerais do comportamento do grupo.....	70
Quadro 18	Estágio de desenvolvimento do grupo.....	71
Quadro 19	Consequências do conflito.....	71

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Objetivos específicos .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Redes de Cooperação.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 As redes como forma de análise das configurações sociais.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Redes Sociais .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 A Diversidade .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Conflito Organizacional .....</b>	<b>32</b>
2.5.1 Natureza do Conflito.....	34
2.5.2 O Conflito visto como Processo .....	36
2.5.3 Modelo de Rahim .....	38
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Estratégia da Pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3 Coleta de Dados e Entrevistas .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3 Observação.....</b>	<b>45</b>
<b>3.4 Documentos.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5 Síntese dos procedimentos da pesquisa .....</b>	<b>46</b>
<b>3.6 Análise dos Dados .....</b>	<b>47</b>
<b>4 EVIDÊNCIAS DA PESQUISA .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Perfil demográfico dos entrevistados .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2. Perfil das empresas que compõem a Rede X .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3. Trato com a diversidade .....</b>	<b>55</b>
<b>4.4. Conflito organizacional.....</b>	<b>63</b>
<b>4.5 Síntese dos resultados quanto às variáveis diversidade e conflito organizacional .....</b>	<b>72</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O atual panorama organizacional é marcado por frequentes mudanças ocorridas em função da constante necessidade de respostas cada vez mais rápidas para garantir a sobrevivência das organizações. Neste contexto, a gestão de pessoas ganha maior relevância, uma vez que as organizações passam a trabalhar a partir do pressuposto de que a eficácia de suas estratégias de negócios é influenciada diretamente pela atuação das pessoas na consecução dos objetivos organizacionais.

É notório que o homem é um ser eminentemente social que não vive sozinho, pois precisa interagir com outrem, sendo esta interação marcada pela transformação do próprio indivíduo ou do meio em que ele está inserido. Segundo Blabch (1996), o ser social é orientado pela necessidade de produzir algo para se realizar, uma vez que é reconhecido perante a sociedade a partir do seu trabalho e do reflexo deste perante o coletivo.

A concepção de indivíduo e de organização passaram nas últimas décadas, por muitas transformações, fundamentadas na tecnologia da informação, no próprio processo de tomada de decisão, assim como na comunicação e na capacidade de trabalhar em grupo, o que alterou de forma significativa a sociedade globalizada, principalmente por que as economias do mundo passaram a interdependem umas das outras, em escala global. As crescentes flutuações dos mercados, a diluição das fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos podem ser consideradas características importantes deste período transitório.

Ademais, as configurações e os relacionamentos entre empresas também expressam a transição em que se encontram as diferentes economias. Quanto mais avançadas em direção ao padrão industrial, mais consolidadas tendem a ser as

ligações entre as empresas (CASTELLS,1999). Outra alteração, pertinente a esse contexto diz respeito à forma de tratamento entre os indivíduos e as organizações e vice-versa de modo que a organização em rede passa a ser vista por muitos administradores como peça fundamental para o desenvolvimento e análise social. Castells (1999) descreve a sociedade em rede como a sociedade que busca consolidar a ideia de que o mundo contemporâneo estrutura-se por meio de complexas teias de relacionamentos, socialmente imbricadas e economicamente motivadas, nas quais há pouco espaço para ações individuais de agentes isolados, principalmente no campo econômico.

A formação de redes de empresas pode ocorrer de uma necessidade empresarial (não planejada) ou de uma necessidade estratégica (planejada). De acordo com Amato (2000), as formas que estas organizações podem assumir são várias e visam o beneficiamento do negócio da rede. Sendo flexíveis, estas estruturas gerariam sinergia suficiente abrindo novas oportunidades para a rede e seus associados, tornando-os mais adaptativos ao negócio. Duas estruturas de redes chamam a atenção: *topdown* e horizontal. As Redes *Topdown* se caracterizam por modelos em que pequenas e médias empresas se tornam fornecedoras de uma empresa mãe ou, principalmente sub-fornecedora (CASAROTTO, 1999). Já as Redes Horizontais, segundo Hamel e Doz (1999), são associações que se estabelecem com empresas de um mesmo segmento para ter acesso a competências complementares e compartilhar custos e riscos. Neste tipo de aliança, é mais perceptível a troca de benefícios mútuos, pois se pode explorar um marketing coletivo, efetuar compras em conjunto, reduzindo os custos e obtendo mercado de escala.

De acordo com Leon e Amato (2001), esse movimento de mudanças nas relações empresariais vem se intensificando nas últimas décadas na medida em que se acumulam e consolidam as transformações técnicas, organizacionais e econômicas. Mudanças que provocam alterações na forma de produzir, de administrar, de distribuir, visando alterações nas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições.

Nesse ambiente, cercado de novas demandas econômicas e sociais, surgem novos interesses e novas exigências por parte dos indivíduos e das organizações trazendo à tona a importância de que as organizações passem a gerenciar aspectos

como a diversidade e os conflitos de interesses que naturalmente farão parte desse novo contexto.

A diversidade pode ser vista como um fator gerador de conflitos, já que faz emergir as diferenças de pensamentos, crenças, atitudes e comportamentos dos indivíduos. A diversidade representa algo além da distinção de raça e credo, englobando a idade, a história pessoal e corporativa, a formação educacional, a função, a personalidade, o estilo de vida, a preferência sexual, o tempo de serviço na organização, o *status* de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração (THOMAS, 2003).

Segundo Cox (2001) a diversidade de grupo pode ser vista como a variação de identidades culturais e sociais entre pessoas que convivem juntas em um mercado ou local de trabalho. As variações culturais ou sociais são as afiliações grupais com as quais as pessoas se vinculam ao longo de sua vida. Thomas (2003) acrescenta que a diversidade pode ser caracterizada por qualquer mistura coletiva que apresenta semelhanças e diferenças. Acentua-se assim que não há somente diferença na diversidade, mas também algo que aproxima as pessoas.

A semelhança e a diferença entre as pessoas aparecem como processos psicossociais cada vez mais importantes na gestão das relações interpessoais, uma vez que, quaisquer que sejam os laços que as unem, há sempre momentos na vida em que os sentimentos, pensamentos, interesses, objetivos e ações de cada um acabam por colidir com os dos outros (CUNHA, 2003). Nessas situações cria-se um ambiente propício ao aparecimento de situações de conflito, o que pode ocorrer também nas organizações visto que em sua qualidade de “construto social, são também espaço aberto de conflito e disputa de interesses” (VIEIRA, 2006,p.4 *apud* LECA E DEMIL, 2001 p. 1).

Robbins (2010) define o conflito como 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. Ele separou o estudo do conflito em três visões distintas: a tradicional, a comportamental e a interacionista. Na perspectiva tradicional o conflito era visto como um mal para a organização e deveria ser assim eliminado. Na comportamental o conflito é visto como um fato da vida que deve ser reconhecido e usado a nosso favor sendo a legítima expressão das diferenças. Na interacionista prevalece o princípio de que nem todo o conflito é bom. Quando em excesso, pode ser prejudicial em qualquer sociedade ou organização,

mas, se mantido em níveis moderados, pode vir a ser até útil para a sociedade bem como para a organização uma vez que possibilitaria maior capacidade para gerenciar novos desafios e adversidades.

As organizações vivem em um mundo humano, social, político e econômico, logo, dependem uma das outras para seguir o seu caminho e atingir os seus objetivos, pois nenhuma organização é auto-suficiente ou autônoma. Toda a organização depende de outras organizações e da sociedade em geral para poder sobreviver.

Apesar dos relacionamentos interorganizacionais consistirem em um esforço cooperativo que se propõe a manter a identidade e cultura das empresas envolvidas, este tipo de parceria não está livre de choques culturais e, conseqüentemente, do desafio da gestão dessas diversas culturas (CASTELLS, 2006). Embora o processo de reorganização estrutural por meio de relacionamentos interorganizacionais seja hoje uma constante no mercado globalizado, ainda se negligencia a importância do aspecto da diversidade cultural predominante nas organizações envolvidas nesses processos. Grande parte dos estudos sobre relações interorganizacionais investiga os mecanismos de coordenação sob a perspectiva da cooperação, na qual os atores formam redes organizacionais em função dos benefícios experimentados por cada um (GOBBI et al., 2004). Tal constatação denota a importância de complementar tais estudos com outros que priorizem a perspectiva das relações e de suas consequências para os agentes envolvidos em configurações sociais dessa natureza.

O entendimento com relação à diversidade e aos conflitos nas redes é essencial para o entendimento da complexidade do seu gerenciamento uma vez que são apontados como motivos que podem levar à desintegração ou estagnação da rede. Para Ferreira (2004) os conflitos e a resistência às mudanças, assim como a formação de grupos de interesse e feudos, podem dificultar a captura das sinergias e ganhos de eficiência em redes.

Inserido neste contexto, este estudo se propõe a realizar uma reflexão com relação às variáveis diversidade e conflito organizacional em uma rede de cooperação de supermercados, contribuindo para incrementar as discussões acadêmicas e a pesquisa empírica a respeito destas temáticas.

A relevância acadêmica e social do presente estudo decorre da possibilidade de observar o comportamento da diversidade e do conflito em uma configuração



social diversa. O atual contexto empresarial evidencia que o domínio das práticas de gerenciamento de conflitos e da formação adequada de grupos, reconhecendo e administrando a sua diversidade, torna-se cada vez mais relevante para a atuação das organizações. As conseqüências de um tratamento inadequado dessas variáveis organizacionais podem levar até mesmo ao processo de desintegração social. Portanto, este é um problema crucial para as organizações. Diante da contribuição que se espera trazer a esta discussão, formulou-se a pergunta de pesquisa que orienta o presente estudo:

Como se caracteriza a diversidade e o conflito organizacional em uma rede de cooperação de supermercados e quais os efeitos dessas duas variáveis sobre as ações da rede?

## **1.2 Objetivo Geral**

Caracterizar a diversidade e os conflitos organizacionais na percepção dos integrantes de uma rede de cooperação de supermercados, assim como os seus efeitos sobre as ações da rede.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

- Mapear a diversidade na rede de cooperação por meio do mapeamento do perfil demográfico;
- Identificar como os responsáveis pelos supermercados integrantes da rede tratam a diversidade;
- Identificar a tipologia e as características dos conflitos organizacionais percebidos pelos integrantes da rede; e
- Conhecer o comportamento dos integrantes no trato com os conflitos e identificar o estágio de desenvolvimento da rede.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo está apresentado o aporte teórico que deu sustentação para a realização da presente pesquisa, concentrando-se nas seguintes temáticas: Rede de Cooperação, Redes Sociais, Diversidade e conflito organizacional.

### 2.1 Redes de Cooperação

O termo rede é utilizado desde o início do século XIX, principalmente nas áreas ligadas às ciências sociais, à antropologia e à psicologia, e define as diversas formas de interação, tais como os relacionamentos de pessoas/pessoas, pessoas/grupos e grupos/grupos sociais (CANDIDO; ABREU, 2002).

Junto às organizações, o termo é tido como um conjunto de organizações inter-relacionadas, interligadas direta ou indiretamente que têm como propósito central reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo (MARCON; MOINET, 2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS; VERSCHOORE, 2004). Candido e Abreu (2002) acreditam que a crescente formação de redes no ambiente organizacional dá-se por dois fatores, a saber: (i) devido ao aumento da competitividade no acirramento da concorrência entre as organizações, e (ii) devido à compreensão por parte dos gestores organizacionais de que ações isoladas das organizações inviabilizam sua sobrevivência e desenvolvimento, de modo que essas ações passam a ser realizadas com a finalidade de ajuda mútua, ou seja, pelo compartilhamento e integração dos indivíduos e dos atores organizacionais por suas características sociais de relacionamentos e cooperação.

Ao analisar a origem do conceito e as particularidades relacionadas ao termo, Olivieri (2003) afirma que as redes de cooperação podem ser sistemas

organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins a todos, o que é facilitado em parte por suas estruturas flexíveis e pelas dinâmicas de trabalho exercidas pelos integrantes da rede. As redes exigem atuação colaborativa para que se possa sustentar a vontade e a afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social, ou, como prefere Castells (1999), é vista como o entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido, ou seja, como um grande número de nós unidos entre si que formam uma rede.

Os integrantes de uma rede realizam trocas mútuas, uma vez que todos tendem a cooperar no desenvolvimento de projetos em comum, nos quais cada integrante complementa o outro em determinadas especializações, conforme a necessidade de cada organização, tentando assim suprir a falta ou resolver problemas comuns, para que ambos consigam conquistar novos mercados, atingir metas, e outros objetivos que vão muito além do alcance individual de cada organização (CEGLIE; DINI, 1999).

Na formação das redes, segundo Passador (2003), as empresas integrantes precisam manter três peculiaridades, a saber: a diferenciação, a interdependência e a flexibilidade. A diferenciação ocorre devido as empresas integrantes poderem prover seus benefícios inovadores a todos os seus participantes, fato esse que não ocorre em nenhuma organização isolada; a interdependência (CEGLIE; DINI, 1999) é vista como um mecanismo que prediz a formação de redes e por isso mesmo sugere a constituição de uma cultura de unidade organizacional (cooperação e coordenação); e a flexibilidade ocorre tanto no aspecto inovador e produtivo quanto no próprio aspecto organizacional, sendo uma das mais fortes características das organizações integrantes de redes.

As redes de cooperação se apresentam de várias formas. Segundo Batalha e Silva (2001) as mais populares são: *joint ventures* (“partir” ou “compartir” - designa a relação existente entre duas ou mais pessoas que realizam um negócio em comum, e a relação desses com terceiros); alianças estratégicas; grupos de negócios; *franchising* (utilizado para designar uma relação contratual entre o proprietário de uma determinada marca –franqueador - e um ou mais retalhistas - franqueados); consórcios de pesquisa, contratos relacionais, *acordos de outsourcing* (delegar serviços a terceiros – tercerizar mão-de-obra), dentre outras.

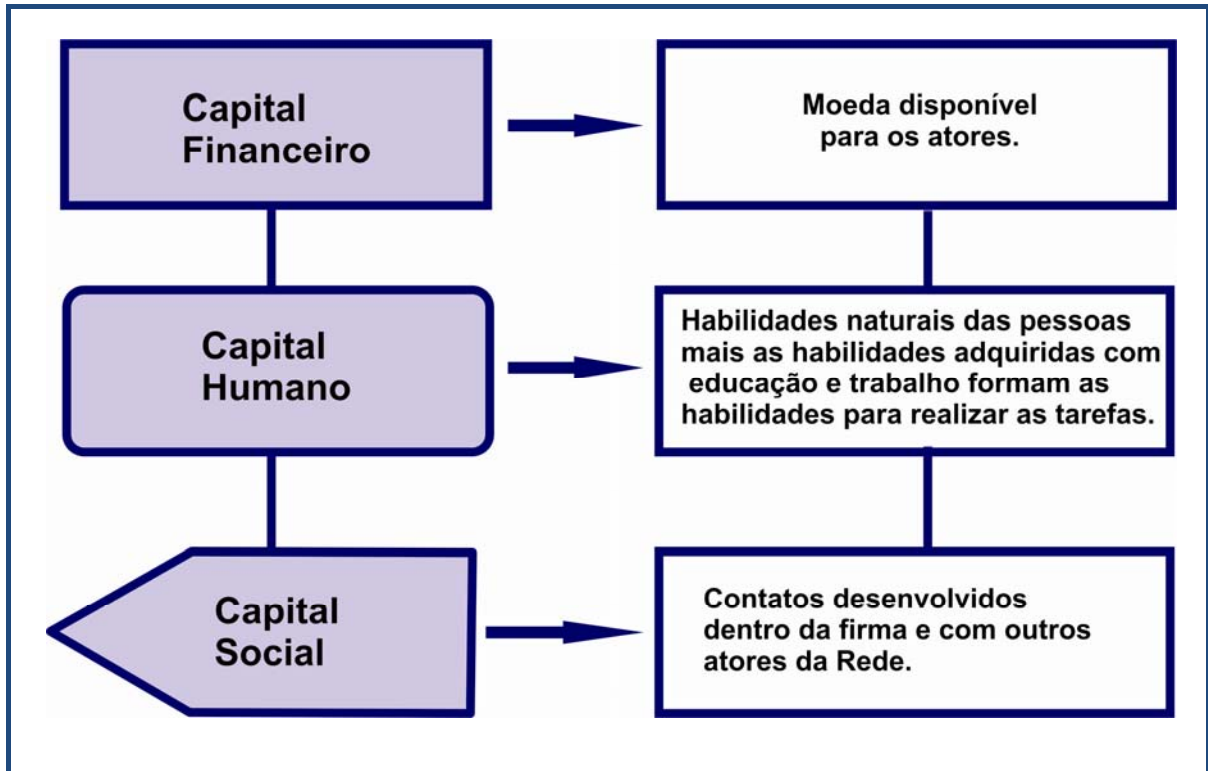
Grandori e Soda (1995) afirmam que os tipos de redes podem ser entendidos como as formas utilizadas para regular a cooperação entre as empresas, sendo classificadas por seu grau de formalidade, centralização ou base de igualdade; e combinação de mecanismos de coordenação. As redes se diferenciam quanto ao grau de centralização em: simétricas (não existe empresa centralizadora) e assimétricas (uma empresa centraliza as relações) (GRANDORI; SODA, 1995). Esses mesmos autores apontam pequenas distinções entre as redes, a partir de determinadas peculiaridades tais como: as redes baseadas nos recursos humanos, enfatizando sua simetria ou assimetria das redes; a centralização das redes, deixando clara a relevância das empresas; e a forma de administrá-las dependendo do seu poder relativo.

Para Cravens *et al.* (1996) é possível observar quatro tipos de redes: a flexível, a profunda, a virtual e a com valor adicionado, classificadas de acordo com as dimensões de volatilidade das mudanças no meio e do tipo de relação interorganizacional envolta (colaborativo ou transacional). De uma forma mais sucinta Miles e Snow (1992) defendem a existência de três tipos de redes: (i) interna, relaciona-se com a coordenação interna da firma; (ii) estável, relaciona-se com a coordenação externa da firma; e (iii) dinâmica, termo mais curto que designa a rede criada para desenvolver produtos mais simples ou projetos específicos.

Em um enfoque mais direcionado para as PMEs (Pequenas Médias Empresas) Casarotto (1998), apresenta dois tipos de redes: (i) *topdown* que se caracteriza pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção à uma empresa- mãe, por meio de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção, ou seja, tanto a empresa-mãe quanto suas dependentes competem pela liderança de custos; e (ii) rede flexível de pequenas empresas (horizontais), que acontece quando PMEs reúnem-se por meio da formação de um consórcio com objetivos comuns, em que cada uma das empresas é responsável por uma parte do processo de produção, ou seja, o conjunto das atividades da empresa e a sua forma de funcionamento fariam com que ela atuasse como uma grande empresa de modo que as empresas consigam competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Ainda com relação à estrutura social, há abordagens teóricas distintas que estipulam que a competição das redes é importante para determinar a vantagem competitiva econômica dos atores (BURT, 1996), sendo apontados três tipos de

capitais, cruciais no aspecto de competitividade organizacional e manutenção das redes sócias: capital financeiro, capital humano e capital social (FIGURA 1).



**Figura 1: Tipos de capitais para formação das Redes**

Fonte: Adaptado de Burt (1996).

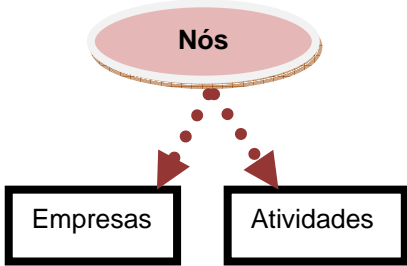
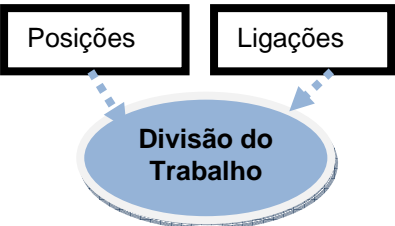
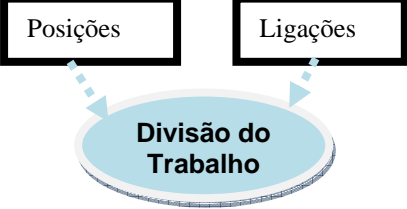
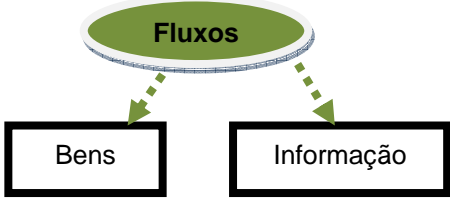
Burt (1996) afirma que o capital social é o diferencial que determina maior ou menor retorno financeiro das organizações integrantes das redes, principalmente em se tratando de competição imperfeita onde o capital humano e o financeiro são abundantes, pois com a utilização do capital social as firmas conseguem captar informações importantes para a obtenção de valiosas oportunidades ou perigosas ameaças. É comum atribuir-se o crescimento econômico das redes aos seus graus de relacionamentos dos integrantes ou da sua capacidade de capital social. Todavia é relevante entender que a formação de uma rede de contatos que possibilite a obtenção de informações úteis e confiáveis, não é uma tarefa fácil de executar, pois normalmente os contatos sociais são construídos e expandidos entre pessoas que são próximas, mas estes contatos não podem ser considerados supremos ou de grande relevância, visto que as informações adquiridas por meio deles não são diversas e não conseguem retratar outros cenários de forma sólida, a não ser o que lhes é familiar (CASTELLS, 2006).

## 2.2 As redes como forma de análise das configurações sociais

A observação das redes como forma de análise do contexto social tem sido sugerida na tentativa de buscar uma melhor compreensão para a sua estrutura, principalmente no que tange aos relacionamentos e ações da rede. Conforme Powell e Smith-Doer (1994), o estudo das redes de afiliação com enfoque analítico foi fortemente influenciado pela antropologia e pela sociologia e pelos estudiosos que tentavam compreender como os indivíduos são ligados uns aos outros e como estas relações funcionam como um facilitador para as realizações e ainda como uma “cola” que proporciona ordem e significado para a vida social.

Wasserman e Faust (1994) apresentam as estruturas que podem ser entendidas como as responsáveis pela regulamentação das redes, definidas como: estruturas econômicas, políticas, internacionais, afetivas, entre outras. Eles ainda indicam que as relações em redes são expressas por meio dos elos ou conexões, denominadas aqui como *linkages* (ligação), entre as organizações em estudo indicando que a partir das conexões de *linkages*, fluem recursos materiais e não materiais, bem como as interações físicas entre os atores e as relações formais de autoridade.

Segundo Britto (2002), cada vez mais as empresas têm sido alvo de estudo, buscando-se observar e analisar de forma mais completa a amplitude e a complexidade da interdependência organizacional. Ele toma o próprio conceito de redes, para balizar suas concepções, pois muitos fenômenos que são corriqueiros na estruturação de uma rede podem ser correlacionados com alguns elementos básicos e morfológicos do termo rede. Assim a definição e a caracterização das redes são importantes para formalizar o tipo de relação que será predominante, podendo também detectar quais as melhores ferramentas e mecanismos a serem utilizados junto a uma rede. O Quadro 1 ilustra os elementos morfológicos de uma rede.

Elementos das Redes	Definição/Características	Representação gráfica
<b>Nós</b>	Determinados sob duas perspectivas: 1ª relaciona cada nó com uma empresa da rede; 2ª perspectiva caracteriza os nós como pontos focais desses arranjos, relacionando-se a uma determinada atividade produtiva ou a uma determinada empresa.	
<b>Posições</b>	Definem como os diferentes pontos se localizam no interior da estrutura. Essa divisão visa integrar as capacidades e competências organizacionais da grande diversidade de atividades necessárias à produção.	
<b>Ligações</b>	As ligações, conexões ou linkages determinam o grau de difusão ou densidade dos atores de uma rede.	
<b>Fluxos</b>	Os fluxos dizem respeito ao fluxo de bens (tangíveis) e o fluxo de informações (intangíveis).	

**Quadro 1: Elementos Morfológicos das Redes**

Fonte: Adaptado da representação morfológica das redes de Britto (2002).

As ligações feitas pelos integrantes de uma rede, com relação aos nós, podem ser consideradas como dispersas ou saturadas, o que irá determinar o grau de densidade que existe na rede. Vale lembrar que conhecer o grau de centralização da rede, verificado conforme o número de ligações a um ponto particular ou pontos que são passagem obrigatória para outros nós, indicando maior centralização, irá determinar o grau de densidade da mesma (BRITTO, 2002). Determinar a centralização é importante para os integrantes da rede, pois conforme Mizruchi e Galaskiewicz (1993), a proporção de poder que a rede possui perante os outros integrantes reflete-se no processo de análise.

Em uma rede altamente fragmentada a empresa central pode não ser a mais influente e essa “falta” de influência pode indicar que o poder da organização não será reflexo do seu nível de recursos próprios, mas do conjunto de recursos que os atores podem mobilizar por meio das suas relações formais e informais (MIZRUCHI; GALASKIEWICZ, 1993). As formas de inter-relações possíveis entre os integrantes das redes estão apresentadas no Quadro 2, conforme Porter (1989).

Inter-relações	Características
<b>Tangíveis</b>	Surgem a partir de oportunidades para compartilharem atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais, devido à presença de tecnologias, canais e compradores comuns e de outros fatores.
<b>Intangíveis</b>	Envolve a transferência de know how gerencial entre cadeias de valores independentes.
<b>Concorrentes</b>	Provém da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. As inter-relações entre concorrentes tornam de maior importância o reconhecimento e a exploração das inter-relações tangíveis e intangíveis.

**Quadro 2 – Formas de inter-relações entre redes.**

Fonte: Adaptado de Porter (1989).

### 2.3 Redes Sociais

A noção de redes sociais surgiu junto com a antropologia social por meio da obra de Claude Lévi-Strauss que começou a tratar sobre análise etnográfica das estruturas. A conceituação teórica acerca da terminologia de redes sociais fundamenta-se na análise e descrição dos processos sociais que englobem entre outros aspectos, as conexões que ultrapassem os limites de grupos e categorias (BARNES, 1987).

Na busca por um conceito único que consiga esboçar o que é uma Rede Social, existem três abordagens, escritas por Barnes (1987): (i) uma abordagem metafórica, que estaria voltada à filosofia de rede ou ainda a uma aproximação conceitual; (ii) uma analítica, centrada na metodologia de análise de redes; e (iii) uma tecnológica, cuja preocupação está voltada para as redes de conexões, para as possibilidades que se colocam em relação às interações possíveis na sociedade por meio de redes eletrônicas, de informações e interorganizacionais.



A diferenciação, das redes sociais visa mostrar as várias abordagens que as redes sociais podem ter e tem como objetivo demonstrar a importância da complementaridade das mesmas, uma vez que possui uma relação direta com a informação, pois essa é tida como peça fundamental no processo de troca permanente existente entre as empresas integrantes das Redes Sociais. Para Attneave e Ross (1982) a Rede Social é responsável pela identidade e pela história individual e grupal dos seus integrantes; sendo assim ela é vista como uma fonte de retroalimentação e reconhecimento social, uma vez que as interações dadas permitem a cada integrante refletir e manter uma imagem própria, relacionada com as diversas funções que cada um desempenha e/ou assume na relação aos demais junto à rede. De acordo com Sluzki (1996) e Attneave e Ross (1982), as redes se estruturam conforme seu tamanho e sua dimensão, sendo assim determinadas pelo número de órgãos ou instituições que as compõem.

López-Cabanas (1997) e Sluzki (1997) apontam os seguintes elementos estruturais da rede (QUADRO 3).

<b>Elemento</b>	<b>Definição</b>	<b>Característica</b>
<b>Tamanho</b>	Faz referência ao número de pessoas ou de instituições que fazem parte da rede social	Há indicadores de que as redes sociais de tamanho <u>médio</u> são mais efetivas porque permitem maior mobilização de seus integrantes e parecem ser mais eficazes. Já as muito <u>pequenas</u> tendem a converter-se em geradoras de tensão devido a que as informações sobrecarregam o sistema. Nas redes sociais muito <u>extensas</u> perde-se a capacidade de efetivar as diferentes funções, por um mecanismo de inércia, o qual favorece que ninguém assuma prontamente uma ação em benefício de seus membros
<b>Densidade</b>	É a conexão e o vínculo entre os diferentes membros da rede	A densidade <u>moderada</u> aumenta a eficácia deste e de seu grupo, por facilitar o intercâmbio comunicativo. Uma rede social <u>maior</u> favorece o desejo de conformidade já que exerce pressão sobre o grupo e o indivíduo, para que se adapte às regras grupais. Pelo contrário, uma rede social menor tem uma eficácia reduzida, por diminuir o potencial de mudança.
<b>Composição e distribuição</b>	Refere-se ao número de instituições ou órgãos com que a pessoa, grupo, comunidade tece a	Quando as instituições da rede social são muito próximas, tornam-se menos flexíveis e se tornam ineficazes porque permitem menos confronto com a realidade maior. A diversidade de modos de pensar, de modos de agir e de costumes facilita um leque maior de possibilidades e opções para satisfazer as necessidades e construir um lugar social. Este

Elemento	Definição	Característica
	rede social	modo de olhar para as instituições através de sua missão, visão, serviços e bens que oferece aos distintos grupos sociais a possibilidade de conhecer o que as pessoas têm para compartilhar, para oferecer e do que estas precisam originando formas particulares de auto-organização, de produzir cultura e identidade.
<b>Dispersão</b>	É a distância geográfica entre os membros	Também pode ser definida como a acessibilidade aos membros e instituições componentes da rede. Esta distância afeta tanto a eficácia quanto a velocidade de resposta ante uma situação da rede. Indica a facilidade ou dificuldade para contatar os membros da rede, em função do tempo e do espaço.
<b>Homogeneidade ou heterogeneidade</b>	Considera as semelhanças e diferenças sócio-demográficas.	Idade, sexo, cultura, nível socioeconômico e reconhecimento das pessoas e das instituições que conformam a rede social. A riqueza da homogeneidade/heterogeneidade permite a auto-observação pela diferença. É pela possibilidade de nos assemelhar aos outros que temos a consciência de pertencer. Mas é pelas distinções que conseguimos traçar que nos diferenciamos dos outros criando consciência do si mesmo, criando finalmente identidades pessoais, grupais, nacionais, dentre outros aspectos. Assim, a rede social é produtora de identidades na medida em que pertencer a ela nos permite enxergar as ancoragens culturais compartilhadas ao mesmo tempo em que nos permite como sujeitos e coletivos, nos distinguir de outros sujeitos e coletivos.

**Quadro 3 – Elementos estruturais da rede sociais**

Fonte: Adaptado de López-Cabanas e Sluzki (1997).

Laurelli (2004) afirma que estar em rede, em tempos de globalização, é um processo no qual os indivíduos, em um processo de interação, de intersubjetividade, de mediação cultural, buscam um redimensionamento do espaço público. Ainda que, muitas vezes, de forma inconsciente, toda cultura tem suas próprias práticas distintivas para criar e manter redes sociais. Ao se pensar nas maneiras culturalmente apropriadas de usar tecnologias sociais o melhor ponto de partida são as pessoas: comunidades coerentes de pessoas e as maneiras como elas pensam e como podem se incorporar em processos sociais mais amplos. As tecnologias de rede em geral podem ser usadas para criar um espaço para as "comunidades da prática" e para desenvolverem práticas culturais da comunicação (LAURELLI, 2004 p. 16).

## 2.4 A Diversidade

Loden e Rosener (1991 apud por HANASHIRO; GODOY 2004, p.18) afirmam que o conceito de diversidade pode ser organizado em seis categorias primárias, diferenças humanas inatas e imutáveis, a saber: idade, etnia, gênero, habilidades, qualidades físicas e orientação sexual. Eles afirmam, também que a diversidade pode ser vista como um conjunto de dimensões secundárias que podem ser mudadas, tais como: *background* educacional, localização geográfica, renda, estado civil, experiência militar, *status* familiar, crenças religiosas, experiência no trabalho, entre outras.

Jackson e Ruderman (1996, p.4) apresentam a diversidade em três domínios: diversidade demográfica (baseada em gênero, etnia, idade), diversidade psicológica (baseada em valores, crenças e conhecimento) e diversidade organizacional (baseada em tempo de casa, ocupação, nível hierárquico). Jackson e Ruderman (1996, p.4) alertam que esta é uma classificação para implicações de pesquisa, uma vez que um campo pode coincidir com o outro.

A diversidade organizacional passou a ter um destaque maior junto ao mundo empresarial pela pressão de grupos políticos e ações afirmativas, notadamente nos países da América do Norte a partir da década de 1960 e como “[...] uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade.”, conforme Fleury e Jacomette (2000, p.174).

A concepção empírico-teórica da diversidade, conforme Galeão-Silva e Alves (2002) encontram-se nos quatro paradigmas sociológicos de análise organizacional apresentados por Burrell e Morgan (1979), conforme apresentado no Quadro 4:

<b>Sociologia Interpretativa</b>	<b>Humanismo Radical</b>
Neste quadrante encontram-se a base para estudos que tem como objetivo compreender a diversidade com um fenômeno produtor de múltiplos significados no interior das organizações.	Neste encontram-se a base para estudos que pretendem avaliar mais criticamente a diversidades nas organizações, avaliando processos como estigmatização de pessoas e criação de armadilhas sociais

<b>Sociologia Funcionalista</b>	<b>Estruturalismo Radical</b>
Neste quadrante encontram-se os estudos de regulação da diversidade dentro das organizações, abrangendo, portanto, os vários trabalhos sobre gerenciamento da diversidade.	Neste quadrante encontram-se os trabalhos voltados para compreensão do potencial de conflito social inerente às questões de diversidade por fim.

**Quadro 4: Paradigmas sociológicos de análise organizacional apresentados por Burrell e Morgan em 1979.**

Fonte: Adaptado de Galeão-Silva e Alves, 2002.

Fleury (2000) afirma que a diversidade deve ser analisada sob vários aspectos, como: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua, uma vez que deve ser encarada como um *mix* de pessoas com personalidades e características próprias interagindo entre si no mesmo ambiente social.

Em contrapartida, alguns autores acreditam que para a diversidade ser vista com a importância que merece, ela tem que ir além da diversidade demográfica. Thomas (1991), afirma que a diversidade, não é algo tão simples e fácil de definir e muito menos pode ficar restrita à distinção de raça ou gênero, de modo que é preciso levar em consideração fatores como: a história pessoal e corporativa, a formação educacional, a função e a personalidade, o estilo de vida, a preferência sexual, a origem geográfica, o tempo de serviço na organização, o *status* de privilégio ou de não-privilégio e administração ou não-administração.

Em essência, a diversidade está relacionada à individualidade e ao próprio reconhecimento (FLEURY, 2000), da maneira pela qual os indivíduos se percebem – suas identidades visíveis e invisíveis. A Teoria da Identidade Social aponta que os indivíduos tendem a classificar a si próprios e aos outros em categorias, com efeitos sobre as interações humanas (SLUSS; ASHFORD, 2007), processo que implica na criação de estereótipos e, eventualmente, de estigmas. Cox (1994) aponta que as diferenças no quesito identidade individual ou social, seja no aspecto físico ou no cultural, interagem com uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais, e ressaltam que é preciso levar em consideração o clima em que a diversidade se apresenta para determinar o impacto da mesma tanto nos resultados individuais quanto nos organizacionais. Ainda, segundo Cox (1994) os resultados individuais devem ser divididos em variáveis de resposta afetiva, sejam estas:

satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho. Tais variáveis irão apontar indicadores como: desempenho, mobilidade no cargo e compensação, pois os resultados organizacionais podem impactar o nível de atendimento, de rotatividade de pessoal, de qualidade do trabalho e de lucratividade.

Conforme sugerem Torres e Pérez-Nebra (2004), a análise da diversidade, deve apontar determinados critérios mantendo a percepção nos fatores pertinentes à psicologia social. Torres e Pérez-Nebra (2004), apontam que a obtenção de maior compreensão sobre o real conceito de diversidade e de suas possíveis implicações, sugere que antes de efetuar as identificações de um ou mais grupos, é preciso identificar os indivíduos que dão origem aos grupos e que inicialmente formam canais ou redes de informação organizadas, muitas vezes mentalmente, baseadas principalmente em experiências anteriores, e modelos mentais já formados com relação a sua importância, participação e posição em grupos organizacionais. Para eles, as estruturas ou modelos mentais influenciarão as atitudes e posições do indivíduo para tomada de decisão bem como para julgar situações atuais, o que permite a categorização das pessoas em grupos e a generalização para outros grupos e indivíduos.

Buscando a melhor forma de gerir e equilibrar os aspectos da diversidade nas empresas busca-se a execução da gestão da diversidade, tida como a prática de medidas administrativas que permita que características individuais, ou até mesmo de grupo, sejam considerados recursos ou ferramentas para melhorar o desempenho da organização (THOMAS, 2003).

A gestão da diversidade é uma prática considerada coerente para as empresas que visam manter-se no mercado, uma vez que muitos trabalhos realizados sobre o tema indicam que a adoção dessa prática administrativa resulta, em um ambiente mais harmônico para a execução do trabalho, assim como traz benefícios econômicos para indivíduos e organizações desvinculados de qualquer sentido político explícito. O primeiro trabalho de destaque ressaltando a adoção de práticas de gestão da diversidade, foi de Thomas (2003), que defendia a necessidade da substituição das políticas públicas de ações afirmativas por mecanismos de gestão da diversidade.

Cox e Blake (1991) foram os primeiros a defender as vantagens da gestão da diversidade sob a perspectiva do desempenho econômico, demonstrando que traria vantagens na redução dos custos da execução da tarefa, bem como iria atrair mais

funcionários talentosos, pois causaria sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; aumentaria a criatividade e a inovação na empresa; traria o aumento da capacidade de resolução de problemas e principalmente o aumento da flexibilidade do sistema administrativo (COX ; BLAKE, 1991).

Na compreensão de Torres e Pérez-Nebra (2004) o ponto crucial da gestão da diversidade é a forma de trabalhar com as regras e as normas institucionais que dão origem aos “ismos” organizacionais, como heterossexismo. Para eles, negros, indígenas, homossexuais e outros grupos sociais, não representam apenas mais uma “informação peculiar” para a organização, mas conhecimentos e visões diferentes, sobre como o trabalho pode ser realizado, a partir de novas e inovadoras formas de elaborar processos, alcançar metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar idéias e liderar.

Observa-se que as organizações estão atentando para além dos aspectos técnicos da gestão, de modo que uma das preocupações crescentes é a gestão da diversidade no ambiente de trabalho. Fleury (2000) aponta que este fenômeno pode ser estudado sob diferentes perspectivas tanto no nível da sociedade, no ambiente organizacional, no âmbito grupal, quanto no individual. Para isso a mesma autora, afirma que o não gerenciamento da diversidade em contrapartida pode conduzir ao surgimento de conflitos entre os subgrupos formados no ambiente de trabalho, acarretando resultados negativos para a organização como um todo.

Thomas e Ely (1996, *apud* NOHARA, FIAMMETI e ACEVEDO, 2007) argumentam que a diversidade é uma oportunidade de aprendizado quando se está disposto a ouvir os diversos, respeitando suas opiniões. Porém, o que vem ocorrendo nas empresas americanas pesquisadas por esses autores é que elas buscam ações de igualdade de oportunidade, mas não praticam o ouvir e tampouco o aprender.

Gordon (1995) afirma que gestão da diversidade não é um programa, mas um processo de longo prazo que envolve uma compreensão das raízes da cultura organizacional e suas estruturas, incluindo a remoção de elementos da cultura que a impedem. Para Gordon (1995) as ações afirmativas e programas de valorização das diferenças afetam o comportamento individual, mas o ponto principal da gestão da diversidade é a sustentabilidade ambiental onde o trabalho seja normal para qualquer um. Richard e Johnson (2001) *apud* Castillo (2005, p.12) apontam que a diversidade é direcionada pela organização, de modo que se pode traçar um

paralelo entre organizações que, ou assumem a diversidade como pertencente ao mundo organizacional, ou procuram evitar, como sintetizado no Quadro 5:

Orientação	Orientação pela diversidade	Orientação pela identidade-cego
Cultura organizacional	A organização valoriza a diversidade. Esta é vista como um objetivo.	A diversidade é um problema que deve ser superado.
Processo de Acluturação	Pluralismo: aceitação e inclusão de todas as culturas	Assimilação: adotam-se as normas da maioria
Políticas de Recursos humanos	As políticas de diversidade se consideram holisticamente. As políticas de recursos humanos consideram os efeitos sobre a diversidade e o rendimento.	A políticas de recursos humanos se considera de forma individual e seqüencial. A formulação das políticas de recursos humanos não considera as implicações da diversidade.
Empregados	A diversidade é entendida como um objetivo e os empregados são avaliados em função dos objetivos e da diversidade.	A diversidade não se discute.
Resultados	A organização mais diversificada, pois a diversidade nas organizações melhora os resultados	A organização menos diversificada, pois a diversidade nas organizações atrapalha os resultados.

**Quadro 5: Comparativo entre as empresas orientadas ou não para a diversidade**

Fonte: Richard e Johnson (2001), citados por Castillo (2005, p 13).

Cox Jr. (1994) desenvolveu um modelo interativo de diversidade cultural orientado, principalmente, para a diversidade baseada em raça e etnia, gênero e nacionalidade. Esta abordagem baseia-se em um conjunto de variáveis individuais, intergrupais e organizacionais que afetam desempenhos individuais e organizacionais, e que geram resultados individuais que podem ser divididos em indicadores de resposta afetiva e de relacionamentos (satisfação no trabalho e carreira, identificação organizacional e envolvimento com o trabalho) e indicadores de realização (desempenho no trabalho, remuneração e mobilidade horizontal e vertical). Em contrapartida, os desempenhos organizacionais são divididos tomando-se por base a diretiva dos impactos esperados em primeiro nível (atendimento, *turnover* e qualidade do trabalho) em segundo nível (por exemplo, lucro).

A principal ideia do modelo proposto por Cox Jr. (1994) é que a presença da diversidade nas organizações afetará os resultados individuais e organizacionais e que o “clima da diversidade” é o eixo que determinará se esse resultado será positivo ou negativo (HANASHIRO; GODOY, 2004).

Torres e Pérez-Nebra (2004), destacam que o gerenciamento da diversidade trata-se do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que valorizem as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional. Cabe à gestão da diversidade reconhecer tais diferenças e descobrir como obter novas e significativas perspectivas para a harmonia na convivência de grupos sociais (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

A resistência à aceitação da diversidade ou o fato dela ser ou não positiva é adotada quando a pressão por um determinado tipo de diversidade é baixa (HANASHIRO; GODOY, 2004). Somente percebe-se a diversidade a partir do instante em que as pessoas apresentam alguma forma visível de diferença, podendo ser alvo de ameaça para os grupos dominantes.

Com relação à heterogeneidade dos grupos, ou seja, grupos formados por indivíduos que apresentam características bastante divergentes entre si, os estudos existentes sugerem que podem surgir efeitos positivos ou negativos sobre os resultados no trabalho (NKOMO; COX Jr., 1999). As desvantagens de contar com grupo heterogêneo, quando comparados aos grupos homogêneos (formado por indivíduos muito similares entre si), estão associadas à redução da coesão dentro do próprio grupo, à diminuição da satisfação dos seus integrantes e ao aumento do *turnover*. A heterogeneidade pode vir a aprimorar a criatividade do grupo.

Segundo Hollenbeck (2002, p. 31-33), uma vez que não é possível que as diferenças individuais desapareçam, as empresas devem tentar aproveitar essa situação para aumentar sua competitividade, visto que o mundo organizacional pode ter sido mais turbulento e precário do que ordenado e previsível, caracterizado por grande diversidade em formas organizacionais, estruturais, culturais e práticas (HANNAN, 2005, p.54) sendo mais suscetível a situações de conflito, tanto desejáveis quanto estimulados, a fim de alcançar os objetivos desejados.

## **2.5 Conflito Organizacional**

Rahim (2001) descreve o conflito como um processo manifesto de incompatibilidade, discordância, ou dissonância entre entidades sociais (indivíduos, grupos, organizações), podendo envolver tanto valores, atitudes e preferências, quanto atividades, objetivos, procedimentos e funções. Dimas (2005), por sua vez,



considera o conflito como mais que uma discordância, implicando em altos níveis de envolvimento emocional, percepção de tensão e oposição entre as partes.

Para Dimas (2007) o conflito é uma divergência de perspectivas, percebida como situação de tensão por pelo menos uma das partes, não sendo necessária incompatibilidade de objetivos e interesses, já que objetivos comuns também podem levar a conflito.

Robbins (2002, p.373-374) define conflito, como sendo “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”, ou seja, faz-se necessário que exista uma ação e que esta interfira na rotina ou na forma de pensar do outro. Likert e Likert (1979) tratam o conflito, como uma luta ativa de cada um por um resultado desejável para si, que quando alcançado impede os outros de conseguirem o resultado favorável a eles, produzindo, com isto, um ambiente de hostilidade.

A perspectiva funcionalista da organização destaca a contribuição particular de cada escola do pensamento administrativo sobre o modo de conceber a organização e, portanto, de considerar o conflito (CHANLAT, 1996).

Nascimento (2002) destaca que os conflitos fazem parte da própria evolução das organizações, existem desde o início da humanidade e são necessários para o desenvolvimento e crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

A escola clássica de Taylor e Fayol já expressava a preocupação em lidar com o conflito, porém colocava-o como algo a ser banido da organização. O conflito é considerado um elemento inevitável, porém, contornável, capaz de gerar o desenvolvimento da organização. Conforme Hall (1984) o conflito não é intrinsecamente bom nem mau para os participantes ou para a organização ou para a sociedade, pois o poder e o conflito são modeladores fundamentais do estado de uma organização e do indivíduo. O processo do conflito, para Simon e March (1979, p. 32) é percebido como “um bloqueio nos mecanismos normais de tomada de decisão, de modo que um indivíduo ou grupo enfrenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação”. A psicologia aplicada avalia o conflito como um fenômeno muito analisado, porém a linha de pensar mais bem difundida junto à área da psicologia social é a que considera o conflito como fato inevitável em grupos, devido à complexidade e à interdependência da vida organizacional (JEHN, 1997).

Entretanto, esse fenômeno tem possibilidades de ser funcional para organizações e indivíduo (LIKERT; LIKERT, 1976). O desenvolvimento do conceito de conflito segue os passos da evolução do estudo da Administração. Segundo Robbins (2002) a definição deste fenômeno tem ocorrido conforme se verifica a mudança dos tempos e das mentalidades.

No Quadro 6 é possível perceber as três diferentes abordagens.

<b>Abordagem tradicional (1930-1940)</b>	<b>Abordagem comportamental (1940-1970)</b>	<b>Abordagem interacionista (1970)</b>
O conflito deve ser evitado, uma vez que é entendido como algo destrutivo, violento e irracional. Nesta altura este fenômeno é entendido como um sintoma de perturbação no processo de comunicação no seio do grupo, no qual impera um clima de tensão e agressividade	O conflito deve ser aceito, pois se assume que é inerente a todos os grupos ou organizações. Acredita-se que pode ser catalisador de um desempenho melhorado	O conflito não só é aceite como algo natural, mas também é encorajado, uma vez que a harmonia pacífica tem tendência a tornar um grupo estático, apático e desmotivado. Representa um sinal de vitalidade e é entendido como tendo responsabilidade no processo criador e construtivo. Quando existe um conflito, existe também a garantia de que se mantém a motivação e o interesse nas questões, embora com ideias divergentes

**Quadro 6 – Abordagens Administrativas acerca da evolução do Conflito Organizacional.**

Fonte: Adaptado de Robbins (2002)

Observa-se assim que a trajetória do entendimento que se tem do conflito organizacional acredita que ele existe desde a visão tradicional, sob a qual os conflitos deveriam ser evitados ao máximo, pois se tinha que esses eram resultados de comportamentos individuais indesejáveis.

Tal visão só muda junto à abordagem comportamental na qual a concepção do conflito passa a ser vista como algo inerente às organizações acreditando ser bom um determinado grau de conflito, posto que faz surgir ideias inovadoras, resultado da discussão aberta de pontos de vista diferentes.

### 2.5.1 Natureza do Conflito

Os conflitos são oriundos de vários fenômenos e são inerentes à vida em grupo/equipe. Um fator de destaque nos estudos realizados acerca dos conflitos

organizacionais é a falta de recursos para satisfazer as necessidades e os desejos individuais dos integrantes do grupo/equipe, principalmente no que se refere a poder e afetividade, fatores esses que geram conflitos intermináveis entre os membros do grupo, de modo que para Faria (2006, p. 03) o conflito pode ter origem em uma das três dimensões:

- ❖ Percepção: quando você percebe que suas necessidades, desejos ou interesses tornam-se incompatíveis pela presença ou atitude de uma outra pessoa;
- ❖ Sensação: quando você tem uma reação emocional frente a uma situação ou interação que aponta para um sentimento de medo, tristeza, amargura, raiva, etc.;
- ❖ Ação: quando você torna explícito para a outra parte, ou outras partes, as suas percepções, os seus sentimentos ou age no sentido de ter uma sua necessidade satisfeita, mas essa sua ação interfere na satisfação de necessidades de outras pessoas.

A busca pela compreensão do que realmente é um conflito é algo difícil, bem como ter uma única dimensão e um único modo de resolução para o mesmo, pois a intensidade de suas dimensões podem variar durante o processo. Não importa qual a origem nem o caminho que se toma para a solução ou não do conflito, a pessoa em conflito sempre tem a intenção de expor as suas razões e ter suas necessidades atendidas (FARIA, 2006). Assim, a maneira como o grupo irá conduzir tal situação, entende-se como uma contínua sucessão de conflitos.

Disney (2005) afirma que nota-se, com frequência, e até mesmo por uma certa questão de conveniência, uma tendência a atribuir conotações negativas ao conflito, relacionando-o ao combate, à briga, à violência, à guerra e à destruição. Porém é preciso sempre lembrar, que o conflito em si, não é prejudicial de todo nem patológico e seus efeitos podem ser tanto de uma esfera positiva ou negativa, construtiva ou destrutiva em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, de duração, do contexto, da oportunidade e do modo como é enfrentado e administrado. Como função positiva, o conflito rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade, como função negativa ele apenas destrói (DISNEY, 2005).

### 2.5.2 O Conflito visto como Processo

Robbins (2002) define o conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante, sendo que para se instaurar uma situação de conflito, é necessário que as partes se dêem conta de que seus interesses são divergentes. Logo a oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação são outros fatores comuns nas definições de conflito, pois estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo conflituoso.

O processo de conflito, tratado por Robbins (2002) pode ser visto como um processo de cinco estágios. Esses estágios mostram a resolução do conflito de interesses dentro do grupo, por meio da identificação dos indivíduos com o grupo (Formação), expressão da insatisfação e das heterogeneidades (Tempestade), redefinição dos papéis (Normatização) e a construção ou não de uma forma mais permanente e negociada que agrade aos membros do grupo (Desempenho ou Suspensão). Normalmente um grupo se torna mais eficaz à medida que progride através dos quatro primeiros estágios.

Outro aspecto relevante é que os grupos não prosseguem sempre claramente de um estágio para o seguinte; os vários estágios podem ocorrer simultaneamente e também os grupos podem, ocasionalmente, regredir a estágios anteriores. Outra consideração do modelo, em termos de compreensão do comportamento relacionado com trabalho, é que ele ignora o contexto organizacional (ROBBINS, 2002). Os estágios estão apresentados no Quadro 7.

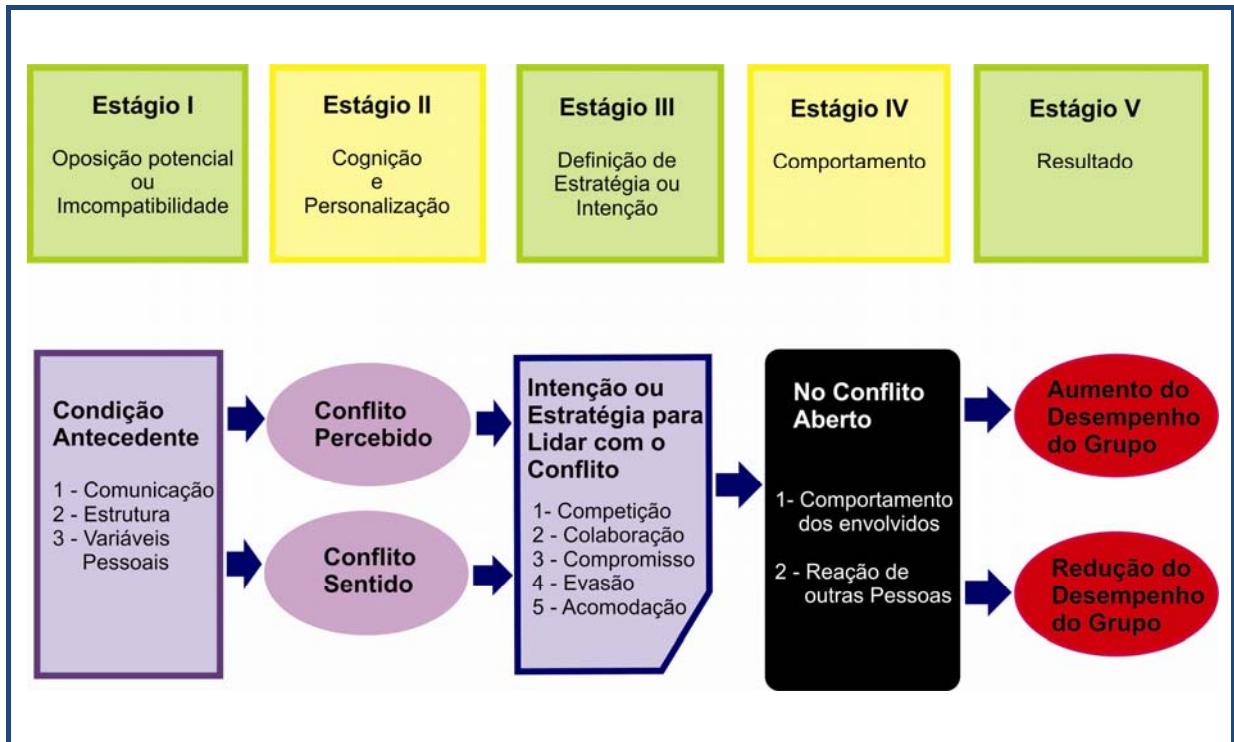
<b>Estágio</b>	<b>Pressuposto</b>	<b>Características/Fonte</b>
<b>Estágio I: Oposição potencial ou incompatibilidade</b>	Para que um conflito se instaure, é necessário que existam condições que criem oportunidades para que ele surja.	Essas condições foram condensadas em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.
<b>Estágio II: Cognição e Personalização</b>	É o estágio em que as questões do conflito costumam ser definidas. As condições antecedentes só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afetadas e estiverem conscientes disso.	Há o nível em que o conflito é percebido e o nível em que o conflito é sentido.

<b>Estágio</b>	<b>Pressuposto</b>	<b>Características/Fonte</b>
<b>Estágio III: Intenções ou estratégias para lidar com o conflito</b>	São as decisões de agir de uma determinada maneira durante um conflito. Precisa-se inferir as intenções dos outros para sabermos como responder ao seu comportamento.	As cinco intenções ou estratégias de administração de conflitos, a saber: competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder.
<b>Estágio IV: Comportamento</b>	É neste estágio que os conflitos se tornam visíveis. Nesta etapa inclui-se a declaração de que o conflito existe e as ações e as reações das partes envolvidas no conflito.	Os comportamentos refletem as tentativas de implementar as intenções de cada uma das partes conflitantes; contudo, comportamentos explícitos, às vezes, acabam sendo desviados de suas intenções originais.
<b>Estágio V: Conseqüências</b>	Os conflitos resultam em conseqüências. Essas conseqüências podem ser funcionais ou disfuncionais.	Conseqüências funcionais: os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um meio para o arejamento dos problemas e a liberação das tensões e estimulam mudanças. Conseqüências Disfuncionais: Os conflitos podem reduzir a eficácia dos grupos, podem causar deficiências de comunicação, redução da coesão do grupo e subordinação de metas. Podem, assim, paralisar o grupo e ameaçar sua sobrevivência.

**Quadro 7 : Cinco estágios do conflito**

Fonte: Adaptado de Robbins (2002)

Com a definição dos cinco estágios do conflito, pode-se afirmar que o impacto do conflito no indivíduo e seu impacto no grupo são, raramente, mutuamente excludentes, já que as maneiras pelas quais os indivíduos percebem um conflito pode ter influência importante no seu efeito no grupo (ROBBINS, 2002). Conforme demonstra a Figura 2.



**Figura 2: Cinco estágios do conflito**

Fonte: Adaptado de Robbins (2002)

### 2.5.3 Modelo de Rahim

O modelo proposto por Rahim (2001) é equivalente ao modelo de Thomas (1992), o qual utiliza duas dimensões para a determinação dos estilos de administração de conflitos, como “interesses próprios” e “interesses dos outros”. No modelo do Rahim (2001), pensa-se em duas dimensões: preocupação consigo e preocupação com os outros. Ao combinar as duas dimensões, Rahim (2001) afirma que produzem-se cinco estilos específicos de lidar como conflito, a saber:

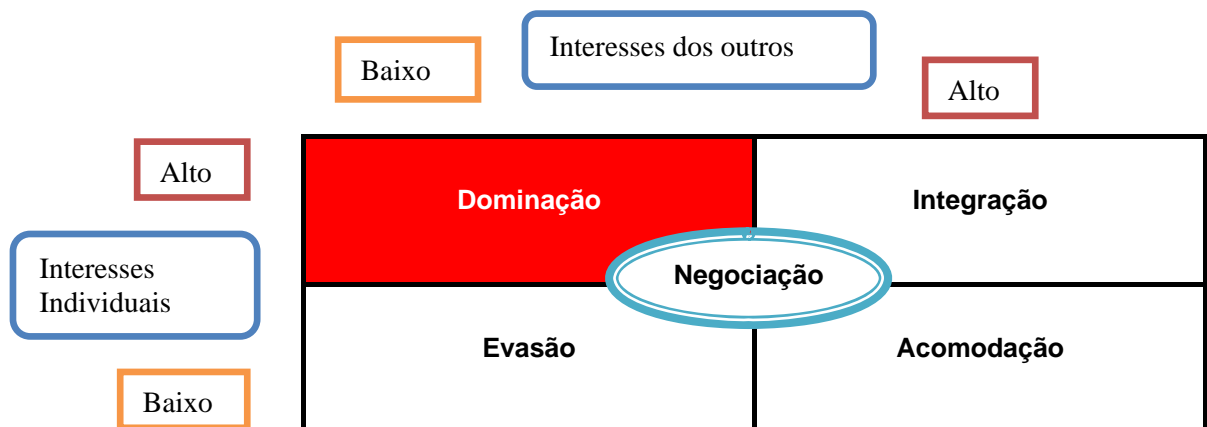
1. Evitamento (baixa preocupação consigo próprio e com os outros): Tenta-se evitar o conflito; pode ser que se adie um assunto até que a altura seja mais apropriada, ou que simplesmente a pessoa se retire de uma situação ameaçadora. É usado quando o problema não tem importância, quando não há uma possibilidade de ganhar, quando se necessita de tempo para recolher mais informação ou quando um desacordo pode ser oneroso ou perigoso. Essa pessoa falha na tentativa de satisfazer tanto os seus próprios desejos como os desejos da outra pessoa. Pode ser criado um

conflito do tipo perder - perder, no qual nenhuma parte alcança aquilo que pretende e as razões do conflito permanecem intactas. Embora o conflito pareça desaparecer na realidade ele emergirá futuramente;

2. Acomodação (baixa preocupação consigo e alta preocupação com os outros): Tenta-se minimizar as diferenças, focalizar o esforço de resolução do problema nas coisas comuns às partes afim de satisfazer as preocupações da outra pessoa. A coexistência pacífica e o reconhecimento de interesses comuns são o seu objetivo. Funciona quando as pessoas sabem o que por parte dos gestores está errado, quando um assunto é muito importante para a outra pessoa, quando se pretende acumular créditos sociais para utilizar em determinadas situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. Há um elemento de auto-sacrifício que pode incluir generosidade, bondade ou obediência às ordens da outra pessoa;
3. Dominação (alta preocupação consigo e baixa preocupação com os outros): Este estilo está associado com o comando autoritário que reflecte uma preocupação em impor o seu próprio interesse. Uma pessoa que utiliza este estilo, que também pode ser chamado competitivo, faz tudo para ganhar/alcançar o seu objetivo e, como resultado, freqüentemente ignora as necessidades e expectativas da outra parte. Isto pode significar defender os seus direitos e/ou uma posição que o sujeito acha que está correta. Se um gestor utiliza este estilo, é bem provável que esteja a aproveitar a sua posição de poder para impor a sua vontade aos subordinados e forçar a sua obediência. É uma estratégia de ganhar/perder que pode não atingir as causas profundas do conflito, podendo surgir possíveis conflitos futuros;
4. Concessão Mútua (preocupação média consigo e com os outros): É um estilo intermédio em que ambas as pessoas cedem em algumas coisas para ganhar em outra. Ocorre quando as duas partes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças, ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo. Tende-se a criar um conflito de tipo ganhar/perder. Uma vez que nenhuma parte fica totalmente satisfeita, os antecedentes como base para futuros conflitos ficam mantidos; e

5. Integração (alta preocupação com os outros e consigo): Implica uma assertividade e colaboração entre as partes, ou seja, a troca de informação de uma maneira aberta e honesta, um exame de diferenças com o fim de chegar a um acordo aceitável entre as duas partes. O foco deste estilo é a resolução de problemas, sendo o estilo mais eficaz de gestão de conflitos. É uma forma de ganhar/ganhar, no qual os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo das partes em conflito. É alcançada a partir da confrontação dos assuntos e da vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e que merece atenção. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso.

A combinação destas dimensões produz cinco estilos de administração de conflitos, entendida conforme a Figura 3:



**Figura 3: Modelo Bidimensional de Estilos de Administração de Conflitos**

Fonte: Adaptado de Rahim (2001)

O estilo de dominação (RAHIM, 2001) corresponde a uma grande preocupação com os interesses próprios e a baixa preocupação com interesses dos outros, onde uma das partes procura satisfazer seus interesses à custa de uma segunda parte, segundo Thomas (1992) esse estilo é identificado por uma orientação do tipo “perder-ganhar”, em que é imposto o ponto de vista de um dos lados. O estilo dominação é adequado quando as questões envolvidas no conflito são triviais e decisões rápidas são esperadas, bem como quando ações impopulares necessitam ser implementadas.



O estilo de integração (RAHIM, 2001) ocorre quando ambas as partes em conflito desejam satisfazer totalmente os interesses de todas as partes (THOMAS, 1992), há uma grande preocupação com interesses próprios e dos outros (RAHIM, 2001). Quando as questões são complexas, esse estilo é eficaz ao utilizar os talentos e informações das diferentes partes envolvidas no processo a fim de se formalizar soluções e implementações de sucesso. Esse estilo pode ser apropriado para tratar questões relacionadas a objetivos, à políticas, a planejamentos de longo prazo, entre outras (RAHIM, 2001).

O estilo de negociação (RAHIM, 2001) é marcado por ações de “dar e receber”, em que ambas as partes abrem mão de algo a fim de encontrar um resultado aceitável para ambos, pode acontecer através da eliminação de diferenças, troca de concessões, ou a procura de um ponto de equilíbrio das questões envolvidas. Pode ser apropriado quando os objetivos das partes envolvidas no conflito são mutuamente excludentes, ou ainda, quando ambas as partes, possuem um mesmo nível de poder.

O estilo evasão (RAHIM, 2001) está associado com a retirada, ignorância ou desatenção à situação conflitante. Uma pessoa que evita o conflito falha em satisfazer seus próprios pontos de vista, bem como os da outra parte envolvida. Tal estilo é útil quando a questão a ser resolvida é trivial ou quando existe um potencial efeito de disfunção no confronto com o oponente, cujas conseqüências seriam maiores que os benefícios de uma eventual solução do conflito. Pode ser utilizado para administrar questões táticas de menor importância.

O estilo acomodação (RAHIM, 2001) está associado a minimizar as diferenças, ao mesmo tempo em que maximiza-se os fatores comuns, para que a parte oposta seja satisfeita. A pessoa acomodada negligencia seu próprio ponto de vista em favor da outra parte. Esse estilo é útil quando uma parte acredita que está errada, e a outra, correta; e a ação correta é muito mais importante do que seu próprio ponto de vista. Pode ser usado como uma estratégia de “troca”, quando uma parte abre mão de seu ponto de vista desejando que o mesmo seja feito pela outra parte quando houver necessidade.

### **3 MÉTODO**

Neste capítulo estão apresentados a estratégia, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, a coleta de dados e as entrevistas, a observação, os documentos os procedimentos e a análise. Conforme Marconi e Lakatos (2007), a escolha do método está diretamente relacionada com o problema a ser estudado que dependerá dos fatores relacionados com a pesquisa, como a natureza dos fenômenos, o objetivo da pesquisa e os recursos envolvidos.

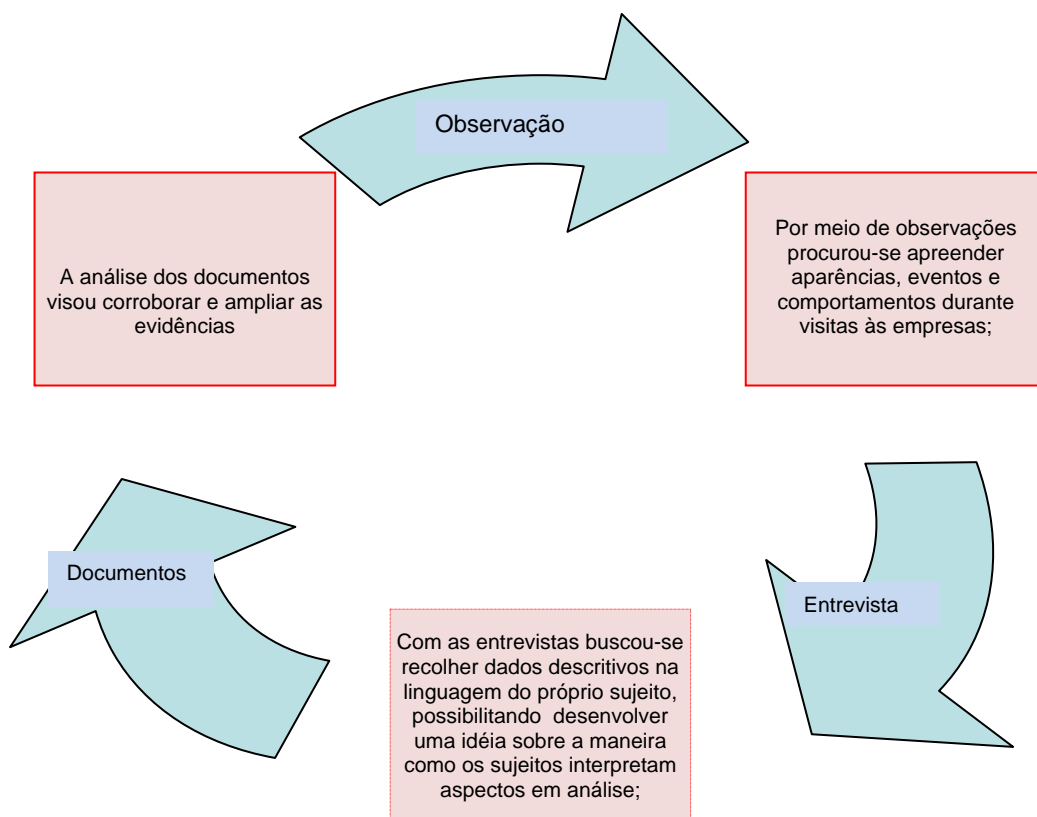
Assim optou-se por uma abordagem qualitativa, visto o objetivo do estudo de analisar descritivamente o processo de diversidade de grupo e o conflito organizacional em uma rede de cooperação. Conforme Easton (1995) a pesquisa qualitativa é o método mais apropriado de pesquisa para as empresas que trabalham em redes e possuem como característica contar com o caráter de relações em redes, o que permite a identificação de forças causais que influenciam o comportamento dos atores e a criação da rede. O presente estudo envolve acontecimentos contemporâneos, em um ambiente em que não é possível manipular os comportamentos relevantes (YIN, 2005).

O contexto dessa pesquisa foi delimitado à realidade das empresas integrantes de uma Rede de Cooperação de Supermercado do Rio Grande do Sul, a qual passa a ser denominada de Rede X. Quanto ao tipo de corte, a pesquisa foi seccional com perspectiva longitudinal, segundo a qual Vieira (2004) destaca que a coleta de dados é realizada em um determinado momento, mas dados e informações do passado são resgatados de períodos anteriores. O que se evidencia é a caracterização do fenômeno e sua forma no período em que é realizada a coleta, e as informações do passado são utilizadas para explicar o comportamento atual do fenômeno.

### 3.1 Estratégia da Pesquisa

A pesquisa em questão foi baseada em um estudo de caso, por realizar um estudo em profundidade na Rede X, bem como pelo fato de observar-se que pesquisadores têm usado essa estratégia quando buscam responder questões do tipo “como” e “por quê” (YIN, 2005). O estudo de caso não é apenas um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado, examinando o fenômeno dentro de seu contexto (YIN, 2005). Com relação a sua finalidade e objetivo geral, o presente estudo é classificado como uma pesquisa descritiva que fez uso de fontes primárias e secundárias de informações (HAIR, 2005).

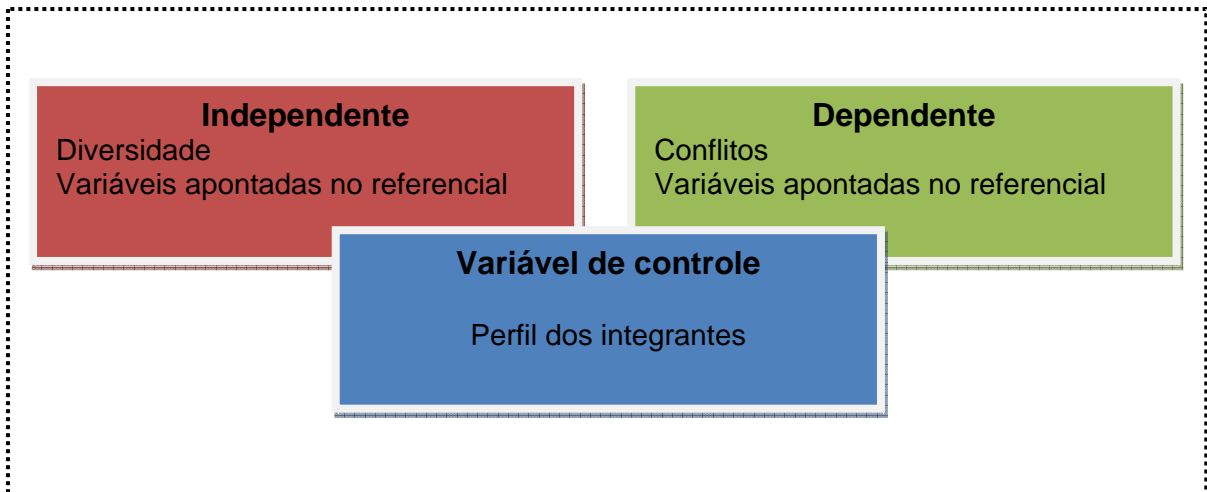
Creswell (1994) ressalta que a espinha dorsal de uma pesquisa qualitativa é a coleta extensiva de dados, que se enquadraria em diversos tipos principais: entrevistas, observações, documentos e materiais audiovisuais. As fontes de evidências (YIN, 2005), assim como a sua finalidade estão apresentadas na Figura 4.



**Figura 4: Modelo das evidências empíricas da pesquisa qualitativa**

Fonte: Adaptação de Yin (2005)

A coleta de dados se deu in loco durante visitas, realizadas pela pesquisadora nos meses de outubro a novembro de 2010. Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas apoiadas em um roteiro semi-estruturado com 12 dos gestores da Rede X. A Figura 5 ilustra a relação entre as variáveis..



**Figura 5: Modelo conceitual da pesquisa**

Fonte: Adaptação de Yin (2005)

### 3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

A unidade de análise foi uma Rede de Supermercados situada no Município de Cruz Alta (RS), que possui treze empresas integrantes. O número de funcionários supermercados que integram a Rede, varia de 13 a 206 funcionários.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores dos supermercados que compõem a Rede. Portanto, os resultados apresentados trazem a percepção de gestores tanto das empresas integrantes quanto da própria Rede.

### 3.3 Coleta de Dados e Entrevistas

Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas apoiadas em um roteiro semi-estruturado (APÊNDICE 1) com 12 dos gestores dos Supermercados que compõem a Rede X.

As entrevistas foram realizadas oralmente pela pesquisadora (BABBIE, 1999). Os entrevistados portavam uma cópia impressa do instrumento de pesquisa e foram realizadas anotações das respostas e de todas as manifestações espontâneas dos

entrevistados que, naquele momento, foram consideradas pertinentes ao desenvolvimento do estudo. Esta fase foi facilitada pela pronta disposição de todos em responder às entrevistas que foram gravadas com autorizações dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com características de um processo não-estruturado que, segundo Marconi e Lakatos (2007), dá ao pesquisador a liberdade para explorar as diversas situações discutidas em direções consideradas mais adequadas para o levantamento das informações necessárias. As perguntas foram abertas e respondidas dentro de uma conversa informal.

O roteiro de pesquisa foi organizado em três blocos, tomando como referência o estudo de Madruga (2009): bloco 1 (perfil demográfico); bloco 2 (comportamento do grupo no trato com a diversidade) e bloco 3 (trato com os conflitos).

É importante referir que a escolha do pesquisador pautou-se pela diversidade demográfica, de modo que as variáveis escolhidas para compor o perfil dos entrevistados, foram: idade, sexo, renda, escolaridade, formação acadêmica, estado civil, cidade de origem, e se possuía ou não necessidade especial.

Para caracterizar a participação dos integrantes nos supermercados e na Rede X, foram escolhidas as variáveis: tempo que possui o estabelecimento comercial, tempo de atuação na Rede X, frequência de participação na Rede X.

Os estabelecimentos foram caracterizados pelas seguintes variáveis: porte do estabelecimento, faturamento anual e número dos funcionários.

### **3.3\_Observação**

O método de observação das reuniões, conforme Marconi e Lakatos (2007) pode ser classificado como observação assistemática, não-participante, individual e efetuada na vida real. Essa caracterização do processo de observação se deve ao seu caráter informal, simples e livre, quando a pesquisadora procurou recolher e registrar os fatos sem a utilização de meios técnicos especiais ou perguntas diretas, fazendo mais o papel de espectador e coletando os dados diretamente no ambiente real onde as reuniões da Rede X aconteceram.

Foram acompanhadas 10 reuniões da Rede X, no período de março de 2010 a outubro de 2010.

### 3.4 Documentos

Os documentos pesquisados foram as atas e o regimento interno. Nos documentos e registros de arquivos em geral, os dados foram coletados pela leitura do documento, por meio de um processo denominado por Marconi e Lakatos (2007) de leitura informativa ou coleta de informações, cujo principal objetivo foi de correlacionar os dados coletados com o problema a ser solucionado e verificar a validade das informações obtidas por meio de outras fontes de evidências.

### 3.5 Síntese dos procedimentos da pesquisa

Os procedimentos utilizados para execução desta pesquisa, estão apresentados no Quadro 8.

Fontes de evidências	Finalidade	Sujeito	Coleta de dados	Instrumento	Abordagem
<b><i>DADOS PRIMÁRIOS</i></b>					
<b>1 - Observação</b>					
Reuniões	Observar a dinâmica das reuniões e comportamento e atitudes dos integrantes	Integrantes da rede	Direta	Participação das reuniões e leitura dos diários das reuniões	<u>Qualitativa</u>
<b>2 - Entrevista</b>					
Com integrante individual da Rede	Levantar informações com relação ao modelo conceitual	integrantes da rede	Entrevista individual	Roteiro semi-estruturado	<u>Qualitativa</u>
Entrevista estruturada com integrantes internos da Rede	Conhecer história da Rede, bem como confirmar fatos levantados.	Fundadores da Rede	Entrevista individual	Entrevista Estruturada	
<b>DADOS SECUNDÁRIOS</b>					
<b>3 - Documentos</b>					
Regimentos	Conhecer a estrutura Formal da	Regimento interno vigente	Leitura	Resumos, metas, esquemas,	<u>Qualitativo</u>

Fontes de evidências	Finalidade	Sujeito	Coleta de dados	Instrumento	Abordagem
	Rede			situações e citações	

**Quadro 8 : Fontes de evidências e seus procedimentos**

Os procedimentos serviram de base para responder os objetivos específicos que norteiam o presente estudo

### 3.6 Análise dos Dados

A análise qualitativa contemplou as questões abertas do questionário, e o processo de análise tomou como referência o método de Análise de Conteúdo, definido por Moraes (1999) como uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal. A análise de conteúdo não deixa de ser uma interpretação baseada nas percepções do pesquisador quanto aos dados analisados. A análise se desenvolveu por um processo de sistematização progressivo e analógico, com abordagem indutivo-construtiva (MORAES, 1999) que levou à categorização dos dados.

Para Vergara (2005), as grades de análise foram abertas, sendo que as categorias foram surgindo e sendo rearranjadas durante o andamento do estudo. Moraes (1999) indica as seguintes etapas para o processo de pesquisa:

- 1) Preparação das informações (seleção e codificação);
- 2) Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades de análise;
- 3) Categorização ou classificação das unidades em categorias;
- 4) Descrição; e
- 5) Interpretação.

As entrevistas, depois de transcritas, com base na análise de conteúdo, foram organizadas em quadros e classificadas de acordo com critérios estabelecidos a partir das palavras-chaves que evidenciaram os achados da pesquisa. Desse modo, para cada pergunta aberta foi organizado um quadro síntese com as respostas e a respectiva classificação, e se encontram em destaque no texto (negrito) e entre aspas, visto que representam as falas dos entrevistados. As evidências encontradas foram analisadas no seu conjunto a partir de tal classificação.

## 4 EVIDÊNCIAS DA PESQUISA

Com base na coleta de dados realizada, foi possível evidenciar os seguintes resultados.

### 4.1 Perfil demográfico dos entrevistados

O perfil dos entrevistados procura responder ao objetivo específico de analisar como a variável diversidade de grupo está presente e influencia nas ações da Rede X. Foi possível observar, que embora o tema diversidade, esteja presente na dia-a-dia dos mesmos, tal panorama não se reflete na vivência diária dos integrantes da rede, pois todos os representantes dos supermercados são do sexo masculino e quanto à idade, embora o grupo apresente características heterogêneas, essa não se apresenta de uma forma tão expressiva, tanto que predominam representantes entre 31 a 40 anos (Figura 6).

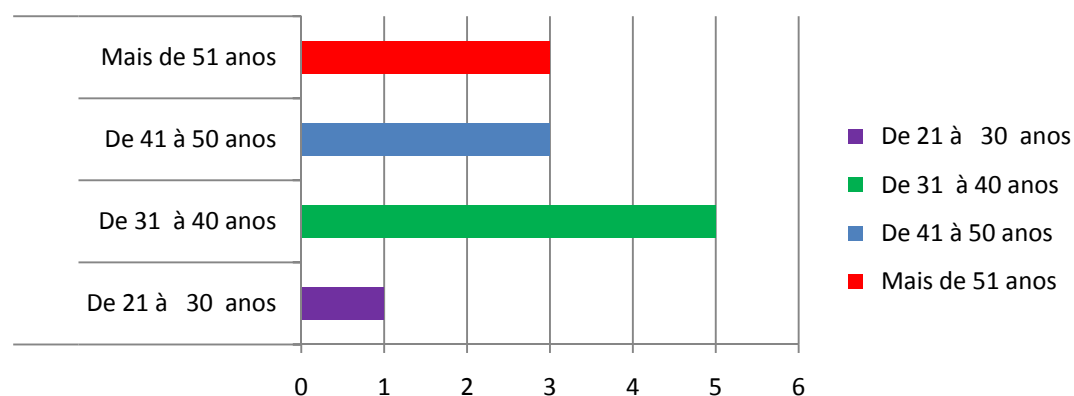
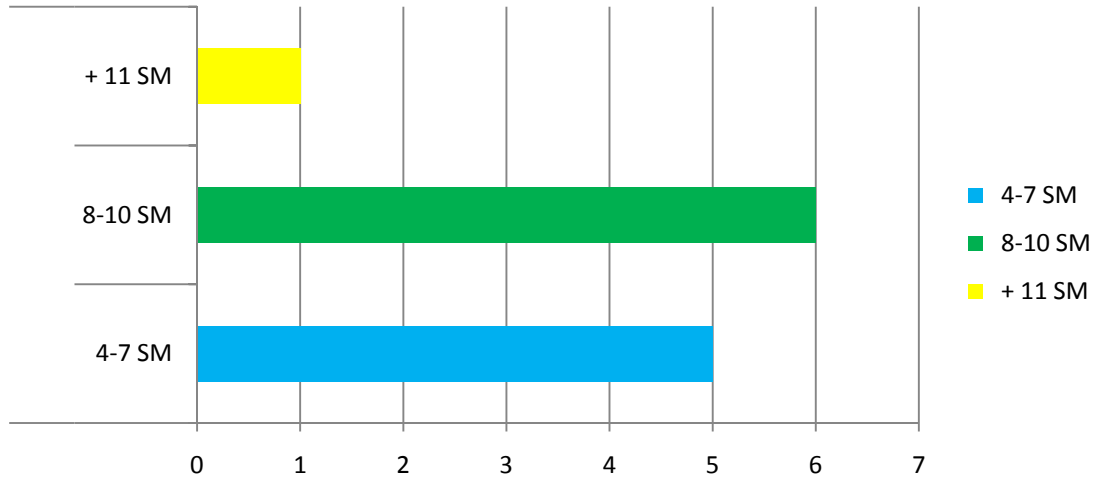


Figura 6: Idade dos entrevistados

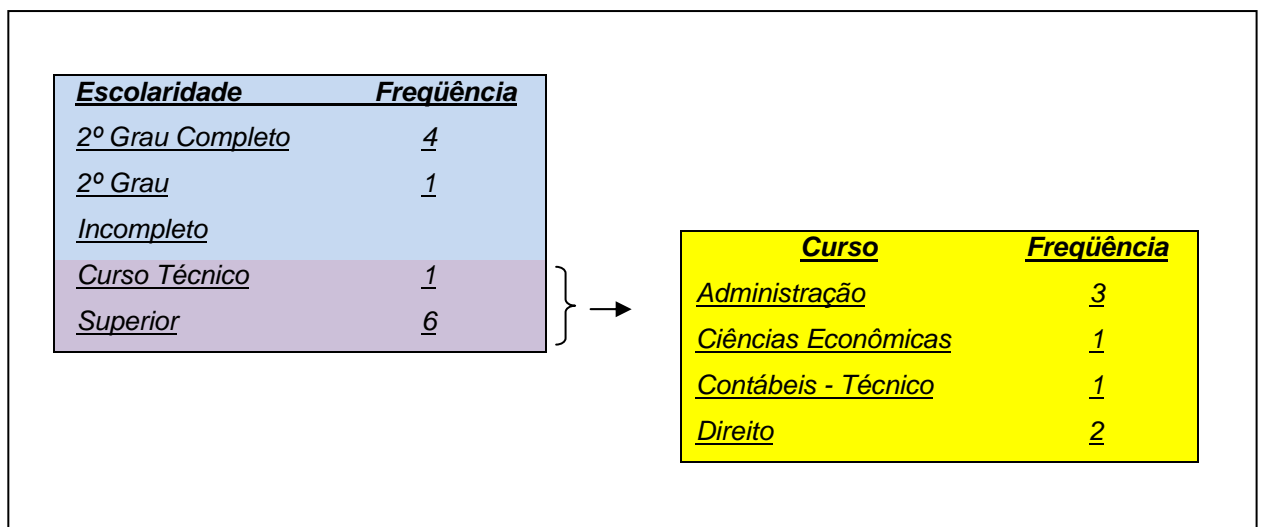


Observa-se também que predominam representantes que possuem renda mensal de 8 a 10 salários mínimos (seis integrantes), seguidos de cinco integrantes que possuem renda aproximada de 4 a 7 salários mínimos (Figura 7).



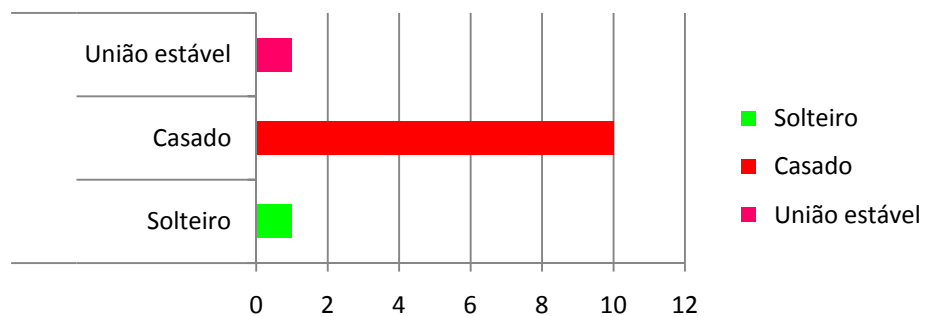
**Figura 7: Renda dos entrevistados**

Quanto à escolaridade tem-se que seis dos entrevistados possuem curso superior; seguido de quatro entrevistados que possuem 2º grau completo e um que possuem curso técnico em contábeis. Dos seis entrevistados que possuem curso superior três integrantes possuem curso de Administração, dois de Direito e um de Ciências Econômicas (Figura 8).



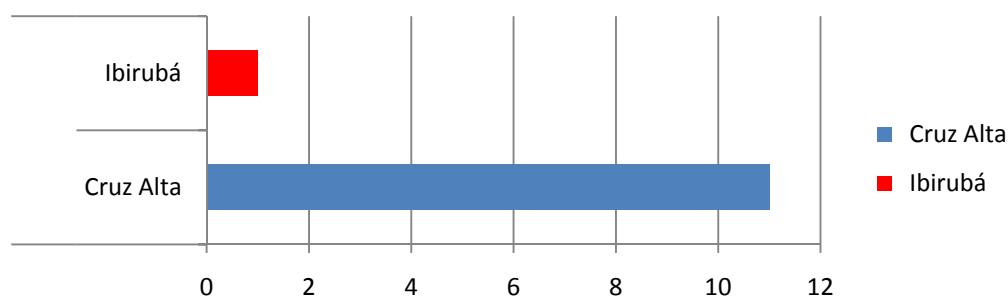
**Figura 8: Escolaridade e formação acadêmica dos integrantes da Rede X**

No quesito estado civil observa-se, que 10 dos entrevistados são casados, enquanto um é solteiro, e um mantém união estável (Figura 9)



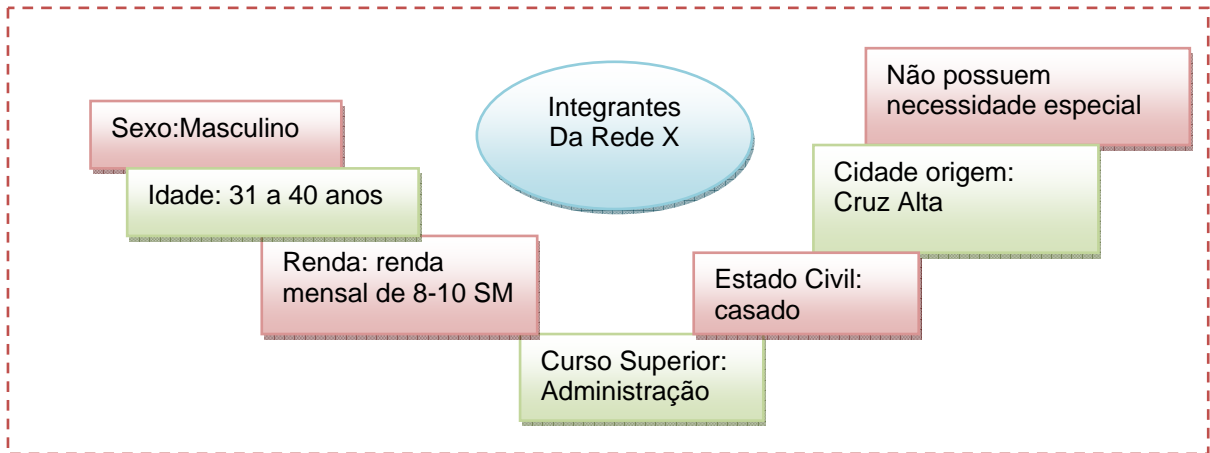
**Figura 9: Estado Civil dos entrevistados**

A cidade de origem predominante é Cruz Alta, sendo 11 integrantes da mesma e apenas um de Ibirubá (Figura 10)



**Figura 10: Cidade de origem dos entrevistados**

Nenhum dos integrantes apresenta algum tipo de necessidade especial. Com relação ao perfil individual dos integrantes da Rede x, tem-se a Figura 11 como síntese.

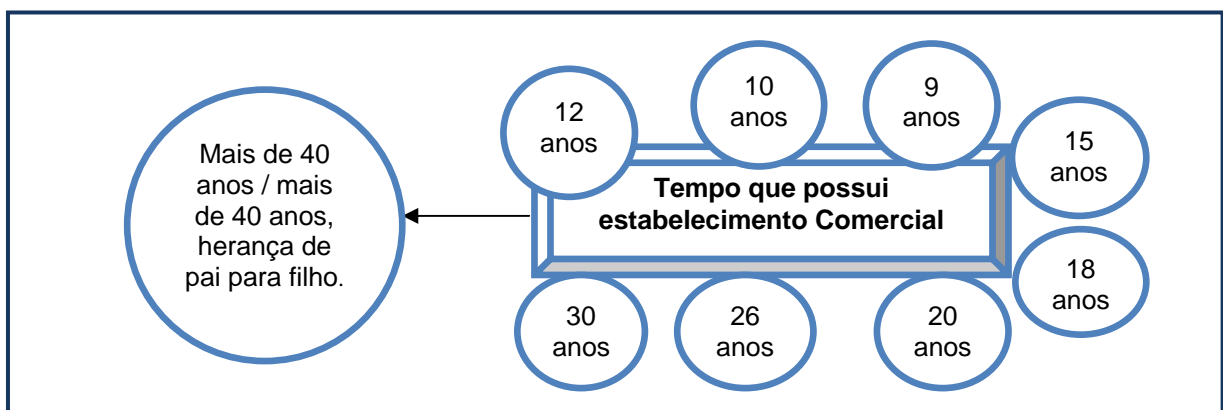


**Figura 11: Síntese perfil dos integrantes da Rede X**

Do ponto de vista das variáveis demográficas é possível perceber que o grupo apresenta certa heterogeneidade, não sendo muito expressiva. A diversidade do grupo, neste aspecto pode-se dizer que é relativamente baixa, pois somente percebe-se a diversidade a partir do instante em que as pessoas apresentam alguma forma visível de diferença (HANASHIRO; GODOY, 2004). É importante atentar para o fato de que os estudos existentes sugerem que a heterogeneidade dos grupos, ou seja, grupos formados por indivíduos que apresentam características bastante divergentes entre os mesmos, pode gerar efeitos positivos ou negativos sobre os resultados no trabalho (NKOMO; COX Jr., 1999).

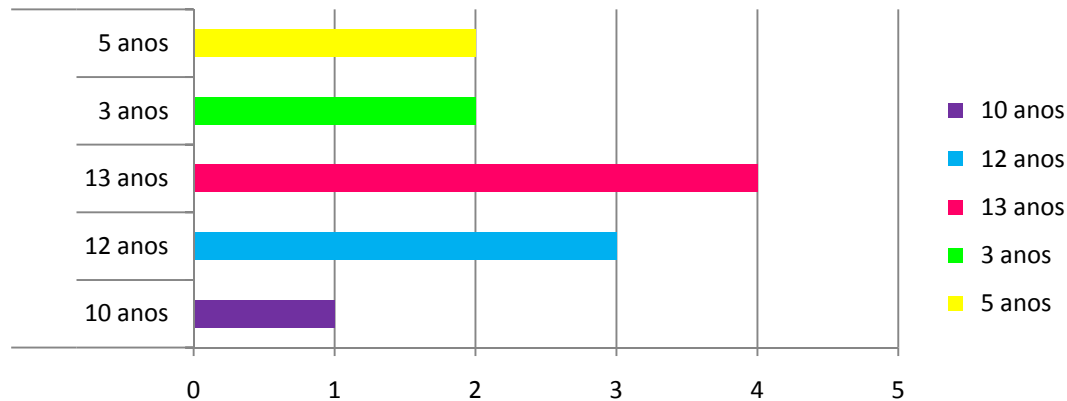
#### 4.2. Perfil das empresas que compõem a Rede X

Com relação ao tempo que possui estabelecimento comercial, observa-se que as respostas dos entrevistados, são bastante diferenciadas partindo de 9 anos a mais de 40 anos de atuação no ramo, conforme Figura 12.



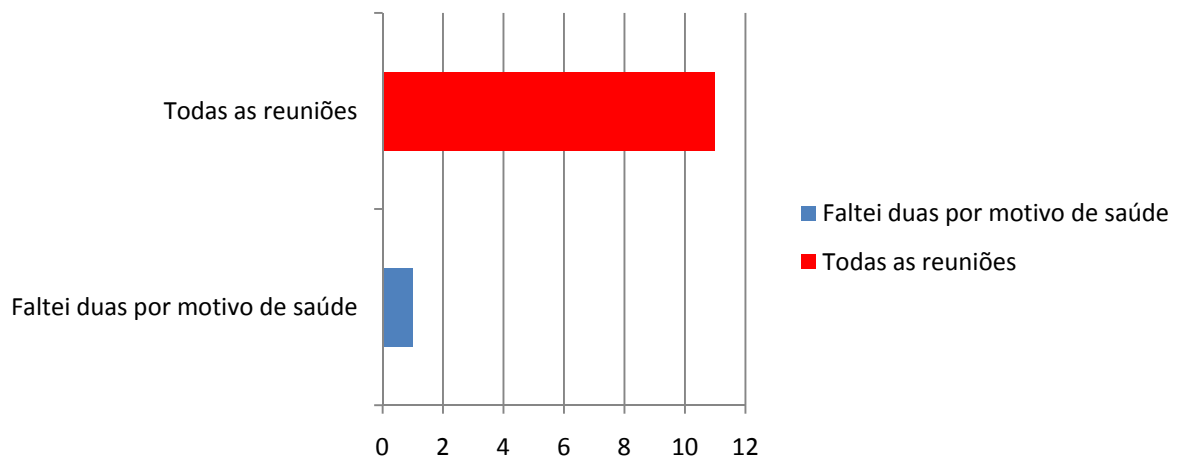
**Figura 12: Tempo que possui estabelecimento Comercial**

Com relação ao tempo de atuação junto à rede, três dos integrantes fazem parte da rede há 12 anos, dois estão atuando há três anos e com a mesma frequência há os que estão há cinco anos. Apenas um integrante tem 10 anos de atuação e quatro atuam há 13 anos, ou seja, desde o início da Rede (Figura 13).



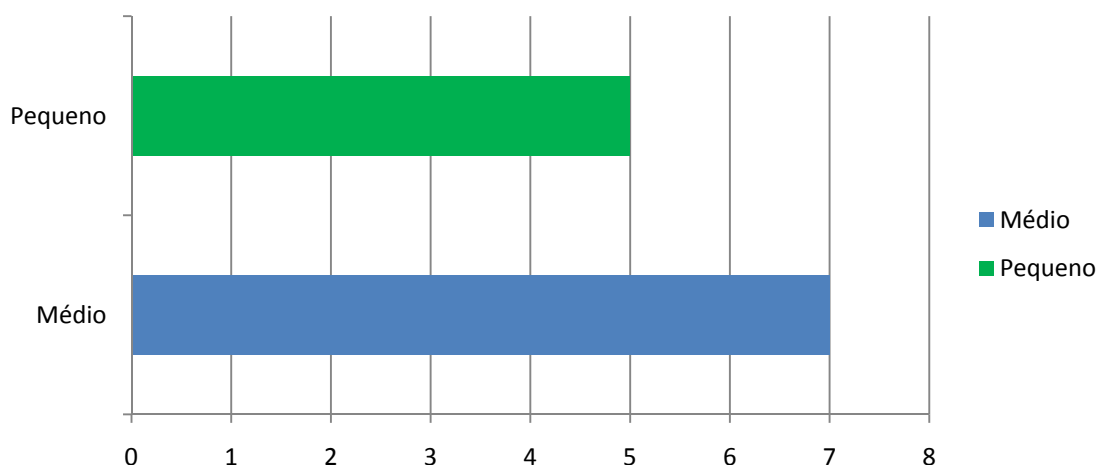
**Figura 13: Tempo de Atuação na Rede**

Um item muito importante para a integração dos participantes da Rede, diz respeito à frequência dos mesmos nas reuniões. Observa-se a presença assídua dos participantes em todas as reuniões, salvo nos casos de doença, os quais são justificados e aceitos pela direção da Rede (Figura 14).



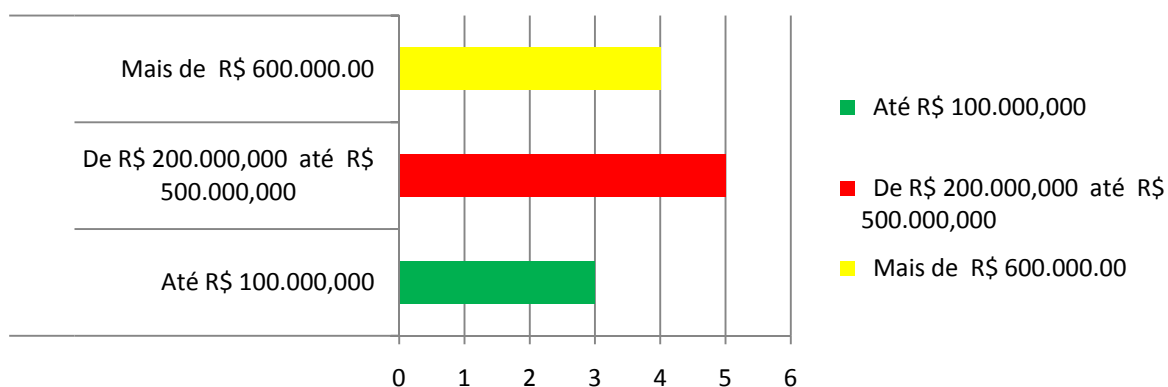
**Figura 14: Frequência de participação nas reuniões da Rede**

Com relação ao porte de estabelecimento, predominam empresas de porte médio (sete estabelecimentos), seguidos de cinco que pertencem ao grupo de pequenas empresas (Figura 15).



**Figura 15: Porte do estabelecimento**

Com relação ao faturamento anual, predominam estabelecimentos que, ao longo do ano conseguem movimentar uma renda entre R\$ 200.000,000 e R\$ 500.000,000, quatro mantém uma movimentação anual superior a R\$ 600.000,00 e três que movimentam até R\$ 100.000,00 (Figura 16).



**Figura 16: Faturamento anual**

Quanto ao número de funcionários observa-se um vasto diferencial entre os estabelecimentos variando de 10 a 206 funcionários, sendo que a Figura 17 ilustra tal questão:

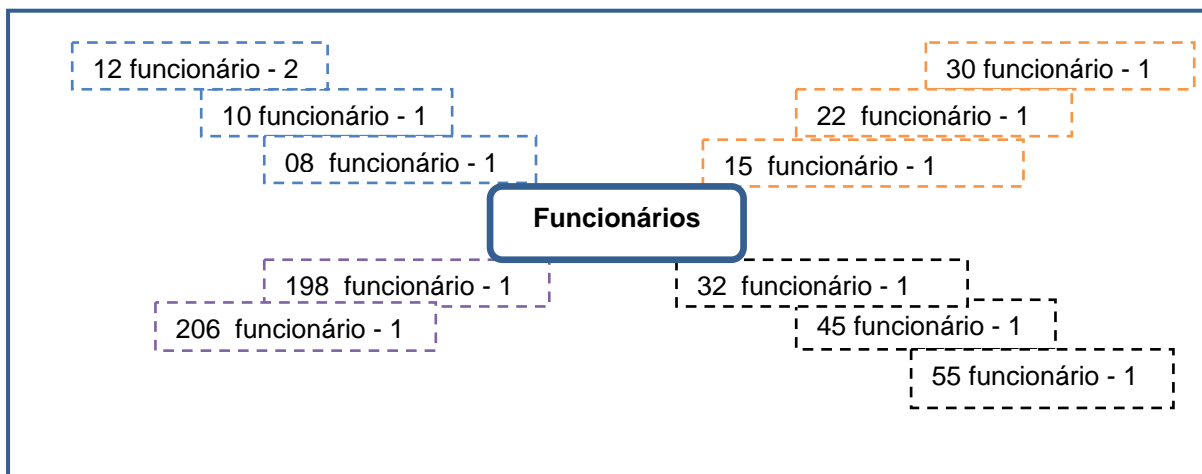


Figura 17: Número de funcionários

As empresas integrantes da Rede X apresentam diferenças com relação ao porte, ao faturamento, ao tempo que estão estabelecidas e ao número de funcionários, conforme síntese da Figura 18.

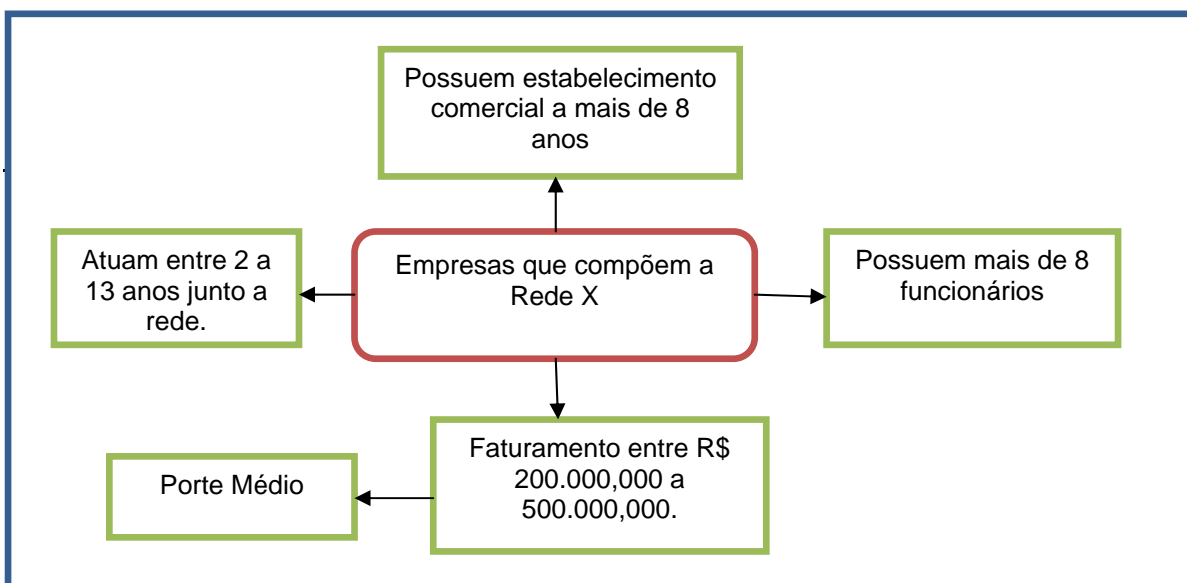


Figura 18: Síntese do perfil das empresas integrantes da Rede X

A seguir estão apresentadas as variáveis que procuram identificar a relação dos integrantes com a diversidade e com o seu tratamento junto à Rede.

### 4.3. Trato com a diversidade

Com relação ao trato com a diversidade, às perguntas abertas possibilitaram aos entrevistados expressar de forma livre a sua opinião sobre o tema, o que corroborou positivamente para o enriquecimento da pesquisa, conforme demonstrado no quadro 9, que contém parte das respostas atribuídas pelos entrevistas às perguntas de pesquisa. As análises das transcrições foram feitas a partir de palavras chaves – afirmativas/negativas que vinham de encontro à pergunta inicial, e que se encontra em destaque no texto.

Entrevistados	Resposta	Análise
Entrevistado 1	Com relação ao porte, <b>temos empresas de pequeno e médio porte</b> , até o presente momento não temos empresas de grande porte, mais estamos buscando o crescimento das empresas que compõem a rede a fim de logo - logo termos empresas de grande porte, quanto ao perfil, <b>somos formados por homens de várias idades e escolaridade, sendo que a maioria são casados.</b>	Existe com relação ao porte
Entrevistado 2	Bem falar de diversidade com relação aos membros da rede é fácil, visto que a própria missão da rede é unir empresas diversas em busca de fim comum, assim a <b>diversidade é uma prática comum</b> junto a rede.	Existe – é importante, pois reflete a missão da rede
Entrevistado 3	Quanto ao perfil, não somos um grupo que <b>não apresenta muitas diferenças</b> somos formados por um <b>grupo até mesmo muito parecido, as diferenças aparecem quando falamos em porte e assim mesmo predomina o porte pequeno e médio.</b>	Existe/mas pouco – Está ligada ao porte
Entrevistado 4	<b>A diversidade é uma realidade para rede</b> e é algo que nós mantém unidos e nos separa, porém ela <b>se apresenta, mas nas idéias e na parte financeira</b> , no mais somos um grupo de homens na maioria casado com a mesma faixa etária.	Existe – Principalmente na parte financeira
Entrevistado 5	Bem, <b>falar da diversidade da nossa rede é como falar de nós mesmo</b> , pois desde a sua fundação buscamos <b>justamente isso, unir empresas de diversos portes e origem</b> para que possamos ter vantagens frente aos nossos fornecedores, é claro que desta forma buscamos sempre parcerias olhando para as empresas e nunca para a pessoa que esta era representada, logo <b>no quesito perfil não possuímos um grupo muito heterogêneo, arrisco-me ate em dizer que somos muito parecidos</b> até para quem esta de fora, pode parecer que escolhemos os integrantes da rede pelas nossas afinidades, porém é apenas mais uma mera coincidência.	Existe – é a própria missão da rede
Entrevistado 6	A diversidade existe, de uma forma simples e discreta, pois <b>somos um grupo muito parecido em todos os aspectos.</b>	Em partes existe, mas muito

Entrevistados	Resposta	Análise
		discreta
Entrevistado 7	Pois olha, <b>a diversidade</b> é algo muito importante e presente na rede, embora ela não seja assim tão visível, me arrisco a dizer que ela <b>se apresenta mesmo nas reuniões, na hora de expressar as opiniões/ tomar decisões de cada representante.</b>	Existe, nas opiniões/Tomada de Decisão
Entrevistado 8	No perfil, somos <b>todos homens</b> acho que <b>todos são casados</b> , grande parte casado se existir algum solteiro é um ou dois, quanto ao <b>porte do estabelecimento ou são pequenos ou médios</b> , sonhando em ser grande, e origem acredito que somos todos de Cruz Alta mesmo.	Existe, com relação ao porte
Entrevistado 9	Vejam os ... (pausa para pensar) <b>somos um grupo muito unido e muito parecido</b> , porém mantemos contato mais comercial, por isso vejo mais <b>diversidade no que se fala na hora de decidir quantidade e quais produtos comprar e ofertar, que tipo de propaganda fazer.</b>	Discreta – Observa-se na tomada de decisão
Entrevistado 10	<b>Diversidade</b> , é algo importante para rede, acredito que na verdade ela é a razão dela existir... Porém posso dizer que nota mais o <b>quesito porte mesmo</b> de supermercado, pois <b>no resto somos bem parecidos.</b>	Discreta – Relacionada ao porte
Entrevistado 11	<b>A diversidade</b> se faz presente na nossa rede, porém de uma <b>forma muito discreta</b> , pouco perceptível visivelmente	Discreta
Entrevistado 12	Digamos que a <b>diversidade</b> existe, tanto que ela é a principal justificativa de certa forma de nós estarmos juntos, digo que na nossa rede ela se dá <b>pelo porte e faturamento</b> das empresas do que quanto a perfil individual mesmo.	Existe, com relação a porte e Faturamento

**Quadro 9 : Percepção da diversidade**

Pode-se notar com a análise das entrevistas, que os integrantes em sua maioria possuem uma visão clara de que a diversidade é importante para a existência e manutenção da Rede X. Porém, fica claro que eles notam a presença da diversidade no que se refere, principalmente, ao porte e faturamento dos supermercados e acreditam que a diversidade se apresenta e se torna visível quando os integrantes têm que defender seus pontos de vista e interesses. Entretanto, na visão de alguns eles representam um grupo homogêneo, quanto a certas características relacionadas ao perfil demográfico. Além disso, quatro entrevistados acreditam que a diversidade existe em parte. Um aspecto a ser destacado é o fato de que eles sinalizam que existe um grande conhecimento dos integrantes com relação aos outros.

Tais considerações corroboram as discussões apresentadas anteriormente, reforçando a percepção dos autores de que a diversidade pode ser um aspecto



positivo ou negativo (THOMAS, 2003), dependendo da forma como é administrada em uma organização (Figura 19).

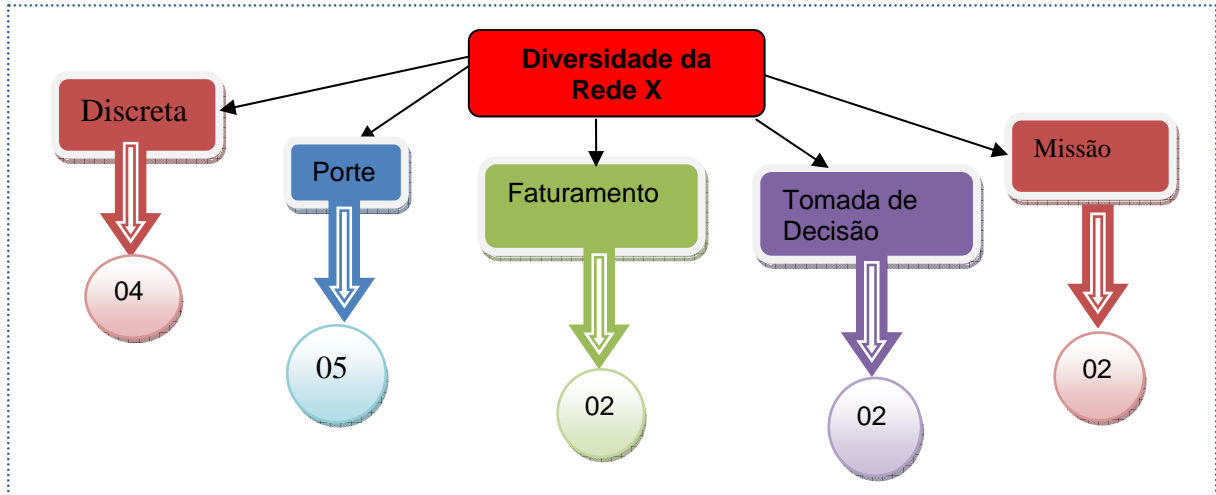


Figura 19: Diversidade da Rede X

De acordo com Thomas (1991), analisar o tema diversidade, não é algo tão simples e fácil de definir, e muito menos pode ficar restrito à distinção de raça ou gênero. As citações dos integrantes da Rede corroboram tal definição, bem como denotam que embora a maioria tenha indicado que a diversidade existe, alguns ainda não ter clareza quanto a isto, indicando que a diversidade só se apresenta em parte. Tal evidência pode ser vista como reflexo da complexidade do tema.

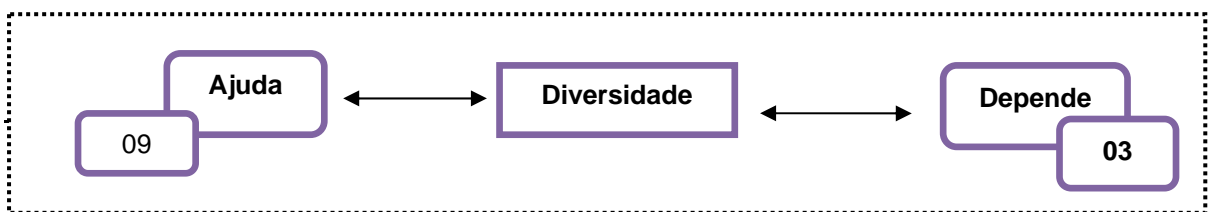
Quando questionados sobre o fato de a diversidade ajudar ou atrapalhar a rede, os entrevistados responderam conforme o que está apresentado no Quadro 10.

Entrevistados	Resposta	Análise
Entrevistado 1.	<b>“Ajuda</b> , pois quando se tem um grupo diverso se tem mais <b>riqueza de opiniões”</b>	Ajuda
Entrevistado 2	<b>“Ajuda</b> , quanto mais <b>opinião</b> e maior o grupo melhor”	Ajuda
Entrevistado 3	“Acredito que sim, que <b>ajude</b> , até o momento não tenho nenhuma situação que me faça pensar diferente”	Ajuda
Entrevistado 4	<b>“Depende</b> o momento as vezes representar a diversidade, <b>tem seus lado bom e as vezes tem seu lado ruim.”</b>	Depende
Entrevistado 5	“Falar dos aspectos bons e ruins da diversidade é muito relativo, pois tudo na vida ou nos negócio tem seu lado bom ou ruim, <b>é claro que trabalhar com um grupo tem seus dois lados , mas os resultados sempre compensam”</b>	Ajuda
Entrevistado 6	<b>“Ajuda</b> , (pausa).... Porque nos fortalece”	Ajuda
Entrevistado 7	<b>“Varia</b> .... Por sermos um grupo nem sempre contentamos todos, então acho que para uns ela ajuda para outros atrapalha e vice	Depende

Entrevistados	Resposta	Análise
	versa”	
Entrevistado 8	“ <b>Ajuda</b> , porque nos trás benefícios.”	Ajuda
Entrevistado 9	“Quando a diversidade é vista <b>em prol do grupo ajuda</b> , porém quando é usada para benefício próprio atrapalha...”	Ajuda
Entrevistado 10	“Em grande parte nos <b>ajuda</b> , pois nós mantém vivo e forte junto no mercado”	Ajuda
Entrevistado 11	“ <b>Ajudar ou atrapalhar é muito relativo</b> , mas mesmo assim ela é mais positiva”	Depende
Entrevistado 12	“ <b>Ajuda</b> .... Porque ela nos faz crescer”	Ajuda

**Quadro 10: Opinião sobre diversidade**

Resumidamente tem-se a opinião dos integrantes da Rede X com relação à diversidade conforme Figura 20.



**Figura 20: Opinião sobre diversidade.**

Com relação ao fato da diversidade ajudar ou atrapalhar a Rede, nota-se que as opiniões denotam que a maioria dos entrevistados acredita que a diversidade auxilia/ajuda a rede e somente 03 acreditam que dependendo da situação, ela pode ajudar ou não. A diversidade é percebida a partir do instante em que as pessoas apresentam alguma forma visível de diferença, podendo ser alvo de ameaça para os grupos dominantes. Os estudos existentes sugerem que a heterogeneidade tem efeitos positivos e negativos sobre os resultados no trabalho (NKOMO; COX Jr., 1999).

As desvantagens de contar com grupos mais heterogêneos, quando comparados aos grupos homogêneos, estão associados à redução da coesão dentro dos grupos, à diminuição da satisfação dos seus integrantes e ao aumento do *turnover*. Entretanto, a heterogeneidade pode vir a aprimorar a criatividade, qualificar o processo de tomada de decisão e ampliar as possibilidades de inovação. Torres e Pérez-Nebra (2004), afirmam que o gerenciamento da diversidade trata-se do

desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que valorizem as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional.

A gestão da diversidade, portanto, não está só em reconhecer essas diferenças, mas em descobrir como obter novas e significativas perspectivas para a harmonia na convivência de grupos sociais. (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Com relação à divergência de pensamentos, ideias e opiniões dos entrevistados, pode-se observar os resultados sintetizados no Quadro 11.

Entrevistados	Resposta	Análise
Entrevistado 1.	“Não sei se pode dizer que são muitas, mas <b>existe como em qualquer outro empreendimento</b> ”	Existe
Entrevistado 2	“Sim... (pausa)”	Existe
Entrevistado 3	<b>Depende das situações e dos valores</b> envolvidos... <b>mas existe</b>	Depende
Entrevistado 4	“ <b>Normal, para um grupo de 13 homens...</b> (risos) ainda discutimos sobre qual é o melhor time ou cerveja, imagine sobre negócios”	Existe
Entrevistado 5	“ <b>Existe</b> , assim como existe em nossas famílias e como em qualquer outro negócio”	Existe
Entrevistado 6	“As vezes, não com muita frequência”	Depende
Entrevistado 7	“ <b>Sim...</b> Como qualquer outro lugar”	Existe
Entrevistado 8	“ <b>Com certeza</b> , senão não seríamos uma rede”	Existe
Entrevistado 9	“ <b>Sim...</b> Em todas as reuniões”	Existe
Entrevistado 10	“As vezes, depende da pauta em questão”	Depende
Entrevistado 11	“Normalmente <b>sim</b> ”	Existe
Entrevistado 12	“ <b>Sim...</b> ”	Existe

Quadro 11: Divergência de pensamentos, idéia e opiniões.

Sintetizando, tem-se a divergência de pensamento da Rede X, conforme Figura 21.

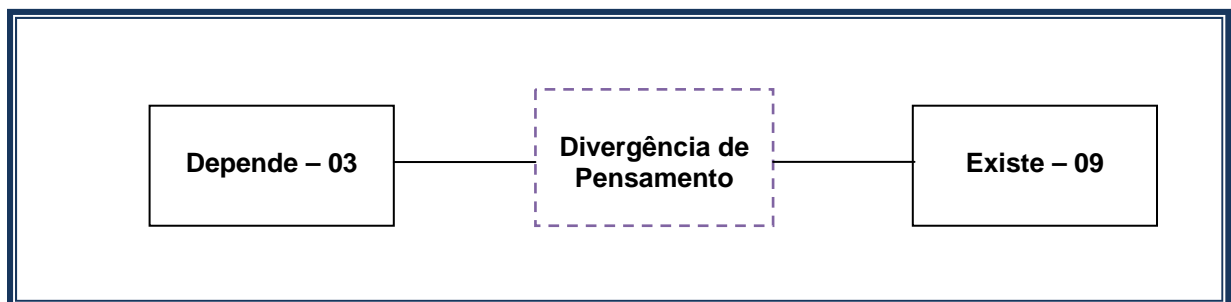


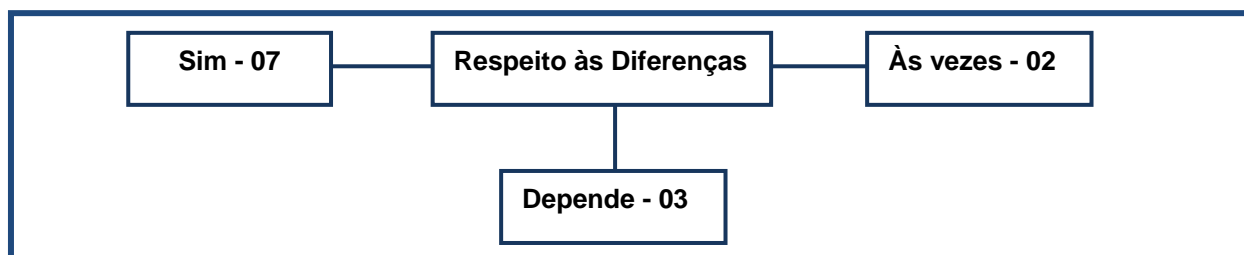
Figura 21: Divergência de pensamento.

O resultado relativo à divergência de pensamento soma-se à preocupação com a necessidade de gerenciar a diversidade, já que a maioria dos integrantes acredita que ela exista. Temos em essência, que a diversidade está relacionada à individualidade e ao seu próprio reconhecimento (FLEURY, 2000), e nota-se pela maneira a qual os indivíduos se percebem suas identidades visíveis e invisíveis. Assim podemos citar a teoria da identidade social, a qual aponta que os indivíduos tendem a se classificar em categorias, a si próprios e aos outros, com efeitos sobre as interações humanas (SLUSS; ASHFORD, 2007). Processo que implica na criação de estereótipos e, eventualmente, estigmas. Quanto ao respeito pelas diferenças de pensamento, opiniões, pode-se observar conforme Quadro 12, que tal situação se faz presente na Rede X.

Entrevistados	Resposta	Análise
Entrevistado 1	“ <b>Sim</b> , pois no momento que passamos a integrar rede, essa é uma visão que deve estar claro”	Sim
Entrevistado 2	“ <b>Sim</b> , desde que essa não interfira nos objetivos da rede”	Sim
Entrevistado 3	“As vezes, depende a situação em que estas se manifestam”	Às vezes
Entrevistado 4	“ <b>Sim</b> , estas são respeitadas por todo.”	Sim
Entrevistado 5	“ <i>Tentamos na maioria das vezes</i> respeitar as opiniões de todos, mas somos 13 pessoas que representam mais pessoas que dependem desde, assim buscamos sempre o que julgamos melhor para rede.”	Às vezes
Entrevistado 6	“ <b>Sim</b> ”	Sim
Entrevistado 7	“ <b>Respeitar sim, levar em consideração as vezes</b> ”	Depende
Entrevistado 8	“Na maioria das vezes <b>sim</b> .”	Depende
Entrevistado 9	“ <b>Sim</b> , faz parte de nossas questões éticas ouvirem e respeitar as opiniões de todos”	Sim
Entrevistado 10	“Cada caso é um caso ... mas normalmente respeitamos”	Depende
Entrevistado 11	“Sim, é respeitado”	Sim
Entrevistado 12	“Sim ...”	Sim

**Quadro 12: Respeito às Diferenças**

A síntese das opiniões quanto ao respeito às diferenças está resumida na Figura 22.



**Figura 22: Respeito às Diferenças**

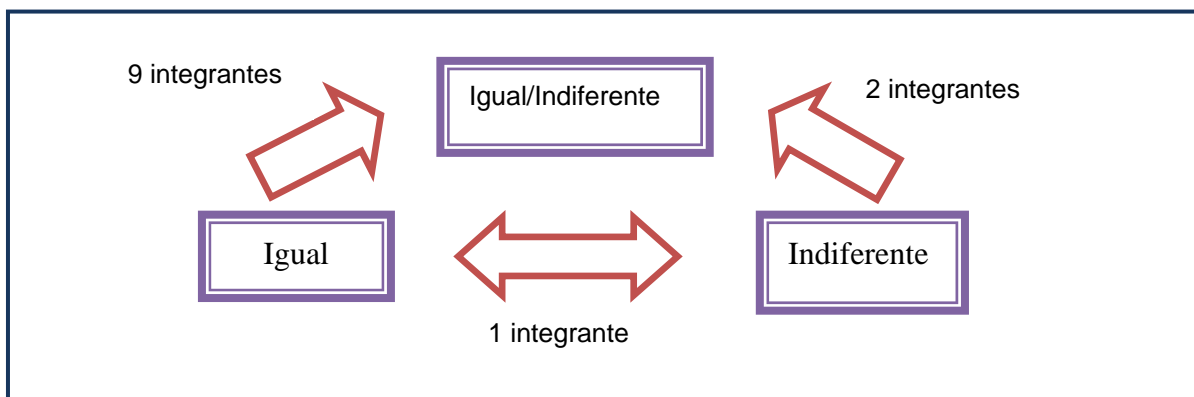
Na figura 22, pode-se observar que predomina junto aos integrantes da Rede X o respeito pelas diferenças. Thomas e Ely (1996) constataram que são poucas as organizações as quais estão desenvolvendo um tratamento de ouvir e aprender com os diversos; o mais comum de ocorrer, é as organizações adotarem ações em busca da igualdade e da imparcialidade, ou ainda, ações que busquem oferecer acesso e legitimidade aos grupos de diversos sob cunho estratégico.

Quanto ao tratamento direcionado dos integrantes da Rede X, com relação às pessoas de diferentes idades e/ou sexo observa-se, que a maioria dos integrantes acredita que o tratamento é dado pela Rede X é igualitário. As análises foram realizadas com base na captação de palavras chaves, que encontram-se em destaque, no Quadro 13.

<b>Entrevistados</b>	<b>Resposta</b>	<b>Análise</b>
Entrevistado 1	“ <b>Igual</b> quanto a Idade, e com relação ao sexo somos formados só por homens”	Igual
Entrevistado 2	“ <b>Igual</b> , afinal somos muito parecidos”	Igual
Entrevistado 3	“ <b>Indiferente</b> ..... Somos todos homens, logo o fator idade não conta tanto”	Indiferente
Entrevistado 4	“ <b>Igual</b> para todos”	Igual
Entrevistado 5	“ <b>Normal</b> , esses itens não interferem diretamente na rede”	Igual
Entrevistado 6	“ <b>Não há distinção</b> ”	Igual
Entrevistado 7	<b>Igualitário</b> ”	Igual
Entrevistado 8	“ <b>Normal</b> da mesma forma para todos.”	Igual
Entrevistado 9	“ <b>Indiferentes</b> , pois tais indicadores não se relacionam diretamente com nossos objetivos centrais”	Indiferente
Entrevistado 10	“ <b>Normal</b> para todos”	Igual
Entrevistado 11	“Não representam um grande diferencial na rede, visto que somos só homens, por isso é um <b>fator tratado de igual forma</b> para todos”	Igual
Entrevistado 12	“ <b>Indiferente</b> e de igual forma para todos”	Indiferente/Igual

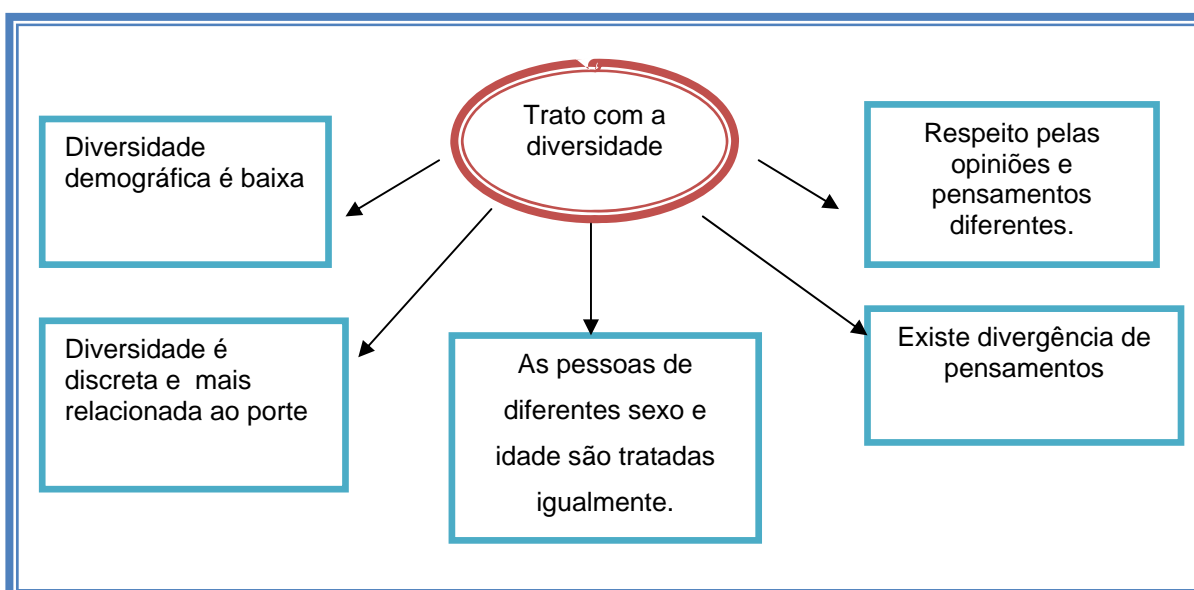
**Quadro 13: Respeito aos diferentes**

A Figura 23 demonstra os resultados de forma sintetizada.



**Figura 23: Respeito aos diferentes**

Com relação ao tratamento com pessoas de diferentes idades e/ou sexo, na Rede X, nota-se que nove dos integrantes consideram o tratamento com as referidas pessoas igualitário, um integrante o julga ora indiferente ora igual para todos e dois integrantes consideram o trato com a diferença indiferente. As variáveis idades e/ou sexo, não significam indicadores importantes para o contexto em que se encontra a Rede X. De um modo geral tem-se o trato com a diversidade junto à Rede X, conforme Figura síntese 24:



**Figura 24: Síntese do trato com a diversidade**

Novamente retoma-se que é importante atentar para o fato de que os estudos existentes sugerem que a heterogeneidade dos grupos, ou seja, grupos formados por indivíduos que apresentam características bastante divergentes entre os mesmos, pode gerar efeitos positivos ou negativos sobre os resultados no trabalho (NKOMO; COX Jr., 1999).

Assim, a Rede X possui diversidade mais acentuada quando se trata das características das empresas integrantes, o que pode ser utilizado de forma positiva para estimular a criatividade e a inovação entre os integrantes, ao mesmo tempo em que é preciso atentar para a possibilidade do surgimento de conflitos inerentes aos interesses de cada uma das empresas.

Não importa qual a origem do conflito, nem o caminho que se toma para a solução, ou não do conflito, a pessoa em conflito sempre tem a intenção de expor as suas razões dentro do conflito e ter suas necessidades atendidas (FARIA, 2006).

Como função positiva, o conflito rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade, como função negativa ele apenas destrói (DISNEY, 2005).

#### 4.4. Conflito organizacional

O Quadro 14 sintetiza os resultados gerais com relação às variáveis globais relacionados ao estudo do conflito na organização. Para avaliação das mesmas, foi solicitado aos integrantes que utilizassem a escala de avaliação proposta no instrumento de pesquisa: MB – muito baixo; B – baixo; M – médio; A – alto; e MA – muito alto. Para realizar a classificação das mesmas teve-se como base aquela com maior número de apontamentos dos respondentes.

Características gerais do comportamento do grupo	MB	B	M	A	MA	Classificação
Nível de comprometimento com a Rede X				10	2	Alto
Aceitação de desafios			4	8		Alto
Apreciação em trabalhar em outras equipes e projetos compartilhando os resultados		3	7		2	Médio
PODER que possui para a tomada de decisão no âmbito de Rede		3	4	5		Alto-médio

Características gerais do comportamento do grupo	MB	B	M	A	MA	Classificação
INTERESSE que possui nos assuntos relacionados às decisões tomadas no âmbito da Rede			4	9		Alto

**Quadro 14: Variáveis globais relativas ao conflito**

O Quadro 14 demonstra que os integrantes possuem alto nível de comprometimento com relação a sua participação junto à Rede X, visto que a totalidade dos respondentes indicou alto ou muito alto para o grau de comprometimento. Quanto ao indicador, apreciação em trabalhar em outras equipes e projetos compartilhando os resultados, obteve-se um resultado médio para sete integrantes e os demais indicaram baixo (3) e muito alto (2). Quanto à aceitação de desafios apesar de a maioria (8) indicarem alto nível, quatro se colocaram na situação mediana.

Quanto ao indicador poder que os integrantes possuem para a tomada de decisão no âmbito de Rede X, observa-se uma relação alta (5) e média (4), porém com uma diferença muito pequena entre uma variável e outra. Três integrantes consideram baixo o nível de poder. Quanto ao interesse que possui nos assuntos relacionados às decisões tomadas no âmbito da Rede, tem-se novamente uma relação alta, pois nove indicaram alto nível de interesse, o que demonstra que os integrantes da Rede X, se sentem com menos poder de decisão na Rede comparado com o interesse que possuem nos assuntos relacionados com a mesma. As características gerais do comportamento demonstrado pelos integrantes da Rede X estão apresentadas no Quadro 15.

Características gerais do comportamento do grupo	MB	B	M	A	MA	Classificação
Predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes		1	4	6	1	Alto
Disputas pelo poder			1	5	6	Muito - Alto
Cooperação e colaboração	2	4	6			Médio
Relações de confiança entre as pessoas		2	8	2		Médio
Clareza sobre a finalidade e as intenções futuras da Rede X	4	6	2			Baixo
Respeito, solidariedade e ajuda mútua	2	4	5	1		Médio- baixo
Capacidade de convívio na diversidade (reconhecimento e aceitação das diferenças)	3	2	7			Médio

**Quadro 15: Características gerais do comportamento do grupo**



Os indicadores retratam a dinâmica do grupo e demonstram resultados muito diferenciados. Com relação à confiança entre as pessoas, a pesquisa apontou frequência média para oito dos doze integrantes, bem como a capacidade de convívio na diversidade que também obteve uma amplitude mediana para sete dos doze integrantes entrevistados. Com relação à clareza sobre a finalidade e as intenções futuras da Rede X, obteve-se frequência Baixa (6) e Muito baixa (4), o que expressa dificuldade para se projetar mais enquanto organização. O indicador de respeito, solidariedade e ajuda mútua possui uma amplitude média (5) e baixa (4), assim como a variável cooperação e colaboração, a qual seis integrantes a consideram média e quatro baixa. Tais resultados remetem a um cenário em que a Rede X apresenta certa fragmentação nas relações entre os integrantes.

Os resultados referentes ao poder, interesse e conflitos demonstraram que a disputa pelo poder possui uma frequência bem expressiva, pois ao somar a amplitude alta e a muito alta, (11) integrantes indicam como características marcantes a disputa pelo poder da Rede X.

O sentimento de disputa entre os integrantes apresentou diferença de opinião em comparação com a variável anterior, visto que seis integrantes consideram alto o predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes, enquanto o julgam mediano e um baixo. Pode-se assim depreender que há indícios de que a disputa pelo poder na Rede ocorre e está mais afeta à questão de comando. Porém entre os integrantes este sentimento não se manifesta de uma forma tão expressiva.

Também, foi questionado aos integrantes da Rede X, a respeito das prioridades acerca de: interesses coletivos, próprios interesses, interesses da Rede. Ao analisar a variável respeito, solidariedade e ajuda mútua que possui segundo classificação dos integrantes da Rede X uma amplitude média (5 integrantes) e baixa (4 integrantes), assim como a variável cooperação e colaboração a qual seis integrantes consideram média e quatro baixa. O resultado remete a presença de uma certa fragmentação nas relações entre os integrantes da rede, bem como dá indícios da presença de conflito de relacionamento, ou seja, a incompatibilidade interpessoal entre os membros da equipe, que nesta situação preocupam-se mais com diferenças pessoais, ao invés de se dedicarem ao trabalho (JEHN, 1997).

Segundo Jehn (1997) os conflitos de relacionamento são apontados como nocivos ao desempenho e à satisfação dos membros do grupo, tanto que para os autores Simons e Peterson (2000), este tipo de conflito é negativo à qualidade da

decisão e ao comprometimento afetivo do grupo. Logo, um ponto importante, e que deve ser mencionado é que os fatores que diferem o conflito de tarefas do conflito de relacionamento é tênue pois de acordo com Simons e Peterson (2000) e Robbins (2002) quando há um conflito voltado para planejamento ou execução da tarefa (conflito de tarefa), este também pode ser percebido como sendo de origem pessoal ou afetiva (conflito de relacionamento).

O Quadro 16 evidencia o resultado da priorização de interesse por parte dos integrantes

Características gerais do comportamento do grupo	MB	B	M	A	MA	Classificação
Priorização dos interesses coletivos		2	5	4	1	Médio-alto
Priorização dos próprios interesses			3	6	3	Alto
Priorização dos interesses da Rede		1	7	4		Médio

**Quadro 16: Priorização dos integrantes da Rede X**

Os resultados relativos à priorização de interesses demonstram que com relação aos interesses coletivos seis dos doze integrantes responderam que essa relação é média, ou média-alta. Quatro integrantes responderam que essa priorização coletiva é alta, logo o somatório nos remete a tal relação citada.

Com relação à priorização dos próprios interesses predomina o indicador alto, o que demonstra que por mais que ambos trabalhem em rede ainda a visão da unidade predomina. Além disso, sete integrantes consideram média a priorização dos interesses da Rede. Logo se pode notar que os integrantes da Rede apontaram que em primeiro lugar estão os próprios interesses, e que por conseguinte priorizam os interesses da Rede e por último os interesses coletivos.

Porém, foi possível constatar que o conflito perceptível e aberto é reconhecido por cinco dos doze integrantes da Rede X. Sete afirmaram que os mesmos não existem na Rede X, conforme representa resumidamente a Figura 25.

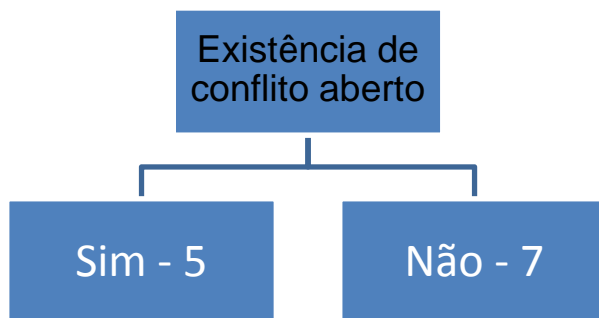


Figura 25: Existência de conflito aberto

Com relação à possível causa/origem destes conflitos, os entrevistados apontaram várias razões, dentre as quais se destacam a competição, os mal entendidos, as atitudes grosseiras, dentre outros, conforme ilustrado na Figura 26.



Figura 26: Causa dos conflitos existentes

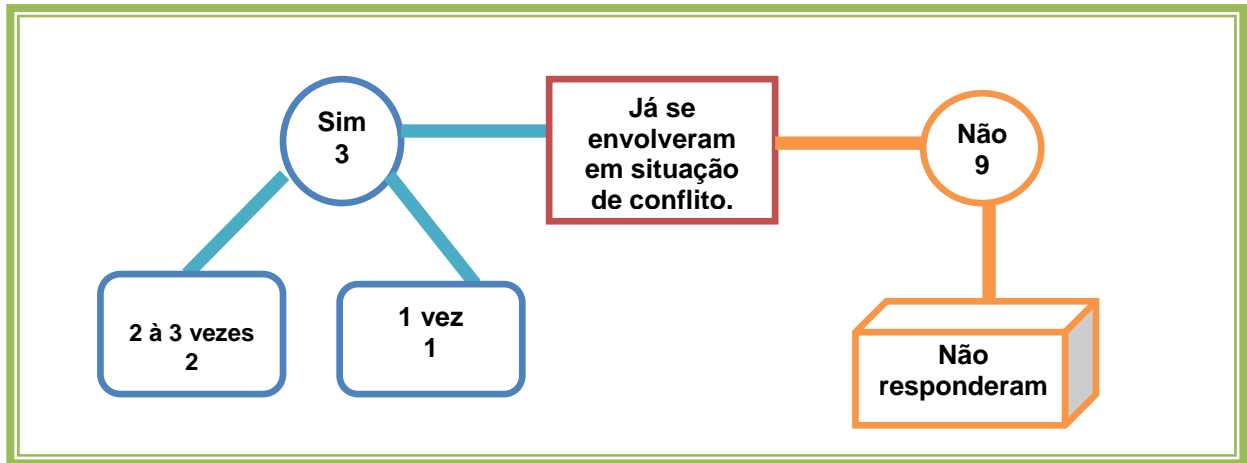
Neste aspecto podemos observar que as principais causas dos conflitos junto à Rede X, estão relacionadas com as diferenças de percepção e valores; com a forma de cada pessoa ver o mundo; sendo resultado de sua educação, cultura, experiência, ocupação e classe socioeconômica. A competição é o segundo motivo apontado pelos entrevistados e isto pode ocorrer pela supremacia de pessoas ou setores diferentes da organização, como os integrantes puderam apontar mais do que uma causa para existência de conflito. Também se destacaram atitudes grosseiras ou intransigentes e mal-entendidos que ocasionam falhas nas comunicações.

Neste aspecto é preciso considerar as ponderações de Quinn (2003) ao argumentar que a deficiência na comunicação interpessoal pode causar graves problemas, pois as pessoas tornam-se mais resistentes às mudanças, há um afastamento dos indivíduos e a redução de moral e produtividade. Soma-se a tais considerações o pensamento de Robbins (2010) ao alertar que a escuta reflexiva e a emissão de feedbacks são algumas habilidades de comunicação, que quando ausentes dificultam as relações, tornando mais fácil o surgimento do conflito.

O tipo de abordagem predominante no trato com os conflitos parece ser a comportamental já que sete entrevistados indicaram que os conflitos são na maioria das vezes aceitos. Entretanto, cinco integrantes apontaram que o tipo de abordagem no trato com o conflito é a visão tradicional, ou seja, os conflitos são na maioria das vezes evitados.

Para a Teoria Tradicional o conflito era um mal para a organização e deveria ser eliminado como afirmam Chambel e Curral (1995). Rahim (2002) destaca que as perspectivas mais construtivas dos conflitos organizacionais estão edificadas junto às organizações.

Apenas três dos doze integrantes responderam que já se envolveram em situação de conflito. Desses, dois responderam que se envolveram de 2 à 3 vezes e um que se envolveu apenas uma vez, conforme ilustrado na Figura 27.



**Figura 27: Envolvimento em situações de conflitos**

Os integrantes apontaram que quando os mesmos se envolvem em situação de conflito, dois integrantes percebem que suas necessidades, desejos ou interesses tornam-se incompatíveis pela presença ou atitude das pessoas envolvidas no conflito e um integrante percebe indiferença por parte das outras pessoas. Tais opiniões também refletem a forma como o conflito é tratado pela Rede, pois retratam a visão tradicional do conflito, já apontada anteriormente pelos entrevistados. Quanto às principais fontes de conflitos na rede, os integrantes apontaram como principal indicador a comunicação (7), a estrutura (2) e as pessoas (2). Esse resultado sugere que os conflitos estão mais atrelados aos aspectos da tarefa do que ao pessoal. Quanto à variável comunicação, ROBBINS (2010) aponta que longe de ser um processo unilateral, a comunicação é um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, idéias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados entre o emissor e o receptor. Assim os problemas de comunicação podem acontecer no modo como ela é feita, recebida ou pela sua ausência.

ROBBINS (2010) acredita que a comunicação em excesso não é solução para evitar situações de conflito. Ao contrário, tal situação pode ser até prejudicial porque o receptor passa a dar menos valor à informação recebida e ainda, tem uma capacidade limitada do volume de informação que pode absorver quanto de importante é a qualidade da comunicação estabelecida, a forma como ela é feita e a maneira como é recebida. Faz-se necessário levar em consideração os aspectos culturais do grupo alvo para que não ocorram problemas de entendimento. Na visão

de ROBBINS (2010), há um engano quando se atribui à falta de comunicação como grande desencadeador de conflitos. Para o autor em um ambiente de trabalho, os conflitos provêm mais dos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais do que da própria comunicação. Quanto à resolução de conflitos, os integrantes percebem as intenções no comportamento geral do grupo, como ilustrado no Quadro 17.

Características	MB	B	M	A	MA	Amplitude	Dimensões
Competir		1	3	6	2	Alto	Não afirmativa/não cooperativa
Colaborar		4	4	2	2	Médio-Baixo	Entre afirmativa/cooperativa
Evitar			3	9		Alto	Afirmativa/cooperativa
Conceder		5	3	3	1	Baixo	Não afirmativa/Cooperativa
Acomodar-se			4	5	3	Alto	Não afirmativa/não cooperativa

**Quadro 17: Características gerais do comportamento do grupo**

Com relação ao processo de resolução dos conflitos a intenção predominante de comportamento apontada pelo grupo foi a de evitá-lo (desejo de fugir do conflito ou tenta suprimi-lo). O indicador obteve uma amplitude alta (9 integrantes). Outro indicador que pode ser visualizado no grupo é o de competir (desejo da pessoa em satisfazer seus próprios interesses, independente do impacto sobre a outra parte em conflito), apontado como alto uma vez que a soma dos escores alto é muito alto quando totaliza oito integrantes.

O fator colaboração (as partes conflitantes pretendem satisfazer os interesses de todos que estão envolvidos) foi apontado como um fator médio-baixo (a indicarem médio e 4 indicaram baixo) no relacionamento da Rede X, bem como o indicador que aponta o ato de conceder (quando uma das partes abre mão de alguma coisa), que possui amplitude baixa, entre os integrantes da Rede X. O indicador de acomodar-se (coloca o interesse do oponente antes dos seus próprios) é tido como alto entre os mesmos

Thomas (1976) aponta que a tendência de evitar o conflito prevê comportamentos tais como: ignorar o conflito esperando que ele desapareça; usar sigilo para situações de confronto; apelar para regras burocráticas como uma fonte de resolução de conflito e usar métodos muito lentos para reprimir situações de

conflito. Tal situação também pode ser confirmada de acordo com a priorização dos interesses demonstrados pelos integrantes da Rede X, na qual predominou os interesses próprios sobre os coletivos e da Rede.

Outro aspecto que pode ser explorado a partir das evidências é o processo de formação do grupo que se configura na Rede. Os integrantes podem ou não estar compartilhando dos mesmos interesses, como demonstra Quadro 18.

<b>Estágio de desenvolvimento do grupo</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>	<b>Amplitude</b>
Os integrantes da Rede estão num estágio de reconhecimento mútuo e estabelecimento de identidade pessoal		3	2	6	1	Alto
Os integrantes estão em um processo de ajuste ou negociação		2	6	4		Médio
Os integrantes estão em um processo de coesão e identificação com os membros		5	4	3		Baixo
Os integrantes estão em um processo de execução das atividades e produtividade			4	8		Alto

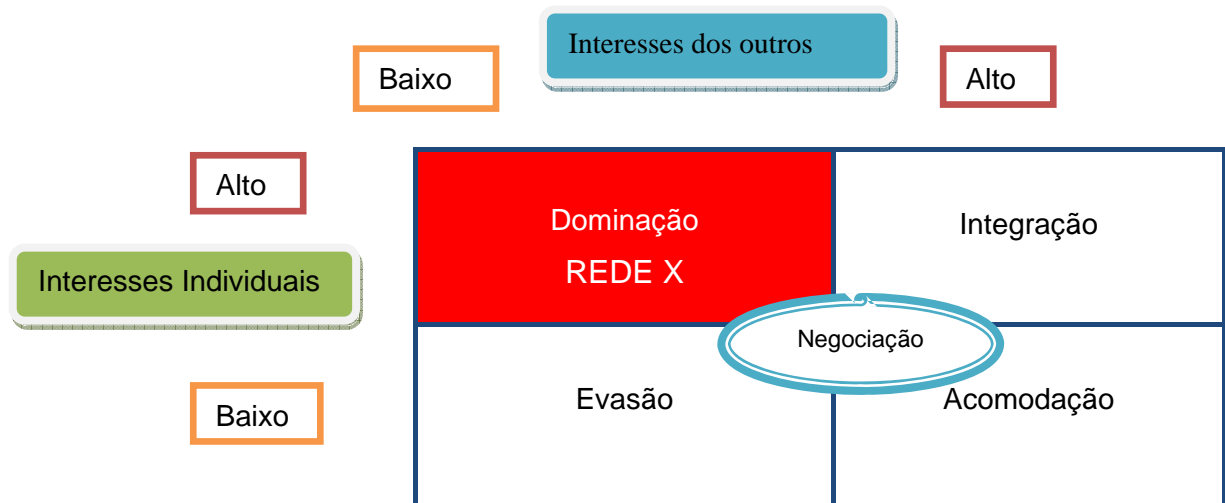
**Quadro 18 – Estágio de desenvolvimento do grupo**

Os resultados das entrevistas evidenciam que os estágios de formação, conflito, normatização e desempenho coexistem dentro do grupo. Porém, predomina a opinião de que os integrantes estão em um processo de execução das atividades e produtividade, ou seja, estão predominantemente em um estágio de desempenho. Chama a atenção o resultado referente ao estágio de formação, ou seja, aquele que indica que os integrantes estão em um processo de reconhecimento mútuo e estabelecimento de identidade pessoal. Os resultados relativos às consequências do conflito, percebidas pelos integrantes da Rede X, estão apresentados no Quadro 19.

<b>Consequências do conflito</b>	<b>Frequência</b>
Funcionais	8
Disfuncionais	4
Total	12

**Quadro 19: Consequências do conflito**

Com relação às conseqüências dos conflitos, pode-se observar que oito dos doze integrantes apontam as conseqüências funcionais, ou seja, ajudam a estimular a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a dos membros do grupo, oferecem um meio para o arejamento dos problemas e a liberação das tensões e estimulam mudanças (ROBBINS, 2002). A seguir está apresentado o resultado da gestão dos conflitos na lógica do Modelo Bidimensional de Administração de Conflitos proposto por Rahim (2001).



**Figura 28: Modelo Bidimensional de Estilos de Administração de Conflitos**  
 Fonte: Adaptado de Rahim (2001)

A classificação da Rede X nesta categoria justifica-se pela predominância dos interesses pessoais sobre os organizacionais e/ou sobre os interesses coletivos.

#### 4.5 Síntese dos resultados quanto às variáveis diversidade e conflito organizacional

Os resultados evidenciaram as seguintes características da Rede X em relação às variáveis pesquisadas.

A – Com relação ao perfil dos integrantes:

A1 – Indicadores de homogeneidade

- ❖ Sexo: Masculino;
- ❖ Idade: 31 à 40 anos;



- ❖ Renda: de 8 a 10 salários mínimos;
- ❖ Curso superior: Administração;
- ❖ Estado Civil: Casado;
- ❖ Cidade de origem: Cruz Alta;
- ❖ Não são portadores de necessidade especial;

#### A2 – Indicadores de heterogeneidade - diversidade

- ❖ Tempo que possui estabelecimento comercial varia de 09 a 40 anos;
- ❖ Tempo de atuação na Rede X varia de 03 a 13 anos;
- ❖ Apenas um integrante faltou reuniões da Rede X;
- ❖ Porte dos estabelecimentos: médio
- ❖ Faturamento anual: predomina de R\$ 200.000.000 a 500.000.000
- ❖ Número de funcionário é bem diverso, varia de 08 a 206 funcionários

#### B – Com relação às opiniões dos integrantes

- ❖ A diversidade é discreta e relacionada ao porte;
- ❖ A diversidade auxilia, bem como está condicionada à forma como esta se apresenta, podendo auxiliar ou não;
- ❖ Existe divergência de pensamentos, ideias e opiniões – baixa cooperação;
- ❖ Há respeito pelas diferenças de pensamentos, opiniões e características dos integrantes da Rede X;
- ❖ Há disputas pelo poder;
- ❖ As pessoas de diferentes sexo e idade são tratadas de forma igualitária.

#### C - Comportamento junto à Rede X

- ❖ O nível de comprometimento com a Rede X é alto;
- ❖ A aceitação de desafios é alta;
- ❖ A apreciação em trabalhar em outras equipes e projetos compartilhando os resultados é média;
- ❖ O poder que possui para a tomada de decisão no âmbito de Rede é Alto-médio;

- ❖ O interesse que possui nos assuntos relacionados às decisões tomadas no âmbito de Rede é alto;
- ❖ O sentimento de disputa entre os integrantes da Rede X é alto;
- ❖ A disputa pelo poder é muito alta;
- ❖ A cooperação e colaboração são tidas como média;
- ❖ A relação de confiança entre os integrantes é média;
- ❖ A clareza quanto à finalidade e as intenções futuras da Rede X é baixa;
- ❖ O respeito, solidariedade e ajuda mútua é tido como médio-baixo;
- ❖ A capacidade de convívio na diversidade (reconhecimento e aceitação das diferenças) é média;
- ❖ A priorização dos interesses coletivos é média-alta;
- ❖ A priorização dos próprios interesses é alta;
- ❖ A priorização dos interesses da Rede X é média;
- ❖ Segundo os integrantes não há conflito;
- ❖ Causas de possíveis conflitos estão relacionadas às diferenças de percepção e valores;
- ❖ A abordagem que predomina na rede no trato com o conflito é a visão comportamental do mesmo;
- ❖ Apenas 3 integrantes (total de 12) se envolveram em situação de conflito junto à Rede;
- ❖ A principal fonte de conflitos apontada foi a comunicação;
- ❖ A intenção predominante de comportamento apontada pelo grupo, no trato do conflito é a de evitação;
- ❖ A intenção de competir é tida como alta;
- ❖ A intenção de colaborar é tida como média-baixa;
- ❖ A intenção de conceder é tida como baixa;
- ❖ A intenção de acomodar-se é tida como alta;
- ❖ O estágio de reconhecimento mútuo e estabelecimento de identidade pessoal, é visto como alto;
- ❖ O estágio que se aproxima de um processo de ajuste ou negociação é visto como médio;
- ❖ O processo de coesão e identificação com os membros é visto como baixo;

- ❖ O processo de execução das atividades e produtividade é visto como alto pelos integrantes; e
- ❖ Segundo os integrantes as conseqüências dos conflitos dentro da Rede X são funcionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciam diversos aspectos que permitem responder à questão de pesquisa: “Como o conflito organizacional e a diversidade de grupo atuam entre os integrantes de uma rede de cooperação de supermercados e quais os efeitos dessas duas variáveis sobre as ações da rede?”

Este trabalho teve como objetivo geral compreender os conflitos organizacionais bem como a diversidade de grupo predominante entre os integrantes de uma Rede de Cooperação de Supermercados, assim como os seus efeitos sobre as ações da rede. Para tanto, foram estipulados como objetivos específicos: compreender a diversidade na rede de cooperação por meio do mapeamento do perfil demográfico; compreender como os integrantes tratam a diversidade; Identificar a tipologia e as características dos conflitos organizacionais percebidos pelos integrantes; conhecer o comportamento do grupo de integrantes no trato com os conflitos; estabelecer relações e analisar como a variável diversidade e conflito organizacional influenciam nas ações da Rede X. Em resposta a esses objetivos buscou-se inicialmente um embasamento teórico no que tange à diversidade, redes e conflitos. Posteriormente, foi desenvolvido um estudo empírico junto à Rede X, a fim de atingir os objetivos propostos. O estudo evidenciou que o perfil demográfico dos integrantes da Rede é heterogêneo, embora tal característica não seja tão expressiva quanto ao perfil demográfico. Os integrantes são do sexo masculino, estão em sua maioria na mesma faixa etária e possuem o mesmo estado civil. A diversidade demográfica não se apresenta de forma expressiva. O depoimento a seguir denota esta constatação.

[...] Bem, falar da diversidade da nossa rede é como falar de nós mesmos, pois desde a sua fundação buscamos justamente isso, unir empresas de diversos portes e origem para que possamos ter vantagens frente aos nossos fornecedores. É claro que desta forma buscamos sempre parcerias olhando para as empresas e nunca para a pessoa que

era representada. Logo no quesito perfil não possuímos um grupo muito heterogêneo. Arrisco-me até em dizer que somos muito parecidos até para quem está de fora, pode parecer que escolhemos os integrantes da rede pelas nossas afinidades, porém é apenas mais uma mera coincidência [...] (INTEGRANTE A)

As diferenças entre eles se destacam mais pelos aspectos das organizações das quais fazem parte, especialmente quanto ao tempo que possui o estabelecimento comercial, o número de funcionários, o porte das empresas, dentre outras variáveis organizacionais. É notório também que, os integrantes tratam a diversidade como algo que vem para auxiliar a Rede. Tal situação pode ser comprovada pela própria fala de um dos integrantes. O depoimento denota que os integrantes tratam a diversidade de uma forma positiva e como uma aliada da Rede.

[...] Bem falar de diversidade com relação aos membros da rede é fácil, visto que a própria missão da rede é unir empresas diversas em busca de fim comum, assim a diversidade é uma prática comum junto à rede [...] (INTEGRANTE B)

Em um primeiro momento os integrantes responderam que não existiriam conflitos entre eles. Porém, foi possível observar uma pequena contradição no decorrer do processo de análise das perguntas/respostas dadas aos questionamentos, pois eles apontaram que possuem problemas no âmbito de comunicação. Quinn (2003) argumenta que a ausência de comunicação eficiente tanto interpessoal quanto organizacional pode ocasionar conflito, principalmente quando a comunicação organizacional é deficiente, gerando dificuldades de entendimento e ruídos nos canais de comunicação, gerando uma dificuldade nos subordinados em reconhecer os objetivos que devem ser alcançados. Além disso, a intercomunicação entre os diversos departamentos pode ser prejudicada, criando dificuldades de integração, a ponto de permitir que se crie uma distinção entre grupos e posteriores rivalidades (ROBBINS, 2010).

Outro ponto existente na Rede X que dá sinais da presença de conflito, é a disputa pelo poder. Os integrantes enfatizaram que priorizam interesses próprios junto à Rede, que existe certo nível de competição entre eles, e que a colaboração é baixa. No entanto, enfatizam que o conflito é positivo. Quanto ao tipo, pode-se classificar os conflitos da Rede X como conflitos de tarefa, emergindo a partir de diferenças de julgamento, perspectivas, idéias e opiniões entre dois ou mais

membros do grupo, envolvendo a natureza e a importância da atividade, objetivos e decisões. Assim como procedimentos e escolhas adequadas para a sua realização, os sentimentos de frustração, desconfiança, irritação, animosidade e tensão marcam a emergência do conflito de tarefa (AMAZON; SAPIENZA, 1997; ERUZUN, 2004; JEHN, 1994, 1995; PELLÉD, 1996; RAHIM, 2002; SIMONS; PETERSON, 2000).

Em suma os conflitos de tarefa englobam situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas em relação à execução de uma tarefa. A identificação das diferentes formas de pensar acerca da mesma realidade, bem como a sua utilização combinada, de acordo com Schweiger e Sandberg (1989) e também Turner e Pratkanis (1994), permite maximizar o desempenho, pois é esperado que “duas cabeças pensem melhor que uma” e que a síntese que resulta de um confronto de ideias seja mais rica que uma ideia considerada isoladamente.

Conforme o autor Tjosvold (1991) o conflito de tarefa resulta na identificação dos membros com a equipe e, sobretudo, com as suas decisões e o fato das ideias de todos os membros serem ouvidas e debatidas quando do processo de tomada de decisão permite que seja percebido como justo pelo grupo, facilitando a responsabilização de cada membro pelas decisões tomadas, ou seja, de acordo com as abordagens mais recentes, o conflito de tarefa pode ser funcional na medida em que melhora a qualidade das decisões, aumenta a identificação individual com os resultados do grupo e eleva os níveis de satisfação dos seus membros (TJOSVALDO, 1991).

As conseqüências dos conflitos podem ser consideradas como positivas-funcionais, ou seja, quando os interesses da organização são alcançados, por meio de disputa ou desacordo e, embora a situação seja de conflito promovem maiores níveis de desempenho por meio de: aumento da motivação, habilidades em resolver problemas, criatividade, mudança construtiva.

Os conflitos funcionais podem ser considerados como conflitos saudáveis, que resultam na expansão do entendimento dos assuntos, mobilização dos recursos e energias das partes, esclarecimentos das soluções competitivas e busca criativa de alternativas e maiores habilidades para trabalhar em conjunto no futuro (MARTINELLI, 2010).

Este resultado pode ser associado ao processo de desenvolvimento do grupo de integrantes da rede, pois, como indicado pelos entrevistados, coexistem no grupo tanto os estágios de formação quanto o de desempenho.

Para Robbins (2002) os conflitos funcionais, podem ser tidos como:

- Termômetro que indicam que algo não está bem e precisa ser “tratado”;
- Atuam como molas propulsoras do crescimento individual e organizacional;
- Funcionam como catalisadores para atingir metas;
- São bons elementos de socialização, e proporcionam a união de equipes em busca de soluções e motivam pessoas a resolverem problemas em conjunto;
- Levam à descoberta de novidades que resultem em benefícios para a empresa.

A abordagem, que se observa no trato com o conflito, junto a Rede X, é a abordagem comportamental. Na perspectiva de Robbins (2002) foi a partir da abordagem comportamental ou Escola das Relações Humanas que o conflito passou a ser considerado como algo natural, um fenômeno presente nas ações humanas dentro das organizações. Logo com o modelo estipulado, junto a abordagem do comportamento humano, o trabalho não possui sua origem apenas em uma lógica econômico-racional, mas a própria dimensão psicossocial do trabalho impõe suas leis às relações organizacionais (CHANLAT, 1996).

Com relação ao fato dos indicadores diversidade e conflito interferirem nas ações da Rede X, os integrantes apontam que o grupo encontra-se em estágio de formação, e que os estágios de conflito, normatização e desempenho coexistem dentro do grupo. Na percepção dos pesquisados o grupo está em processo de execução das atividades e produtividade, ou seja, em estágio de desempenho. Porém, certas posições como priorizar interesse próprio, bem como a existência de disputa pelo poder e competição podem interferir nas ações da Rede.

Ao encerrar este estudo é importante enfatizar algumas de suas limitações. Um estudo com viés qualitativo e que possui como foco um pequeno grupo de estudo, apresenta uma limitação metodológica relativa ao fato de não apresentar um grande potencial para generalizações empíricas. Além disso, a perspectiva de análise sofre a influência das concepções do próprio pesquisador.

Novos estudos poderão se somar a este com a finalidade de refinar e aprimorar as percepções empíricas a respeito dos temas abordados. Outra perspectiva seria analisar em outras redes do mesmo setor qual o comportamento

das mesmas variáveis, a fim de formar um cenário comparativos, visando melhorar essa nova prática administrativa, que é trabalhar em Redes. Outra possibilidade seria explorar estas mesmas temáticas apoiadas em metodologias mais abrangentes como é o caso das *surveys*.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAZON, A. C., Sapienza, H. J. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. **Journal of Management**, 23, 496-516,1997.

AMATO, N.J.. **Redes de cooperação Produtivas e *clusters* Regionais: Oportunidades para pequenas e médias empresas**. Atlas: Fundação Vanzoline. São Paulo,2000

ATNEAVE, R., Ross, S. **Redes familiares**. Argentina: Amorrortu editores, 1982.

BALESTRIN, M.V. Características Estruturais e Mecanismos de Governança em Redes de Cooperação : Apontamentos Conceituais. In: Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul. ed. Porto Alegre: **FEE**, p 51, 2004.

BARNES, J.A. **Social networks**. Cambridge: Module 26, p.1-29, 1972.

\_\_\_\_\_. **Redes sociais e processo político**. In: FELDEMAN-BIANCO, Bela (Org.). Antropologia das Sociedades Contemporâneas - Métodos. São Paulo: Global, 1987.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agro-industriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. et al. (Org.) **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. 2a ed.V.1.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 15, p. 345-388.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London Heinemann, 1979.

BURT, R. S. The social structure of competition. In: **Networks and Organizations: structure, form and action**. Boston, Harvard Business School Press, 1996.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Tipologias e modelos de redes organizacionais e suas formas de aplicação no atual ambiente de negócios e de gestão. **XXII Simpósio da inovação tecnológica**. Salvador, 2002.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra,1999.

\_\_\_\_\_**A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. vol. 1. 9 ed. SãoPaulo: Paz e Terra, 2006.

CASAROTTO,F., N. E; PIRES,L.H.**Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**. São Paulo. Atlas, 1999.

CASAROTTO,F., CASTRO, J. E., F. N., M; CASAROTTO, R.. “Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor”. Em: **Anais do Encontro nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. CD-ROM,1998.

CEGLIE, G.; DINI, M. S. **Cluster and network development in developing countries**: the experience of UNIDO. UNIDO, 1999

CHANLAT, J. **Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COX JR., T. **Diversity in Organizations. Theory, research and practice**. San Francisco: Berret-Koehler, 1994.

COX JR., T.; BLAKE, S. Managing diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.

CRAVENS, D.W; Piercy,N.F. New organizational forms for competing in highly Dynamic Environments. The Network Paradigm. **British Journal of Management**. Vol. 7. Pg 203-218,1996.

CRESWELL , J. **Research design**: qualitative e quantitative approaches. Thousand Oaks:Sage, 1994

CUNHA, P., Moreira, M; Silva, P. I. Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição exploratória para a prática construtiva da resolução de conflitos. **Recursos Humanos Magazine**, Nov.-Dez. 29 42-52, 2003.

DIMAS, I. D., Lourenço, P. R. & Miguez, J. Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada, **Psychologica**, 38,2005.

DIMAS, I. D. . **(Re)pensar o conflito intragrupal**: Níveis de desenvolvimento e eficácia. doctorate's dissertation, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, 2007

DISNEY, J. **Sucesso e conflito no mundo do trabalho**. Ago.2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 14 Março 2010

DONOHUE, W. The promise of an interaction-based approach to negotiation. In: **International Journal of Conflict Management**, 14(3/4), pp. 167-176, 2003.

ERUZUN, A. **Affective and substantive conflicts and interpersonal conflict management styles in the Turkish organizational context**. Dissertation unpublished in Master of Arts in Conflict Analysis and resolution. Sabanci University, 2004.

FARIA, C. A.. **Conflito: o bem necessário**. 2006. Disponíveis em: <<http://paginas.terra.com.br/serviços/psicorh>>. Acesso em 14 Março 2010.

FERREIRA,C. Orico cenário das fusões.Revista Hi-Finance.São Paulo,n1, abril 2004

FLEURY, M. T. L. “Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras”. São Paulo: **Revista Administração de Empresa** jul/set. V.40, n 3, pp. 18-25, 2000.

FLEURY, M. T. L. e JACOMETTE, E.. A gestão da diversidade cultural recriando o conceito em uma empresa no Brasil. In: BENTO, Maria Aparecida Silva. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho – desafios e possibilidades**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004

GRANDORI, A; GIUSEPPE, S. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, 1995.

GORDON, A. The work of corporate culture: diversity management. **Social Text Journal**, n 44, winter 1995. Disponível em [www.jstor.org](http://www.jstor.org). Acesso em 28/08/2010.

GUIMARÃES, V. F; Martins, M. C. F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comportamento organizacional e com a equipe. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 8 (2), 54-78,2008.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAIR Jr., Joseph f. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HAMEL, G. ;DOZ, Y. L. Formatos multilaterais. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Organizational Ecology. Havard University Press, 1989. HSU,G.; HANNAN, M.T. **Identities, genres, and organizational forms**. Organization Science, v.16, n.5, p. 474-490, 2005.

HANASHIRO, D.M.M.; GODOY, A.S; CARVALHO, S.G. Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. **ANAIS - III Encontro de Estudos Organizacionais**, 2004.

JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace. In: **American Psychological Association**, Washington,1996.pp1-13

JEHN, K. A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 3, p. 530-558, Sep. 1994.

JOHNSON, Richard M. Adaptive conjoint analysis. **Sawtooth conference on perceptual mapping, conjoint analysis, and computer interviewing**. Sawtooth , pp. 253-265,2001

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2002.

LEON, M.E. e AMATO, J. N. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento**, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **Administração de conflitos – Novas abordagens**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1979.

LÓPEZ-CABANAS; M. & C., F. Apoyo social, redes sociales e grupos deautoayuda. In López-Cabanás, M. & Chacón, F.. **Intervención Psicosocial y servicios sociales. Un enfoque participativo**. Madrid: Síntesis Psicológica.1997

MADRUGA, I. R. R.G. “**Comportamento coletivo e interações sociais no comitê de gerenciamento da bacia hidrográfica do rio Santa Maria: Aprendizagem Social e emergência do empreendedorismo socioambiental**”. 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Agronegócios , Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 2009

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-Réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. (1975). **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro, FGV.

MARTINELLI, D. P.. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2010.

MIZRUCHI & GALASKIEWICZ. Networks of interorganizational relations. **Sociological Methods&Research**, Vol.22, No 1, August 1993, 46-70, 1993

MILES, R.E, SNOW,C.C.Causes of failure in network organisations. **California Management Review**. Summer 1992- p. 53-72,1992.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Portugal, v. 9, n. 37, p. 7-32, 1999

.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

O'REILLY, C. A, CALDWELL D. F., BARNETT, W. P. Work group demography, Social integration, and turnover. **Administrative science quarterly**. v.34, n.1, 1989.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVIERI, L.. A importância histórico-social das Redes. **Rede de Informações para o Terceiro Setor**. São Paulo: Pioneira 2003

.

PASSADOR, J. L. Política Pública em Ciência e Tecnologia: as redes de fomento tecnológico e as relações entre governo, empresas e universidade. **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública**, Panamá, 28-31 oct. 2003.

PELLED, L. H.; EISENHARDT, K. M.; XIN, K. R. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 1, p. 1-28, Mar. 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1989

QUINN, R. E. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. 3.ed. Westport: Quorum Books, 2001.

\_\_\_\_\_. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. **International Journal of Conflict Management, Bowling Green**, v.13, n.3, p.206-235, 2002.

\_\_\_\_\_. A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: a Study in Seven Countries. **International Journal of Organizational Analysis**, Bowling Green, 2002, v.10, Iss.4; p.302-327.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. Traduzido por: Reynaldo C. Marcondes. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

SIMONS, T., PETERSON, R.T. conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. **Journal of Applied sychology**, 85 (1), 102-111, 2000.

SLUZKli, C. **La red social: Fronteras de la práctica sistémica**. Barcelona: Gedisa,1996.

SLUSS, D; ASHFORD, B. Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 9-32, 2007

THOMAS, D.A; ELY, R.J. **Tornando as diferenças importantes: Um novo paradigma para gerenciamento de diversidade**. Harvard Business Review, 74 (5), 79-90, 1996.

THOMAS, R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: Amacom, 2003.

THOMAS, K. . Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology** (vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc, 1992

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V.B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TJOSVOLD, D. Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 4 (1), 13-23, 1991.

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**, 5, 254-270,1994.

VERSCHOORE, J R. S. Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. **Fundação de Economia e Estatística**. Porto Alegre, 2004.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, S., .; DARBALLY, L. V; SIMÕES, J; Fatores institucionais determinantes da configuração dos campos organizacionais da indústria da pesca no Rio de Janeiro e no Rio Grande do Sul. In. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 38 (6): 947-77, Nov./Dez. 2006.

Vergara, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

## **ANEXOS**



## ANEXO A

### Instruções

Este questionário faz parte de uma pesquisa do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com o objetivo de avaliar a presença das variáveis DIVERSIDADE e CONFLITO junto a uma Rede de Cooperação de Supermercados da Cidade de Cruz Alta – RS bem como suas ações sobre essa.

### **Bloco 1 – Identificar a diversidade**

#### **1 - Idade:**

- Até 20 anos
- De 21 à 30 anos
- De 31 à 40 anos
- De 41 à 50 anos
- Mais de 50 anos

#### **2 - Sexo**

- 1 - Masculino
- 2 - Feminino

#### **3 - Renda**

- 1 a 3 Salários Mínimos.
- 4 a 7 Salários Mínimos.
- 8 a 10 Salários Mínimos.
- Mais de 11 Salários Mínimos.
- Ninguém quis responder (NQR).

#### **4 - Escolaridade**

---

#### **5 – Formação Acadêmica**

---

#### **6 - Estado Civil**

- 1 - Solteiro
- 2 - Casado
- 3 - União Estável
- 4 - Outro
- Qual? \_\_\_\_\_

**7 - Portador de necessidade especial**

1 - Sim

2 - Não

**8 - Se sim, qual?**

---

**09. Cidade de Origem:**

---

**10. Tempo que possui estabelecimento Comercial:**

---

**11. Tempo de Atuação na Rede:**

---

**12 Frequência de participação nas reuniões da Rede**

---

**13. Porte do estabelecimento:**

---

**14. . Faturamento anual:**

1 ( ) até R\$ 100.000,000

2. ( ) De R\$ 200.000,000 até R\$ 500.000.00

3. ( ) Mais de R\$ 600.000.00

**15.Número de funcionários:**

---

**Bloco 2 - Comportamento no grupo no trato com a diversidade**

**1 - Comente sobre a diversidade na rede, com relação ao perfil, porte do estabelecimento, origem?**

---

---

---

---

**2 - Na sua opinião a diversidade ajuda ou atrapalha na Rede? Por quê**

---

---

---

---

**3 - Existem muitas divergências de pensamento, ideias e opiniões?**

---

---

---

---

**4 - As pessoas respeitam as diferenças de pensamento, opiniões, características dos integrantes?**

---

---

---

---

**5 - Como se dá o tratamento para as pessoas com diferentes idades e/ou sexo?**

---

---

---

---

Indique como você percebe os seguintes comportamentos entre os integrantes da rede. Para tanto, oriente-se pela seguinte escala:

MB	B	M	A	MA
Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto

Características gerais do comportamento do grupo	MB	B	M	A	MA
Priorização dos interesses coletivos					
Priorização dos próprios interesses					
Priorização dos interesses da Rede					
Predomínio do sentimento de disputa entre os integrantes					
Preferência em realizar tarefas individualmente					
Apreciação em trabalhar em outras equipes e projetos compartilhando os resultados					
Aceitação de desafios					
Comportamentos oportunistas					
Disputas pelo poder					
Individualismo					
Coletivismo					
Cooperação e colaboração					
Relações de confiança entre as pessoas					
Disposição para melhorar os relacionamentos					
Nível de comprometimento Com a Rede X					
Clareza sobre a finalidade e as intenções futuras da Rede X					
Respeito, solidariedade e ajuda mútua					
<b>Trato com a diversidade</b>					
Valorização da diversidade (cultural, social, etc.)					
Capacidade de convívio na diversidade (reconhecimento e aceitação das diferenças)					
Capacidade para trabalhar com pessoas de diferentes regiões, empresas e culturas					
Respeito pelas idéias divergentes					



**8 - Quais as principais fontes de conflitos na rede:**

1. ( ) comunicação 2. ( ) estrutura 3. ( ) pessoas  
4. ( ) outro.qual? \_\_\_\_\_

Na resolução de conflitos da rede oriente-se pela seguinte escala:

<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>
<b>Muito Baixo</b>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muito Alto</b>

**9 - Na resolução de conflitos, como você percebe cada uma das seguintes intenções no comportamento do Grupo**

	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>
Competir					
Colaborar					
Evitar					
Conceder					
Acomodar-se					

**12. Quais as consequências dos conflitos dentro da rede:**

( ) **Funcionais:** ajudam a estimular a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um meio para o arejamento dos problemas e a liberação das tensões e estimulam mudanças

( ) **Disfuncionais:** Os conflitos podem reduzir a eficácia dos grupos, podem causar deficiências de comunicação, redução da coesão do grupo e subordinação de metas. Podem, assim, paralisar o grupo e ameaçar sua sobrevivência.