

# Capítulo 8

## **PODER E CONFLITO: UMA ANÁLISE MULTIDISCIPLINAR NAS ORGANIZAÇÕES**

## 8.1. INTRODUÇÃO

A eficácia organizacional tem sido freqüentemente associada à natureza das relações de poder entre as diversas posições organizacionais, a utilização deste poder no gerenciamento da relação capital-trabalho e dos conseqüentes conflitos nas relações sociais do trabalho.

Em um posicionamento genérico PARSONS(1951), afirma que poder "é a capacidade de uma pessoa influenciar uma outra ou outras para executar ordens". Já Mao Tse-Tung e Francis Bacon em posições extremistas e universalistas, mas que podem ser contextualizadas ao mundo organizacional, afirmam respectivamente que "o poder nasce no cano de um canhão", "o próprio conhecimento é o poder".

Segundo TOFFLER (1990), o poder é um aspecto inevitável de todo relacionamento humano, e influencia tudo, de nossas relações sexuais ao emprego que temos, os carros que dirigimos, a televisão a que assistimos, as esperanças que cultivamos. O homem é produto do poder, das relações de poderes, e da forma de difusão do poder no meio social e organizacional.

As relações de poder causam na estrutura social/organizacional uma cadeia de conflitos, seja no nível pessoal, grupal ou organizacional. Conflitos estes, que se bem gerenciados, podem resultar em benefícios pessoais ou organizacionais.

Neste capítulo será analisada as bases sociais do poder, os conseqüentes conflitos e a regulação destes conflitos no meio organizacional. Em um primeiro momento serão apresentadas algumas considerações sobre a evolução dos conceitos da temática poder e uma classificação, que devido a sua aplicabilidade denominamos de operacional.

Com base nos conceitos e visões da temática poder, é realizada uma análise dos conflitos nas organizações. E finalmente será exposta algumas posições utilizadas pelas organizações no intuito de regular estes conflitos.

Não é pretensão do capítulo esgotar o tema abordado, devido a extensão e complexidade do mesmo e ao objetivo a que nos propomos. Procuramos com esta abordagem sistematizar algumas idéias numa visão multidisciplinar buscando uma coerência e aplicabilidade ao mundo organizacional, bem como um entendimento das relações trabalhador x organização no atual contexto, com o objetivo de facilitar a busca da melhoria organizacional.

## 8.2. AS BASES SOCIAIS DO PODER: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Em uma visão weberiana o poder é a "probabilidade de que um homem, ou um grupo de homens, realizar sua vontade própria numa ação comunitária até mesmo contra a resistência de outros que participam da ação". Já a autoridade é vista pelo próprio Max WEBER como a probabilidade de certos comandos, vindos de uma dada fonte serem obedecidos por um dado grupo de pessoas. (BLAU & SCOTT, 1970).

O conceito de poder em WEBER é amplo e inclui controle através do uso de força ou ameaça de coação e através da manipulação. É importante observar a diferenciação dos conceitos de poder e autoridade. Um bandido, por exemplo exerce o poder em um assalto, mas não a autoridade "visto que a essência desta última é de que as diretivas dadas pelas pessoas em controle são obedecidas voluntariamente" (BLAU & SCOTT, 1970, p. 41).

Em WEBER o poder é originário de uma constelação de interesses e de uma autoridade estabelecida. A legitimação desta autoridade tem três origens: carismática, tradicional e legal.

O conceito de poder recebe diversas visões na literatura especializada. Em *Leviatã*<sup>1</sup>, Thomas HOBBS diz que o "poder de um homem, universalmente considerado, consiste nos meios de que presentemente dispõe para obter qualquer visível bem (vantagens materiais ou benefícios) futuro". Para o autor o poder pode ser natural ou instrumental. O poder natural diz respeito às características físicas ou de espírito, enquanto o poder instrumental está relacionado com a riqueza, a reputação, os amigos, e a sorte. HOBBS, apresentou uma visão instrumentalista e questionada por vários autores contemporâneos, dentre eles BOBBIO et alii (1986).

Francis BACON, afirma que "aquele que tem poder pensa que pode dominar os fins, contudo, raramente tem paciência para suportar os meios".

Em um posicionamento conclusivo PAGÉS et alii (1987) afirma "que o poder está em todo lugar, estende seu domínio muito além das relações de produção: na ordenação do espaço (Henri LETEBVRE), na distribuição e na produção do saber e da norma (Michel FOUCAULT), nas engrenagens e regras da organização e até no inconsciente".

O mundo, e em particular as organizações, vivenciaram o poder nas esferas política e econômica. Atualmente o poder apresenta novos componentes, até então latentes: a ideologia e a psicologia. Depois do reinado da depressão e da punição inicia-se o da interiorização e da normalização.

O exercício do poder parte do binômio coerção x aceitação, onde o econômico, político e principalmente a ideologia e a manipulação do inconsciente, são as bases de apoio no mundo organizacional atual. Cada vez mais as formas de exercitar o poder utilizam-se dos conhecimentos acumulados nas áreas

comportamentais e sociais, deixando de ser assunto para amadores. As relações de poder no mundo organizacional, não mais podem ser analisadas contando somente com as conceituações clássicas, ou do "marxismo vulgar"<sup>2</sup>, ou do "ingênuo humanismo"<sup>3</sup>.

Estamos no início da "Era da Powershift"<sup>4</sup>. Vivemos em um momento em que toda a estrutura do poder que mantinha o mundo coeso está agora se desintegrando. Uma estrutura de poder radicalmente diferente está adquirindo forma. E isso acontece em todos os níveis da sociedade (TOFFLER, 1990). As posições de Toffler representam com muita objetividade a atual realidade das organizações.

### 8. 2.1. Classificação Operacional dos Tipos de Poder

Uma proposta para a classificação do poder em ambientes sociais/organizacionais foi apresentada por FRENCH & RAVEN (1959) e ainda hoje, devido sua flexibilidade e abrangência, é tida como atual. Os autores, com base nas relações interpessoais e no contexto social/organizacional, identificaram cinco tipos de poder:

- Poder de Recompensa: posse de recursos é a base de influência;
- Poder Coercivo: posse da capacidade para administrar valências negativas, ou eliminar ou diminuir valências positivas;
- Poder do Perito: é o poder que cabe de direito a alguém, em virtude de seu conhecimento ou perícia;
- Poder Referente: baseia-se no grau de amizade que o subordinado tem pelo superior;
- Poder Legítimo: baseia-se na crença de que o superior tem o direito de dar as ordens.

HANDY (1978), em uma adaptação ao trabalho de FRENCH & RAVEN propõe seis tipos de poder: poder físico, poder de recurso, poder de posição, poder da perícia, poder pessoal, poder negativo<sup>5</sup>. No Quadro 8.1 apresentamos um resumo do modelo de HANDY.

Quadro 8.1: Resumo do Modelo das Fontes de Poder De Handy

FONTES	FÍSICA	RECURSOS	POSIÇÃO	PERÍCIA	PESSOAL
Método de Influência	Força	Intercâmbio	Regras	Persuasão Magnetismo	_____
Contrato Psicológico	Alienante	Calculista	Cooperativo	_____	_____
Método de Adaptação	Submissão	Internalização	Identificação	_____	_____
Método de Socialização	Mortificação	Instrução	Cooptação	Aprendizado	_____

Fonte: HAN DY ( 1978), p.162

Para ETZIONE (1974), outro notável da literatura organizacional, o poder difere segundo os meios empregados para sua operacionalização. O autor classifica o poder em três tipos: poder coercivo, poder remunerativo e poder normativo.

O poder coercivo reside na aplicação ou ameaça de aplicações de sanções físicas, tais como: imposições de castigo; deformidade ou morte; geração de frustração por meio de restrição dos movimentos; controle através da força a satisfação de necessidades como alimentação, sexo, conforto, e outras.

O poder remunerativo é baseado no controle sobre os recursos materiais e recompensas, através da distribuição de salários e gratificações, comissões e contribuição, adicionais, etc.

O poder normativo reside na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações por meio do emprego de líderes, manipulação de meios, distribuição de símbolos de estima e prestígio, administração de rituais, e influência sobre a distribuição de "concordância" e "resposta positiva" .

O esquema de poder proposto por ETZIONE, de sujeição/envolvimento, estabelece que os subordinados operacionalizem suas atividades em harmonia com o tipo de poder sobre ele exercido.

No Quadro 8.2 apresentamos uma associação dos tipos de poder propostos por FRENCH & RAVEN e ETZIONE com as bases de autoridade de WEBER.

Na concepção de HEGEL, REICH e FREUD<sup>6</sup> o poder tem consequências essencialmente repressiva, reprime a natureza, os indivíduos, os instintos. Já NIESTZSCHE<sup>7</sup> diz que o poder analisado a partir das conseqüências de uma relação de força, significa combate - confronto - guerra - conflito.

Quadro 8.2: Associação das Bases de Autoridade e os Tipos de Poder

Base de Autoridade WEBER	Tipos de Poder FRENCH & RAVEN	Tipos de Poder ETZIONE
CARISMÁTICA	REFERENTE	
	COERCIVO	COERCIVO
TRADICIONAL	LEGITIMO	NORMATIVO
	PERITO	
LEGAL	RECOMPENSA	REMUNERATIVO

Para operacionalização dos tipos de poder geralmente são utilizados um ou mais métodos de influência, onde os principais são a força; as regras e

procedimentos, o intercâmbio (barganha, negociação, suborno), a persuasão, o conhecimento do ambiente e seus organismos, o magnetismo (aplicação da poder pessoal).

O entendimento da situação de poder é um facilitador de vital importância para o sucesso dos processos organizacionais.

### **8.3. OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

Na visão apresentada por alguns autores, a sociedade humana e em particular o mundo organizacional, se mantém coesa, visto que a ordem social resulta de um consenso em torno de alguns valores (RODRIGUES et alii, 1987).

Numa segunda visão a coesão e a ordem da sociedade são fundadas na força e coerção, na dominação por uns e submissão de outros.

Uma terceira abordagem, com base na relação de poder, vê o poder como elemento maior para gerir e controlar as ações do homem no intuito de maximizar o "aproveitamento" deste como força de trabalho e torná-los mais dóceis (FOUCAUT, 1987).

Diante deste contexto seríamos ingênuos de imaginar as organizações sem conflitos. As diversas formas de poder e sua difusão não homogênea faz com que o meio social/organizacional seja um ambiente propício ao surgimento de conflitos.

RAMOS (1983), diz que um dos principais causadores da alienação é a privação de poder de um indivíduo. Os indivíduos alienados se encontram excluídos, privados de meios de decisão, e, assim não podem determinar o curso dos acontecimentos conforme desejam. Esta castração do exercício do poder, faz com que o indivíduo transforme-se em alimentador ou indutor eficaz dos conflitos organizacionais.

Na visão de SOUZA (1985), "a forma como o poder é distribuído entre os atores (trabalhadores, empresários, e governo) na sociedade e a facilidade de acesso dos atores aos centros de poder, são fatores que não somente moldam, mas também impõem restrições sobre o sistema de relações industriais" (p.17-18).

Tendo como suporte maior o conflito capital/trabalho, o conflito das relações de trabalho é expresso pelo comportamento, atitudes e expectativas dos atores dentro da organização, posição esta que estão condicionadas a forma e intensidade do exercício do poder.

As tensões originadas do conflito estrutural capital/trabalho podem permanecer latentes por algum tempo, mais a tendência natural é sua transformação nas mais diversas formas de conflitos no interior da organização.

A conotação de que o trabalho busca com o mínimo de esforço alcançar o máximo de bem estar, e de que o capital busca o máximo lucro com o mínimo de dispêndio, assumem por si, posições dicotômicas, e trazem conseqüências inevitáveis como alimentadora de um estado conflituoso.

PASTORE & ZYLBERSTAJN (1988), observam que a operacionalização destes conflitos se identifica através de discussões, disputas, reclamações, debates coletivos, greves, etc.

O conflito dentro da organização tem como principais sintomas: as comunicações deficientes, lateral ou verticalmente; a hostilidade e inveja intergrupai; a fricção interpessoal; a escala de arbitragem; as regras, normas e mitos; e o moral baixo do corpo funcional.

Apesar destes sintomas serem realimentadores dos conflitos organizacionais, HANDY (1978), diz que "a estratégia para se resolver o conflito tem que está relacionados à doença e não ao sintoma. O autor vê as causas do conflito com base principalmente na ideologia<sup>8</sup> e territórios".

Segundo HANDY (1978) as pessoas e grupos orientadas para o poder terão metas e ideologias diferentes daquelas das pessoas orientadas para os papeis. Esta diferença entre objetivos e ideologia contribuem substancialmente para a manutenção do conflito.

Quanto ao território, ARSREY (1967) diz que o comportamento animal é motivado pelo território, pelo desejo de possuir, adquirir ou preservar o território e os direitos territoriais. Assim as confrontações e conflitos são motivados principalmente devido a conquista e manutenção dos territórios e as violações, superlotação e inveja territorial. O território aqui é utilizado como uma analogia útil, no sentido psicológico, ou seja, o indivíduo e sua esfera de influência.

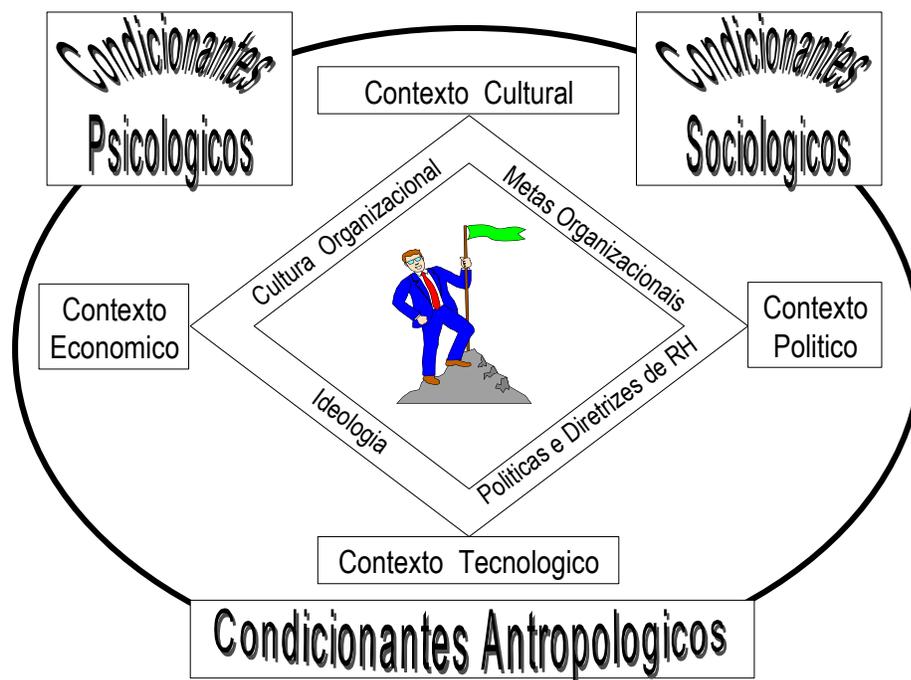
O caráter psicológico, antropológico e sociológico devem merecer uma atenção especial no estudo do tema. Características individuais como personalidade, o socialmente aprendido, e as características organizacionais como o status das posições, expectativas de carreira e motivação deverão ser consideradas no diagnóstico e análise dos conflitos organizacionais (SOUZA, 1985).

SKINNER (1983), afirma que "quando aprisionadas, as pessoas lutam ('com violência') e procuram se libertar,... quando em situação de perigo fogem ou atacam " (p. 25). Contextualizando a posição de SKINNER na temática aqui trabalhada, vemos que a castração do poder individual nas organizações através da estratificação desordenada e com critérios duvidosos é uma forma de aprisionar as pessoas. E é a busca da liberdade, na fuga ou no ataque o motivo maior dos momentos conflituosos.

A abordagem sociológica tem se dedicado a estudar o conflito como o mecanismo de mudança social. A não-existência de conflitos é interpretada como um indicador para a estática organizacional, ou seja, a manutenção do status quo. Nesta visão a análise dos indutores e inibidores dos conflitos passam pela luta de classes. Logo a prevenção e controle destes conflitos são vistos como formas de conservação da ordem (PASTORE & ZYLBERSTAJN, 1988).

Já exercício do poder na visão de vários antropólogos, dentre eles LEAKEY (1982), está relacionada a um instinto de territorialidade universal. O território é uma meta maior, onde o indivíduo protege seus recursos, constroie seu ninho e representa um símbolo de força. A conquista e manutenção destes territórios dá-se através das confrontações agressivas e/ou ritualizadas.

Figura 8.1: Os Indutores do Conflito em uma Visão Macro



Uma visão das causas dos conflitos organizacionais a partir da não coerência das necessidades e expectativas organizacionais com as individuais, nos é apresentada por ARGYRIS (1975).

Ao se inserir no interior da organização formal o indivíduo que busca uma auto-realização, se depara com um mundo de competições e contradições. Este indivíduo tem dois caminhos a seguir: o enquadramento ou não-enquadramento organizacional.

O enquadramento organizacional tem como principais conseqüências a passividade, o isolamento, a tendência de alienação, a auto-responsabilidade, e a segurança. O não enquadramento organizacional supõe-se duas conseqüências imediatas: o permanecer na organização ou abandonar a organização formal. Ao não se enquadrar a uma organização formal e mesmo assim permanecer nela, esta condição traz conseqüência a nível de indivíduo e de organização, como segue:

- Conseqüências ao Indivíduo: regride, torna-se menos amadurecido; torna-se agressivo, atacando o fator frustrante; compromete o seu desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.
- Conseqüências a Organização: perda do interesse pelo trabalho; receio de novas tarefas; padrões de trabalho inferiores; passa a ser um foco potencial de conflitos; menor comprometimento, menor produtividade.

Na análise dos conflitos organizacionais SCHEIN (1982), dedica atenção maior aos conflitos intergrupais. Diz o autor que "o problema maior é estabelecer relações intergrupais de colaboração naquelas situações em que a interdependência de tarefas ou a necessidade de unidade torna a colaboração um pré-requisito necessário para a eficiência organizacional".

Os grupos nas organizações são elementos complexos e cuja análise de seus conflitos requer um estudo profundo e contextualizado. Os conflitos e discordância ao nível do grupo ou da tarefa organizacional não são apenas desejáveis como também são essenciais para a obtenção de boas soluções para os problemas da organização (SCHEIN,1982).

RODRIGUES et alii (1987) discutiu as causas do conflito organizacional como uma extensão, ou induzidos pelos conflitos intra-pessoais. Para este posicionamento os autores partiram de uma visão multidisciplinar com base nos conceitos sociológico, antropológico e psicológico.

O conflito organizacional é inevitável. Cabe aos administradores e/ou cientistas sociais canalizarem seus efeitos ou energia para alimentar os objetivos organizacionais. Um processo de mudança eficaz não se faz sem questionamentos. A ausência de conflitos pode significar acomodação e passividade organizacional. Mas é preciso habilidade na condução dos diversos conflitos organizacionais.

#### **8.4. A ADMINISTRAÇÃO E REGULAÇÃO DE CONFLITOS**

Em sua clássica obra " Organização Moderna" Victor THOMPSON<sup>9</sup> diz que o conflito nas organizações poderia ser resolvido por um sistema de solidariedade com o trabalhador com base no reconhecimento e entendimento mútuo da necessidade de interdependência. Mas pelo fato dos conflitos não serem formalmente reconhecidos nem legitimados, a solução torna-se mais difícil.

Assim sendo os conflitos precisam ser gerenciados com o objetivo de transformá-los em competições proveitosas ou discussões objetivas. MELO (1987) vê a regulação dos conflitos com objetivos específicos:

- "Possibilitar e fundamentar a reprodução de valores para permitir a interiorização de certas condutas e ao mesmo tempo dos princípios que as legitimam;
- Incorporar concretamente os valores de consideração à pessoa e de eficácia que legitimam suas práticas e ocultam os objetivos reais da organização;
- Subordinar o indivíduo à organização através das vantagens que lhe são concedidas em contrapartida de seu trabalho;
- Transformar o máximo de energia individual em força de trabalho pelos dias de carreira;
- Colocar em prática uma política de gestão de afetos que favoreça o investimento inconsciente e maciço na organização e sua influência sobre o aparelho psíquico dos indivíduos;
- Individualizar as relações do indivíduo à organização. O sucesso individual é valorizado em detrimento da solidariedade, e busca-se com isso evitar e dismantelar as reivindicações coletivas." (p.166 – 167).

A regulação de conflitos tem como objetivo principal o seu controle. Os mecanismos de regulação de conflitos são elaborados antes do surgimento do conflito através de condições organizacionais que transformem as competições maléficas à organização em colaborações eficazes para a mesma.

Operacionalmente a regulação de conflitos pode ser realizada através da transformação do conflito em posições que trariam vantagens à organização ou o controle deste conflito.

A transformação do conflito, na visão de SCHEIN (1982), toma como parâmetro principal a comunicação interna e a determinação de objetivos e/ou metas organizacionais legitimadas pela direção e trabalhadores da organização. HANDY (1978) complementa afirmando que a adaptação e contextualização dos objetivos e/ou metas organizacionais constituem em importante medida para a transformação dos conflitos.

Quanto as técnicas para o controle do conflito, HANDY (1978) sugere algumas alternativas:

- Arbitragem: que se utiliza mecanismos do cotidiano, que não afetam a vida da organização, para resolver conflitos;
- Regras e procedimentos: que é o resultado de negociações. Elas tratam desde os problemas relacionados a remuneração, benefícios indiretos, descanso semanal, planos de assistência, planos de aposentadoria, até problemas relacionados com a natureza e forma de trabalho;
- Artifício de coordenação: que é uma forma de institucionalizar o conflito através da criação de órgãos de coordenação ou controle na estrutura formal da organização;
- Confronto: trata-se da utilização de uma comunicação efetiva e aberta entre os grupos competidores, no intuito de negociar, barganhar livremente seus interesses;
- Separação: deve ser utilizada em situações onde a proximidade física dos agentes esteja contribuindo para o aumento do conflito e/ou tornando sua solução mais demorada;
- Negligência: que é o não-reconhecimento do conflito, quer no nível formal ou informal.

SCHEIN (1982) numa abordagem com foco comportamental, sugere que as estratégias básicas para a redução e regulação de conflitos devem estar direcionadas para:

- A busca de inimigo comum aos grupos / indivíduos em conflito;
- A criação de meios de interação entre líderes ou subordinados dos grupos em conflitos;
- A busca de metas e objetivos que exijam o esforço cooperativo e conjunto dos grupos em conflitos;
- A realização de treinamentos de natureza técnica e administrativa / comportamental envolvendo os principais atores do conflito.

RODRIGUES (1994), tomando como base o trimônio motivação-desempenho-satisfação do indivíduo propõe um modelo causa/efeito, que trabalha a natureza e dimensões básicas da tarefa. A partir, desta dimensão se projeta e estabelece condições de trabalho, envolvendo de forma eficaz e dinâmica o trabalhador com tarefas, e em um nível macro com a organização. Condição esta que minimiza o espaço entre organização/trabalhador, o que tende a minimizar à disseminação dos conflitos.

No intuito de se antecipar aos conflitos, minimizando as condições favoráveis ao desenvolvimento do mesmo, as organizações devem tomar algumas medidas operacionais e disseminar como um todo, posições que facilitem ou patrocinem:

- a formulação de uma política que dê ênfase a eficácia da organização como um todo, sem priorizar departamentos ou grupos específicos;
- a criação de meios que possibilitem um nível de comunicação freqüente e eficaz;
- uma política de rotação de pessoal dentro da organização com o objetivo de integrar o indivíduo e possibilitar que este venha a ter um conhecimento maior da empresa;
- uma filosofia que incentive as competições, mas que não estimule a nível de indivíduo ou grupo a posição vencedor/perdedor. O vencedor ou perdedor deve ser toda a organização.

Uma das estratégias gerenciais mais utilizadas na regulação de conflitos organizacionais é a participação dos trabalhadores na vida organizacional. Neste sentido LOBOS (1985) vê a existência de três vertentes: a reivindicatória, a colaborativa e a oficialista.

A vertente reivindicatória visa a implantação de órgãos representativos dos trabalhadores com o intuito de fiscalizar acordos trabalhistas e de negociar diretamente com os trabalhadores as condições de trabalho, salários, etc. Esta vertente é materializada principalmente através dos conselhos de representantes e das comissões de fábrica.

Quanto a vertente colaborativa, objetiva a implantação de órgãos de participação formada por trabalhadores, no intuito de fazer com que os trabalhadores participem e colaborem com a organização de forma mais efetiva.

A vertente oficialista é constituída por órgãos oficiais formados por trabalhadores que visam a participação dos mesmos na prevenção e controle de potenciais problemas demográficos na organização. É o caso das CIPAS - Comissões Internas de Prevenção de Acidentes.

Dois outros mecanismos têm presença ativa no mundo organizacional, no que diz respeito a participação dos trabalhadores: os encontros informais com o patrocínio da própria organização e a participação da família dos trabalhadores na vida da mesma.

Os "encontros informais" representados principalmente por jantares, fins de semana em clubes, sítios ou praias, competições esportivas, entre outros, têm o objetivo principal de, através da informalidade e motivação que caracterizam estes eventos, minimizar as "distâncias" entre os atores organizacionais, e "quebrar o gelo" entre chefes e subordinados. Muitos problemas de relevância têm suas soluções à partir da troca de informações ocorrida entre os membros da empresa, nestes ambientes de descontração longe do "chão de fábrica" ou dos escritórios.

Este encontro e a conseqüente proximidade a que leva os trabalhadores e seus familiares, é um forte instrumento de prevenção de conflitos e funciona também como uma posição de status social para o nível hierárquico mais baixo. A participação da família dos trabalhadores na vida da empresa visa integrar trabalho/família, e buscar nos familiares um forte aliado da organização na solução e na prevenção de situações conflituosas.

Várias organizações utilizam programas bem estruturados de integração trabalho/família, onde as principais ações são: o conhecimento da organização e das tarefas específicas pelos familiares; o almoço na organização para trabalhador e cônjuge; o oferecimento de cursos de formação para os filhos e cônjuge; o envio a familiares de informativos específicos de orientação quanto a solução dos mais variados problemas sociais.

O conflito é uma realidade organizacional. Os processos de regulação de conflitos têm assumido características próprias e contextualizadas a nível organizacional, com o desenvolvimento de mecanismos que visam atender os objetivos maiores da organização com a colaboração dos trabalhadores, que em uma posição ideal para a moderna organização devem ser pessoas "felizes, aprisionadas e angustiadas"<sup>10</sup>.

Não há solução sem o devido conhecimento do problema. As relações de poder, os conflitos nos níveis estrutural e comportamental, as necessidades e expectativas do trabalhador e o contexto organizacional atual precisam ser vistos sem posicionamentos utópicos. Só assim será possível administrar e regular os conflitos visando uma eficácia organizacional e o crescimento e desenvolvimento do trabalhador. E isso é possível. Não é utopia.

## **8.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A compreensão da natureza e desenvolvimento do conflito se processa de forma mais eficaz numa visão multidisciplinar que permeie o estrutural e o comportamental. Sabemos ser uma tarefa teórica difícil, mas o mundo do conhecimento caminha para a fusão dos diversos campos do saber. O ensaio de alguns posicionamentos, que possibilitam o estudo e o conseqüente questionamento sobre a temática aqui abordada numa visão multidisciplinar nos parece ser o caminho para o entendimento das diversas situações organizacionais.

Não podemos mais desconhecer os conflitos organizacionais e as estratégias que fazem deles um fator positivo para o desempenho e eficácia organizacional.

Os conflitos afetam e são sentidos no dia-a-dia da organização. Para o seu gerenciamento é vital uma política real de recursos humanos, sem fantasias e sem saudosismo administrativo. Não podemos desprezar o saber constituído e a

contribuição dos estudiosos da temática, mas é preciso uma visão contextualizada e atualizada destes estudos.

É preciso ainda uma nova e contextualizada visão, sem corporativismos disciplinares ou paradigmas ultrapassados, que possam otimizar os efeitos e as conseqüências dos conflitos, com vista a um melhor futuro da organização. Está é uma posição vital, e as organizações que não se adaptarem poderão pagar um tributo muito alto.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. ARDREY, R. **The territorial imperative**. New York, Collins Publisher/Atheneum Press, 1967.
2. ARGIRIS, C. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo, Atlas, 1975.
3. BLAU, P. M. & SCOTT, W.R. **Organizações formais**. São Paulo, Atlas, 1970.
4. BOBBIO, N. MATTEUCCI, N. & PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. Brasília, Ed. UNB, 1986.
5. DARENDORF, R. **Classes e conflito de classes da sociedade industrial**. Brasília, Ed. UNB, 1982.
6. ETZIONE, A. **Análise comparativa de organizações complexas**. São Paulo, Zahar, 1974.
7. FOUCAUT, M. **Vigiar e punir**. Rio de Janeiro, Vozes, 1987.
8. FRENCH, J.R.P. & RAVEN, B. **The bases of social power**. Ann Arbor, Mich: Institute for social research, 1959.
9. HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. São Paulo, Zahar, 1978.
10. HOBBS, T. **Leviata ou Matéria: forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. São Paulo, Abril Cultural, 1979.
11. LEAKEY, R. **A evolução da humanidade**. São Paulo, Melhoramentos, 1982.
12. LOBOS, J. A. **A experiência brasileira sobre participação dos trabalhadores na vida das empresas**. São Paulo, IBRART, 1985.
13. MELO, M.C.O "Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos". In: FISCHER, R.M. (coord.). **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo, Atlas, 1987.
14. PAGES, M; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. & DESCENDRE, D.. **O poder das organizações**. São Paulo, Atlas, 1987.

15. PARSONS, T. **The social system**. Glencoe, Free Press, 1951.
16. PASTORE, J. & ZILBERSTAJN, H. **A administração do conflito trabalhista no Brasil**. São Paulo, IPE/USP, 1988.
17. RODRIGUES, M.V.C.; BARBOSA, A.C.Q.; GAVA, M. & ZEHURI, E. **Conflitos organizacionais**. Belo Horizonte, CMA/UFMG, 1987 (mimeo).
18. RODRIGUES, M.V.C.; Barbosa, A.C.Q.; GAVA, M. & ZEHURI, E. "Efeitos dos mecanismos de controle das empresas sobre as pessoas"º **Revista Tendência do Trabalho**, Rio de Janeiro, dez 1990.
19. RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petropolis, Ed. Vozes, 1994.
20. RODRIGUES, M.V.C, "A organização dos anos 90 e o processo de mudanças". In.: A,BRH (Organ.) **Recursos Humanos: faco na modernidade** Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
21. RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1983.
22. SILVA, B. **Dicianário de ciências sociais**. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1987.
23. SOUZA, F.A.J. **Relações do trabalho no Brasil: um enfoque didatico**. São Paulo, IBRART, 1985.
24. SCHEIN, E.H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1982.
25. SKINNER, B.F. **O mito da liberdade**. São Paulo, Summus, 1983.
26. TEAD, O. **A arte da administração**. Rio de Janeiro , Ed. FGV, 1975.
27. THOMPSON, V. **Moderna organização**. Rio de Janeiro, USAID, 1 967.
28. TOFFLER, A. **Powershift: as rnudações do poder**. Rio de Janeiro, Record, 1990.
29. WEBER, M. **Ensaías de sociologia**. Rio de Janeiro, Ed. Guanabara, 1982.

## NOTAS

- 
- <sup>1</sup> Leviatã ou Matéria: forma e poder de um estado eclesiástico e civil, obra de Thomas Hobbes publicada na Inglaterra em 1651 .
  - <sup>2</sup> O termo "marxismo vulgar", utilizado por PAGÉS et alii (1987), refere-se a alguns marxistas que se limitam a análise na contradição entre o capital e o trabalho, e vêem o poder associado à propriedade.

- 
- <sup>3</sup> Com o "ingênuo humanismo" nos referimos as utópicas posições de determinadas escolas e/ou tendências comportamentais que não admitem as relações de trabalho do mundo capitalista.
- <sup>4</sup> Era da Powershift, posição de Alvin Toffler em seu livro "Powershift as mudanças do poder".
- <sup>5</sup> Para maiores esclarecimentos ver HANDY (1978), p. 128 – 138.
- <sup>6</sup> Referimo-nos as clássicas posições de Georg Hegel, Wilhelm Reich, e Sigmund Freud.
- <sup>7</sup> Referimo-nos a clássica posição de Friedrich Nietzsche
- <sup>8</sup> Conjunto de convicções e conceitos, concretos e normativos, que pretende explicar e simplificar as escolhas sócio-políticas que se apresentam a indivíduos e grupos.
- <sup>9</sup> Victor Thompson, em Organização Moderna parte do pressuposto que a hierarquia monocrática está em declínio com o aumento de poder dos especialistas que detêm maior competência técnica. Este posicionamento permeia suas propostas e conclusões.
- <sup>10</sup> Ver Pages, M. et alii. O poder das organizações. São Paulo, Atlas, 1987.