



- **AS ORGANIZAÇÕES COMO FONTE DE CONFLITOS DE PODER**

Raul Dalla Lana – rauldallalana@gmail.com
Faculdade de Tecnologia Internacional de Santa Maria
Rua Dr. Bozano, nº 1129, 1ª andar.
CEP 97015-003 – Santa Maria – RS

Patrícia de Andrade Paines – paines_sm@hotmail.com
Saul Azzolin Bonaldo - saul@bonaldo.eng.br
Felipe Matins Muller - felipe@inf.ufsm.br
Universidade Federal de Santa Maria
Avenida Roraima, nº 1000, Bairro Camobi.
CEP 97105-900– Santa Maria – RS

***Resumo:** Abordam-se, no presente artigo, algumas formas organizacionais com base no poder; os conflitos, poder e conflito, exercício do poder nas organizações e a resolução de conflitos. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica como metodologia de trabalho uma vez que a mesma propicia uma releitura de um tema sob um novo enfoque dos escritos de autores como Bowditch, Foulcault, Galbraith, Mintzberg, Moscovici, Spector, entre outros. A literatura aponta que os conflitos podem ser considerados tanto benéficos, como maléfico à organização, uma vez que podem motivar o funcionário a um crescimento, tanto pessoal, quanto profissional, colaborando, dessa forma, para uma melhoria do desempenho individual e do grupo. Quanto à resolução desses conflitos, a negociação é uma alternativa indicada, desde que o profissional designado para tal seja capacitado, isto é, que tenha conhecimento do processo desencadeador do conflito para, dessa forma, buscar uma solução que satisfaça de maneira razoável e justa os objetivos, interesses, necessidades e aspirações das partes envolvidas no conflito. Assim, os conflitos ao mesmo tempo em que representam uma ameaça a estabilidade de uma organização, podem também representar uma via de crescimento conjunto, ou seja, organização, gestor e colaborador podem sair fortalecidos de uma situação conflitante, desde que usadas as alternativas corretas para a solução do mesmo.*

***Palavras-chave:** Organização, Poder, Conflito, Gestão de Pessoas.*

1 INTRODUÇÃO

A ausência de conflitos até a pouco tempo era vista como garantia de bom ambiente, de boas relações e, no caso das organizações, era sinal de competência, pois grande parte dos gestores percebia o conflito como algo negativo, resultado de uma ação ou mau comportamento de algumas pessoas. Associavam à agressividade ao confronto físico e verbal e sentimentos ruins, considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre pessoas e ao bom funcionamento das organizações. Com a chegada da sociedade contemporânea, o conflito

Realização:



Organização:





passou a ser entendido de outras formas, bem como a solução do mesmo passou a ter outras abordagens. Essas novas abordagens envolvendo conflitos de poder nas organizações foi a fonte motivadora para a realização deste trabalho. Assim, aborda-se no mesmo algumas formas organizacionais com base no poder; os conflitos, poder e conflito, exercício do poder nas organizações e a resolução de conflitos.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica como metodologia de trabalho uma vez que a mesma propicia uma releitura de um tema sob um novo enfoque, permitindo conclusões inovadoras. Para tanto, utilizou-se escritos de autores como Bowditch, Foulcault, Galbraith, Mintzberg, Moscovici, Spector, entre outros. Por fim, apresentam-se algumas considerações finais sobre o tema.

2 METODOLOGIA

A elaboração do presente artigo foi norteadada pela pesquisa bibliográfica, a qual no entendimento de Lakatos e Marconi (2003, p. 183), tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema, dando suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

No mesmo sentido, Manzo (1971, p. 32) citado por Lakatos e Marconi (2003, p. 183) afirma que a pesquisa da bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente, permitindo ao cientista o reforço paralelo à análise de suas pesquisas ou manipulações de suas informações. Nessa perspectiva, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, permitindo conclusões inovadoras.

3 AS ORGANIZAÇÕES E O PODER

O poder é definido por Galbraith (1989) como a capacidade de impor a vontade e atingir um objetivo. Foucault (1993) acrescenta que o poder é algo que se exerce em rede. No mesmo sentido, Fischer (1989) ressalta que o poder está embutido nos padrões culturais vigentes, estando presente em todas as esferas da organização, atingindo diferentes agentes organizacionais, sendo por eles manipulado nas disputas de interesses e influências.

De acordo com Bowditch (1992, p. 36), “poder é a capacidade de influenciar diversos resultados”. Cita o poder da posição como o mais comum entre os líderes nomeados, sendo o mesmo impessoal, não estando alicerçado em características individuais. Alerta esse autor que líderes nomeados podem utilizar os sistemas de recompensas formais da organização ou até mesmo punições para influenciar as pessoas a fazerem determinadas atividades, sendo essas denominadas de poder de recompensa e de coerção.

No entendimento de Macêdo (2002, p. 5), nas relações de poder há um desequilíbrio de forças entre duas partes com interesses divergentes, onde uma impõe sua vontade sobre a outra e faz com que esta faça coisas que de outra forma não faria.

O poder na organização empresarial trilha um itinerário. De acordo com Bertero (In: FLEURY; FISCHER, 1996, p. 29), “num primeiro momento o poder encontra-se centrado na figura do proprietário”. Este estágio corresponde, nos países capitalistas clássicos, ou do primeiro mundo, à fase inicial do capitalismo industrial. À medida que é visto como único



responsável pelo empreendimento, a ele cabem as decisões em sua quase totalidade. Em tal estágio, a firma é pequena e, conseqüentemente, a necessidade de descentralização administrativa ainda não se instalou, o que implica a ausência de um segmento de profissionais de administração. O estágio em que o poder centrado no proprietário corresponde historicamente a um período em que as pressões e constrangimentos externos sobre a empresa eram reduzidas. Apesar da pressão dos sindicatos de empregados.

Num segundo momento, o poder organizacional começa a se difundir. Os primeiros influenciadores do poder passam a ser membros do que se pode chamar de coalização interna, ou seja, profissionais de administração, gestores que não são proprietários. O núcleo dos influenciadores internos se forma devido à expansão da empresa. Portanto, a variável explicativa é o tamanho, e também devido à necessidade de especialistas que dominem habilidades administrativas ou que possuam conhecimento tecnológico. A fase da difusão do poder a partir do proprietário para os influenciadores internos é frequentemente chamado na história dos negócios de profissionalização administrativa ou formação dos quadros (BERTERO in: FLEURY; FISCHER, 1996, p. 30).

No entanto, Bertero (In: FLEURY; FISCHER, 1996, p. 31) alerta que essa segunda fase também comporta outra dimensão: o aparecimento dos influenciadores externos, que se fazem presentes à medida que a empresa deixa de ser vista pela sociedade como organização que interessa exclusivamente ao seu proprietário e aqueles que nela trabalham como associados, para ser percebida como atingindo, pela sua operação, à comunidade. A emergência dos influenciadores externos se faz à medida que o sistema capitalista se desenvolveu com o conseqüente aumento de visibilidade de importância da organização empresarial. Assim, o poder nos diversos sistemas e subsistemas sociais tem suas fontes em diversos agentes, que, por sua vez, estabelecem entre si relações múltiplas. A emergência dos influenciadores externos se fez à medida que o sistema capitalista se desenvolveu com o conseqüente aumento de visibilidade de importância da organização empresarial.

Para Bertero (in: FLEURY; FISCHER, 1996, p. 31), os influenciadores externos incluem:

o governo, entendido em seus diversos níveis, federal, estadual e municipal, bem como governos de países estrangeiros e organizações internacionais caso a empresa se multinacionalize, ou simplesmente venha a efetuar transações com outros países. Além do governo, incluem o mercado, abrangendo consumidores (clientes) e competidores, o mercado de capitais (acionistas e empresários de recursos financeiros), bem como a comunidade de maneira mais ampla. As associações de empregados (sindicatos e centrais sindicais), bem como os sindicatos patronais e confederações e associações de classes correspondentes, também devem ser colocadas entre os influenciadores externos.

Entretanto, o poder e a influência que esses influenciadores efetivamente exercerão, dependerá do país, do momento histórico e da configuração do sistema econômico.

Bertero (in: FLEURY; FISCHER, 1996) avalia ser o Brasil um país cujo centro do poder empresarial ainda reside claramente na coalizão interna, na qual o proprietário ou o conjunto dos acionistas majoritários dispõe de hegemonia. Isto é, as relações entre os acionistas e os quadros administrativos formados por profissionais tendem a ser relações patrimoniais, e o poder dos quadros administrativos é mais de execução em esferas específicas. O autor cita o sindicalismo organizado dos empregados como sendo um influenciador externo importante.

No entanto, o poder dos sindicatos, enquanto influenciador externo tem sido pequeno se comparado a outros vetores do poder. Em sentido contrário, o governo também é apontado como grande influenciador externo, só que apoiando, coadjuvando e implementando objetivos



de empresários. Outro influenciador externo potencialmente poderoso em certos momentos são os interesses aglutinados no mercado de capitais, particularmente o de acionistas.

Formas organizacionais com base no poder

Falcini (1993, p. 7) destaca as teorias de Etzioni, Blau e Scott e de Rhenman como sendo as mais conhecidas entre que construíram sua tipologia organizacional com base no poder. Afirma o autor que “cada uma delas vê o foco do poder fixado nas características internas da organização, ou nas características externas ou em ambas”. São elas:

- **Foco na estrutura interna:** Etzioni construiu sua tipologia organizacional exclusivamente com base nas características internas das organizações, classificando-as através dos meios de controle utilizados para se obterem um comportamento desejado de seus participantes internos e correspondente nível de envolvimento para com as mesmas. Nesse sentido, Etzioni propôs três tipos básicos de organizações:

Coercitiva: os meios de controle são coercitivos e o envolvimento dos participantes internos é alienativo.

Utilitária: os meios de controle são remunerativos e o envolvimento daqueles participantes é calculativo.

Normativa: com meios de controle normativos e envolvimento moral dos participantes internos (FALCINI, 1993, p. 7).

- **Foco no meio ambiente:** Blau e Scott centraram sua teoria nas características externas das organizações, decorrentes de seus meios ambientes, categorizando-as em função de seus beneficiários principais, ou seja, aqueles para cujo benefício as organizações são criadas. Propõem quatro tipos de organizações, que, na realidade, correspondem a quatro tipos de beneficiários:

Interesse de negócios: cujos beneficiários principais são os seus proprietários.

Serviços: onde os clientes são os beneficiários principais.

Benefício mútuo: que beneficia principalmente seus membros participantes.

Serviço público: beneficia o público em geral (FALCINI, 1993, p. 8).

Através dessa tipologia, deduz-se que a estrutura interna, sendo instrumentalizada apenas para gerar benefícios àqueles situados em seu meio ambiente externo, não possuiria o foco do poder (FALCINI, 1993).

- **Foco dividido:** As características internas e externas à organização são ligadas por Rhenman, derivando daí quatro tipologias:

Marginais: correspondendo àquelas organizações sem qualquer foco estratégico interno, nem qualquer missão externa; suas mudanças estratégicas são oportunistas ou reativas.

Corporações: com foco estratégico interno, mas sem qualquer missão imposta de fora para dentro da organização.

Acessórias: operam exclusivamente em função de interesses específicos externos dos quais dependerão para sua própria sobrevivência.

Instituições: com foco estratégico interno e missão imposta de fora, que poderão ou não se corresponder (FALCINI, 1993, p. 8).

Nos primeiros três tipos, o poder interno é parcialmente centralizado; já no quarto tipo, tem-se o poder dividido entre alianças internas e externas à organização. Todas essas teorias



se limitam a explorar poucas dimensões do poder organizacional, o que vai inspirar Mintzberg no desenvolvimento de sua teoria (FALCINI, 1993).

3.1. A Teoria de Mintzber

O enfoque desta teoria é demonstrar como os influenciadores externos e internos atuam nas respectivas coalizações, os meios e os sistemas de influência que utilizam, os tipos de alianças internas e externas que formam e os sistemas de metas resultantes, cujas combinações, feitas de várias maneiras, vão gerar as configurações do poder organizacional (FALCINI, 1993, p. 8).

Nessa perspectiva, Mintzberg (1983) distingue dois tipos de influenciadores que interferem na vida das organizações: os externos e os internos.

Os influenciadores internos são os empregados da organização que possuem voz ativa, ou seja, são as pessoas encarregadas de tomar decisão e executar ações em base regular ou permanente. Eles formam a coalizão interna. Quando o gestor da organização delega competência para outros indivíduos, manifesta-se o controle e, com ele, sistemas de influência que podem ser usados pelos vários participantes da coalizão interna.

Mintzberg (1983) reúne e sintetiza todos os elementos do poder que existem dentro e em torno das organizações, combinando de várias maneiras os influenciadores das coalizões interna e externa, os meios do sistema de influência que eles usam, os tipos de coalizões interna e externa que eles formam e os objetivos do sistema que resulta. A essas combinações resultantes é dado o nome de ‘configurações de poder’. O autor identifica seis configurações de poder, os quais considera como tipos puros, que parecem melhor caracterizar os estados mais comuns de equilíbrio de poder encontrados nas organizações.

Essas configurações foram assim denominadas: (FALCINI, 1993, p. 11).

- Instrumental- a organização serve a um influenciador externo com objetivos claros e operacionais.
- Sistema fechado- a coalização interna burocrática, que operam em ambientes simples e estáveis, com trabalhadores sem especialização e influenciadores externos dispersos.
- Autocracia- forma rígida de controle significa uma ausência virtual de jogos políticos; os empregados ou expressam uma lealdade ao dirigente ou deixam a organização.
- Missionária- serve para amarrar a coalizão interna em torno dos seus objetivos ideológicos e permite que os seus membros sejam confiáveis para tomar decisões, compartilham as mesmas crenças e tradições.
- Meritocrática- é focado internamente sobre seus profissionais especialistas e diferentes tipos geralmente propicia boa dose de atividade política.
- Arena política- é caracterizada por conflito, tanto na coalizão externa, que é dividida, quanto na coalizão interna, que é politizada.

Dessa forma, a premissa maior, que permeia essa teoria, é a de que existem várias razões para crer que o mundo das organizações tende a se auto-ordenar de modo natural, em grupos específicos com características comuns.

3.2. Os conflitos

Moreira e Cunha (2007) consideram que as idéias sobre conflito veiculadas pelas teorias iniciais, as tradicionais, eram mais lineares; o conflito tinha de ser eliminado. Os autores clássicos, pioneiros da teoria organizacional, como Taylor, Weber e Fayol, enquadrados numa



visão mais negativa sobre o conflito e os seus resultados, entendiam ser o conflito prejudicial para a eficiência organizacional, devendo o mesmo ser reduzido à sua expressão mínima por meio de regulamentação apropriada e do controle total da hierarquia, de maneira que os trabalhadores dificilmente pudessem criar situações de tensão. Essa filosofia perdurou até as primeiras décadas do século XX.

No entanto, o pensamento sobre o conflito por parte dos cientistas sociais e, fundamentalmente, dos organizacionais, tem sofrido várias alterações. Robbins (1978) agrupou as diferentes visões em três categorias: tradicional, comportamental e interacionista.

Na opinião de Dreu (1997 in: MOREIRA; CUNHA, 2007, 155),

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

No entendimento de Moreira e Cunha (2007) os efeitos das situações conflituais nos indivíduos manifestam-se na razão direta da sua relação tanto com o posto de trabalho como com os diferentes elementos da organização e estendem-se à eficácia organizacional.

Morgan (1996, p. 36) define o conflito existente nas organizações como sendo

peçoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizações. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Pode estar explícito ou implícito. Qualquer que seja a razão ou a forma que assuma a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais.

Motta (1998) afirma haver três grandes correntes na abordagem do conflito na organização. A primeira entende os conflitos como o resultado de disputa de interesses inconciliáveis inscritos na estrutura social e que invadem a organização. A segunda corrente percebe o conflito como algo envolvendo papéis em nível organizacional, resultantes da evolução tecnológica e econômica que imporia adaptações à organização da produção e, como consequência, uma crescente necessidade de controle dos gerentes sobre a coletividade de trabalhadores. Por fim, a terceira corrente trata o conflito como sendo essencialmente de personalidade e de percepções em nível individual, ou seja, uma discrepância entre aspirações individuais e imposições organizacionais.

Burrell e Morgan (1979, apud HALL, 1984) defendem três visões conflito e poder. Na “visão unitária”, o conflito poderia ser visto como um fenômeno raro e transitório que poderia ser eliminado através da ação gerencial apropriada. Seriam sempre conflitos interpessoais e causados por funcionários problemáticos ou criadores de caso. Uma segunda visão, “a pluralista”, encara o conflito como uma característica intrínseca e inerradicável dos assuntos organizacionais e enfatiza seus aspectos potencialmente positivos e funcionais. Uma terceira visão, denominada como “radical” pelos autores, encara o conflito como força motora onipresente e causadora de rupturas, que impele às mudanças na sociedade em geral e nas organizações em particular. Reconhecem que o conflito pode ser um aspecto reprimido do sistema social, nem sempre visível no nível empírico como realidade.

Para Lukes (1980), além dos conflitos abertos, observáveis, comportamentais, há os conflitos encobertos. Os conflitos encobertos são os ruídos que a direção não escuta. Assim, a não tomada de decisão (em relação à situação conflituosa) seria um meio pelo qual as



demandas de mudanças nas atuais relações de poder seriam sufocadas antes mesmo de serem enunciadas ou mantidas encobertas ou eliminadas antes mesmo de ganharem acesso à arena de tomada de decisões. Lukes afirma, ainda, que haveria um terceiro tipo de conflito, o qual ele denomina de latente. Seriam conflitos que poderiam manifestar-se desde que determinados atores pudessem tomar consciência do quanto seus verdadeiros interesses são desconsiderados. Dessa forma pode haver relações de poder que não se expressam, necessariamente, em conflitos observáveis ou mesmo encobertos, na medida em que os interesses dos diferentes atores nem sempre seriam conscientemente articulados e observáveis.

De acordo com Mayer e Mariano (2009), os conflitos objetivos envolvem desacordo sobre eventos ou situações concretas, como o estabelecimento de metas, distribuição de tarefas, alocação de recursos, distribuição de recompensas, definição de políticas e procedimentos organizacionais, além de designação de funções e alocação de pessoas em cargos. Já os conflitos emocionais resultam de sentimentos de raiva, desconfiança, antipatia, medo e ressentimento, além de choque de personalidade e problemas de relacionamento.

Assim, os conflitos objetivos mais comuns nas organizações referem-se às tarefas ao trabalho propriamente dito, já conflitos emocionais ou subjetivos referem-se aos conflitos que ocorrem a partir das interações e dos relacionamentos entre as pessoas.

No entendimento de Mayer e Mariano (2009), para que se instaure uma situação de conflito, é necessário que as partes se dêem conta de que seus interesses são divergentes. 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. Esses autores apontam cinco estágios no processo de conflito, sendo eles (p. 275-277):

Estágio 1 - Oposição potencial ou incompatibilidade: para que um conflito se instaure, é necessário que existam condições que criem oportunidades para que ele surja.

- Comunicação - a escolha das palavras, o tom e o gestual.
- Estrutura - os grupos dentro das organizações possuem metas e objetivos diferentes.
- Variáveis pessoais - diferenças de sistema de valores e de conflitos potenciais.

Estágio 2 - Cognição e personalização: é o estágio em que as questões do conflito costumam ser definidos. As condições antecedentes só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afetadas e estiverem conscientes disso.

- Conflito percebido - é a consciência de uma ou mais partes envolvidas.
- Conflito sentido - é o envolvimento emocional em um conflito.

Estágio 3 - Definição de estratégias ou intenção: são as decisões de agir de uma determinada maneira durante um conflito. Cinco intenções ou estratégias de administração de conflitos: competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder.

- Competir - busca da satisfação dos próprios interesses.
- Colaborar - buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos.
- Evitar - uma das partes deseja fugir do conflito ou tenta desconsiderar a sua existência.
- Acomodar-se - colocar os interesses do oponente antes dos seus próprios.
- Conceder - disposta a abrir mão de algo para se chegar a uma solução para o conflito.

Estágio 4 - Comportamento: é neste estágio que os conflitos se tornam visíveis.

Estágio 5 - Consequência: podem ser funcionais ou disfuncionais.

- Consequências funcionais - 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.

- Consequências disfuncionais - podem reduzir a eficácia dos grupos, podem causar deficiências de comunicação, redução da coesão do grupo e subordinação de metas.

3.3. Poder e conflito

O poder e o conflito são processos que fazem parte das organizações. Para Aguillar (2008), a dinâmica da vida organizacional se desenvolve, principalmente, quando as consequências destes processos são as disputas internas entre áreas, departamentos, divisões e diretorias. Para esse autor, só os conflitos de poder dentro do contexto organizacional podem provocar estudos do comportamento dos indivíduos, que administram, gerenciam e operam os diferentes negócios da empresa. Nas organizações modernas, a natureza do poder está relacionada com a força dos profissionais mais atuantes, suas metas e objetivos, sua equipe e sua influência nas decisões estratégicas da organização.

De acordo com Moscovici (1997), três conjuntos interdependentes de variáveis internas influem no comportamento humano, sendo eles a competência, a energia e a ideologia. A competência compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.

Na opinião de Falk (2001), o conflito em si não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético. Suas consequências poderão ser positivas ou negativas, destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado. Ainda para Falk, o conflito possui numerosas funções positivas: 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 e estimula a criatividade para soluções originais.

O quadro a seguir traz uma síntese dos efeitos positivos e negativos do conflito organizacional, sob o ponto de vista de Rahim.

POSITIVOS	NEGATIVOS
Estimulo à inovação e à criatividade obtidas pelo embate entre ideias divergentes	Estresse individual e do grupo e insatisfação no ambiente de trabalho.
Busca de soluções alternativas para os problemas organizacionais	Redução da comunicação entre indivíduos e grupos
Melhoria do desempenho individual e do grupo.	Existência de um clima de desconfiança entre o grupo, reduzindo a efetividade do trabalho.
Identificação de sinergia em soluções para problemas comuns	Desgaste das relações interpessoais.
Indução dos indivíduos e grupos a encontrar novas abordagens para os problemas.	Redução do desempenho individual e do grupo.
	Redução do comprometimento e da lealdade na organização.

Fonte: Adaptado de Rahim (2001 In: MAYER, MARIANO, 2009, p. 285).



3.4. Exercício do poder nas organizações

Fresch e Raven (1959 apud SPECTOR, 2006) afirmam que a influência ou o poder que uma pessoa tem sobre outra, como um supervisor sobre um subordinado, é baseada em cinco fatores. Esses fatores envolvem características individuais e condições organizacionais referentes ao relacionamento entre líder e seguidor ou supervisor e subordinado. Apesar de essas bases do poder serem discutidas como sendo características dos supervisores, o poder surge da interação entre subordinado e supervisor. O supervisor faz uma tentativa de influenciar o subordinado, mas é o comportamento deste que determina se essa influência é eficaz ou não. As cinco bases da influência e poder interpessoais, de French e Raven (1959 apud SPECTOR, 2006), e como elas podem ser usadas estão descritas no quadro a seguir.

Bases	Utilização
Experiência	Fornecer informações
Referência	Fazer com que os subordinados gostem de você
Legitimidade	Obter um alto cargo ou escalão
Recompensa	Dar recompensas pela conformidade
Coerção	Punir e não conformidade

Fonte: Spector (2006, p. 331).

As organizações diferem à medida que os supervisores podem dar recompensas ou aplicar punições. Em empresas privadas, não é raro que um supervisor seja capaz de dar aumentos e promoções a um subordinado. Em organizações governamentais, um supervisor pode não ser capaz de fazer o mesmo, porque essas recomendações são determinadas por ações legislativas (SPECTOR, 2006).

Spector (2006) entende que quando utilizadas apropriadamente, as diversas formas de poder podem servir como ferramenta para melhorar o funcionamento das organizações. Elas também podem ser usadas para ajudar os indivíduos a ter sentimentos positivos sobre seu trabalho e ter um bom desempenho, porém existe um lado potencialmente negativo do poder. Alguns supervisores utilizam seu poder para maltratar seus subordinados, na crença de que medidas punitivas são necessárias para fazer com que as pessoas tenham um bom desempenho. Em outros casos, isso ocorre porque o supervisor gosta de exercer seu poder sobre os subordinados.

3.5. Resolução de conflitos

Para Lacerda (2009), negociar os conflitos é gerir a qualidade da comunicação entre os litigantes no sentido de conduzi-los à construção, por eles próprios, de suas soluções. Aprender a negociar, objetivamente, é acessar os meios que induzem à comunicação e à construção de relacionamentos que regulam as situações conflituosas e seu modo de acompanhamento na tomada de decisões. Para esse autor, as pessoas diferem e usam a negociação para lidar com suas diferenças, seja nas áreas interna e externa dos países, nas famílias, no trabalho e nas inúmeras formas de controvérsias. Embora a negociação ocorra todos os dias, não é fácil conduzi-la com segurança a resultado pretendido. Negociar é conhecer o processo durante o qual duas ou mais partes, com um problema comum, mediante o emprego de técnicas diversas de comunicação, buscam obter um resultado ou solução que



satisfaça de uma maneira razoável e justa seus objetivos, interesses, necessidades e aspirações. Nessas condições, um negociador deve ter a capacidade de construir um processo de comunicação bilateral, vislumbrando uma decisão conjunta, entendendo e fazendo entender que há e sempre haverá diferentes ideias, interesses e necessidades no momento de uma negociação.

Lacerda (2009) alerta que quando um terceiro (instituição, sistemas legais, etc.) se faz presente entre o conflito das partes, esse assume para si a responsabilidade de criar alternativas, como se a negociação fosse uma realidade externa aos interesses das partes. Por isso, o negociador deve, objetivamente, iniciar o processo de negociação sempre com mais perguntas do que respostas. Ouvir mais do que falar, subentendendo-se, a partir daí, a impossibilidade de se iniciar uma negociação sem planejá-la.

O conflito, na maioria dos casos, distância o ser humano da racionalidade, direcionando-o para estados emocionais que comprometem a compreensão dos fatos. Em situações extremas, a maioria das pessoas ou se submetem às relações de poder, adotando comportamentos subservientes, ou se transformam em agressores, organizando-se em formas de enfrentamento, na tentativa de inverter as relações de dependência.

Fellipelli (2009) registra que fracasso de projetos importantes, briga de egos entre funcionários, queda de produtividade e desmotivação da equipe, além da perda de clientes, negócios e talentos são algumas das consequências enfrentadas por empresas que não preparam os colaboradores para lidar com situações de conflito, divergências que afetam o fluxo de trabalho. A pesquisa desenvolvida pela Fellipelli (2009), os brasileiros gastam em média 1,9 horas por semana na solução de conflitos, o equivalente a 91,2 horas por ano e 11,4 dias de trabalho. As empresas nacionais ficam atrás apenas das alemãs e irlandesas, ambas com perdas de 3,3 horas semanais, e das companhias norte-americanas (2,8 horas). Esse estudo foi realizado em nove países (Inglaterra, Bélgica, Brasil, Dinamarca, França, Alemanha, Irlanda, Holanda e Estados Unidos), com a participação de 5.000 executivos.

De acordo com a mesma pesquisa, 85% dos funcionários enfrentaram conflito em algum grau, e 29% fazem isso com frequência. A principal causa dos desentendimentos dentro de uma organização brasileira é o estresse, fator apontado por 43% dos entrevistados. O choque de valores vem em segundo lugar, com 24% das reclamações. Já na média global, quase a metade dos funcionários (49%) vê as diferenças de personalidades e luta de egos como os maiores geradores de conflitos, seguidos de estresse (34%) e pressão por conta da elevada carga de trabalho (33%). Dois terços dos funcionários entrevistados fizeram o possível para evitar um colega em razão de desentendimentos no trabalho, o que causa distrações e desconcentração da equipe. Um em cada sete (14%) perdeu um dia de trabalho e 18% admitiram que já pediram demissão por conta de um conflito. No Brasil, 33% dos entrevistados afirmam que evita ao máximo chegar a situações de atrito.

Fellipelli (2009) considera que para que o conflito seja positivo para as relações de trabalho e para a empresa, o treinamento é indispensável. A pesquisa apontou o Brasil como de maior índice de treinamentos no manejo de conflitos (60%). Para a solução ou estímulo de conflitos, a fim de mantê-los nos níveis desejados, Robbins sugere a utilização das técnicas de administração de conflitos - Resolução de problemas, Metas superordenadas, Expansão de recursos, Não enfrentamento, Suavização, Concessão, Comando autoritário, Alteração de variáveis humanas e Alteração de variáveis estruturais (MAYER; MARIANO, 2009, p. 281-282).



4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo aborda o tema das organizações como fonte de conflitos de poder, propiciou-nos uma reflexão, principalmente no que diz respeito às relações interpessoais no ambiente de trabalho, mais precisamente, sobre os conflitos existentes no mesmo. Na literatura, encontram-se inúmeros estudos que buscam explicar as diversas nuances que envolvem o poder no ambiente das organizações, no entanto, nem todos são unânimes quanto aos fatores desencadeantes, nem quanto aos efeitos que os conflitos decorrentes do emprego desse poder refletem na organização.

De outra forma, referindo-se aos conflitos, a literatura aponta que os mesmos, na medida certa, podem ser considerados como benéficos à organização, uma vez que podem motivar o funcionário a um crescimento, tanto pessoal, quanto profissional, colaborando, dessa forma, para uma melhoria do desempenho individual e do grupo. Quanto à resolução desses conflitos, a negociação é uma alternativa indicada, desde que o profissional designado para tal seja capacitado, isto é, que tenha conhecimento do processo desencadeador do conflito, para dessa forma, buscar uma solução que satisfaça de maneira razoável e justa os objetivos, interesses, necessidades e aspirações das partes envolvidas no conflito.

Assim, os conflitos ao mesmo tempo em que representam uma ameaça a estabilidade de uma organização, podem também representar uma via de crescimento conjunto, ou seja, organização, gestor e colaborador podem sair fortalecidos de uma situação conflitante, desde que usadas as alternativas corretas para a solução do mesmo.

5. REFERENCIAS

AGUILLAR, D. **Poder e Conflito** - Metáfora da Dominação. 2008. Disponível em: <http://www.soartigos.com/articles/606/1/html>. Acesso em: 14 dez. 2009.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FALCINI, P. Organizações como configurações naturais do poder. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.1, p. 6-15, jan./fev. 1993. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=721&Secao=ARTIGOS&Volume=33&numero=1&Ano=1993>. Acesso em: 28 dez. 2009.

FALK, M.L.R. A competência gerencial nos conflitos interpessoais. **REAd**. 22. ed. v. 7, n. 4, jul./ago. 2001.

FELLIPELLI Instrumentos de Diagnóstico e Desenvolvimento Organizacional **Pesquisa sobre Conflitos**. Disponível em: http://www.fellipelli.com.br/index_destaque_menu.asp?sub=27. Acesso em: 02 dez. 2009.

FISCHER, R. M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1993.



GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1989.

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

LACERDA, S. I. **Sem conflito não há negociação, sem negociação o resultado não pertence às partes**. Disponível em:

<http://www.institutodenegociacao.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=87:sem-conflito-nao-ha-negociacao-sem-negociacao-o-resultado-nao-pertence-as-partes&catid=14:artigos&Itemid=95>. Acesso em: 03 dez. 2009.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUKES, S. **Poder**: uma visão radical. Brasília: Editora UnB, 1980.

MACÊDO, K.B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**. v.1, n. 1, jan./jun. 2002.

MAYER, V; MARIANO, S.R.H. **O conflito nas organizações**. 2009. Disponível em: <<http://www.scribal.com/aula12>>. Acesso em: 30 nov. 2009.

MINTZBERG, H. *Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.

MOREIRA, R.B; CUNHA, P. Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? 2007. **Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**. n. 4. Edições Universidade Fernando Pessoa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10284/443>. Acesso em: 4 dez. 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

PAGÈS, M. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. Trad. Solange Aparecida Visconde. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZALESNIK, A.; VRIES, M. F. R. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo: Enio Theus Guazzelli Cia, 1981.