

# **V!RUS**

Sistema.System | Revista do Nomads.usp - Nomads.usp journal - issn 2175-974x | sem 01-10

# **Conflitos organizacionais à luz da teoria geral dos sistemas**

**Marcos Julio Olivé Malhadas Junior**

Marcos Malhadas Junior é professor, advogado especializado em Direito do Trabalho, e mestrando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUC-PR.

COMO CITAR ESSE TEXTO: MALHADAS JUNIOR, M.J.O. **Conflitos organizacionais à luz da teoria geral dos sistemas**. In VIRUS. N. 3. São Carlos: Nomads.usp, 2010.

Disponível em: <http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/submitted/layout.php?item=6&lang=pt>. Acessado em: DD/MM/AAAA

Subjacente a todo conflito está a ideia de mudança, ou a perspectiva de que ela venha a ocorrer em relação ao até então estabelecido. No cotidiano das organizações, por exemplo, isso não é diferente, mesmo que os atores em conflito não tenham a exata noção desse ideal de transformação. Assim, e considerando que essa mudança normalmente se dá quando algo, ou alguém, intervém em um sistema e, nele, provoca algum tipo de alteração, o presente artigo observa o fenômeno do conflito sob a ótica da Teoria Geral dos Sistemas, como fonte transformadora das organizações, especialmente em suas relações trabalhistas.

*Palavras-chave:* Conflito. Organizações. Teoria. Sistemas. Trabalho.

## **INTRODUÇÃO**

Ao longo dos anos, o estudo dos fenômenos organizacionais tem demandado o esforço de uma vasta gama de abordagens interdisciplinares e de estratégias metodológicas. Tal diversidade, como apontam Bastos e Seidel (1992), obviamente torna difícil sua integração teórica. A análise dos conflitos organizacionais não está imune a esta característica. Aliada a ela está a deficiência da literatura, detectada por Rahim (2002), em observar, de forma plena, a importância e os efeitos dos conflitos no âmbito interno e externo das organizações. A presença da tensão, a presença do conflito, são características essenciais para o devido conhecimento da cultura da organização (LUTHANS, RUBACH e MARSNIK, 1995).

As organizações, vistas como sistemas abertos – na concepção clássica de Ludwig Von Bertalanffy –, além de possuírem valores, crenças, símbolos e ritos próprios (formatando, assim, uma cultura organizacional particular), operam dentro de um sistema maior, também com crenças, ritos, símbolos e linguagem distintas. Assim, além das tradições culturais do ambiente externo em que se insere a organização, há também efeitos da cultura interna desta última, que se exteriorizam no dia-a-dia de suas atividades. Muitas vezes, estas culturas interna e externa à organização chocam-se, provocando conflitos das mais diversas naturezas.

A intensificação do processo de globalização, trazendo consigo transformações radicais na economia mundial, impele a uma profunda necessidade de adaptação das organizações e dos indivíduos nela inseridos, a fim de se manterem competitivas no mercado. Essa adaptação das organizações não se limita aos aspectos técnicos de gestão. As

organizações vêm enfrentando uma verdadeira onda de globalização cultural, tendo em vista que tal processo (irreversível) prega a idéia de uma sociedade mundial com um destino comum (BECK, 1999).

O objetivo do presente artigo é, pois, expor a observação do conflito em organizações, através de um modelo teórico que consiga explicar os elementos que podem favorecer o seu surgimento e a melhor possibilidade de sua administração.

A execução do trabalho demandou uma revisão bibliográfica sobre o objeto de estudo, buscando apresentar as principais teorias e os principais conceitos ligados ao tema proposto, com a intenção de discutir a utilização de tal abordagem epistemológica como quadro de referência para pesquisas futuras.

## **Conflito**

O conflito, entendido como um “conjunto de propósitos, métodos ou condutas divergentes” (FOLBERG e TAYLOR, 1985) encontra-se irremediavelmente presente na vida em sociedade ou em grupos, embora, do ponto de vista psicológico, deva-se concordar com Spinoza (2005) que, referindo-se ao conflito “intra-psíquico”, afirma que “o homem guiado pela razão é mais livre na cidade, onde vive conforme as leis comuns, do que na solidão, quando não se obedece mais do que a si mesmo”.

Conflitos encontram-se presentes, intrinsecamente, em todos os relacionamentos: na família, no emprego, na vida social, no lazer. Ao longo da vida, aumentam em quantidade e tornam-se mais complexos, notadamente na fase adulta, afinal, “o conflito é uma indústria em crescimento” (FISHER, PATTON e URY, 1994).

As organizações, por sua vez, são fontes inevitáveis e inesgotáveis de conflitos, pois, segundo Jandt (apud MARTINELLI, 2002), “organizar é introduzir fontes de conflitos”.

Para isso contribuem inúmeros fatores, que incluem: a) a diversificação das aspirações dos indivíduos e dos grupos; b) o aumento de complexidade dos afazeres; c) a conscientização das pessoas em relação a seus direitos; d) o surgimento de tecnologias que despertam para novas possibilidades; e) as mensagens veiculadas pela mídia incentivando as transformações, as mudanças, etc. (FIORELLI, FIORELLI e MALHADAS, 2008).

Como destaca Hall (2004):

“O conflito não é inerentemente bom ou mau para os participantes, a organização ou a sociedade mais ampla. Poder e conflito são os principais

responsáveis por moldar o estado de uma organização. Um determinado estado de uma organização prepara o cenário para os processos contínuos de poder e conflito que continuamente a moldam. Desse modo, o conflito desempenha um papel importante no desenvolvimento das variações entre organizações.”.

Não se pode olvidar, por outro lado, que o conflito alimenta a energia transformadora, a energia que enseja a mudança. Ele se opõe à estagnação e constitui uma espécie de mola propulsora que permite às organizações, por exemplo, enfrentar o desafio de sobreviver em um mercado extremamente competitivo, onde milhares de indivíduos e empresas disputam espaços e recursos limitados (FIORELLI, FIORELLI e MALHADAS, 2008).

O conflito deve, portanto, ser compreendido como parte integrante das condições de existência. Daí parecer ser mais adequada a expressão 'gestão de conflitos' do que 'solução de conflitos', uma vez que se há de conviver com ele (RAHIM, 2002).

O conflito se opõe à estagnação, alimentando a energia propulsora da mudança, sendo esta entendida como qualquer transformação, real ou percebida, capaz de afetar o relacionamento entre pessoas (SUARES, 2002). Assim, é possível afirmar que a “causa-raiz” de todo conflito é a mudança, ou a perspectiva de que ela venha a ocorrer, em relação ao até então estabelecido.

No campo organizacional, além dos aspectos financeiros relacionados aos contratos de trabalho de seus colaboradores, a troca de chefias e a transferência de uma linha de produção são exemplos de transformações reais, capazes de conduzir a conflitos entre os envolvidos. Organizações onde não há conflitos, ou onde eles são mínimos, acabarão estagnadas (RAHIM, 2002).

Diferentes elementos podem estar envolvidos em uma mudança. Dependendo de quais são eles e das características dos envolvidos (indivíduos ou organizações), será a natureza do conflito. Esses elementos podem incluir, entre outros: a) bens, compreendendo patrimônio, direitos, haveres pessoais etc.; b) princípios, valores e crenças de qualquer natureza, inclusive políticas, religiosas, científicas etc.; c) poder, em suas diferentes acepções; d) relacionamentos interpessoais (FIORELLI, FIORELLI e MALHADAS, 2008).

Em geral, esses elementos combinam-se porque os acontecimentos não são estanques: o exercício do poder inclui a luta pela posse de bens, envolve valores pessoais e coletivos e manifesta-se por meio de relacionamentos interpessoais. Em outras palavras, as situações de conflito (especialmente no litígio já instalado) não são simples: nem quanto à condição presente, nem quanto aos processos complexos que conduziram a ela, dos quais não se

pode conhecer totalmente nem prever, com certeza a evolução (SUARES, 2002).

Observa-se, assim, que essas mudanças normalmente ocorrem quando algo ou alguém intervém em um “sistema” – que, como já mencionado, pode ser desde um indivíduo, uma empresa, até uma sociedade completa – e nele provoca algum tipo de transformação.

De acordo com Katz e Kahn (1987), “todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos”, o que leva a dizer que, diante de qualquer alteração, intervenção ou da mera possibilidade de que isso ocorra dentro desse sistema, estará instalado um conflito. Mas como essa possibilidade de mudança pode ser percebida, e administrada, pela organização? Como as teorias organizacionais podem explicar esse fenômeno?

### **Teorias organizacionais**

Como menciona Rahim (2002), a literatura sobre conflitos organizacionais é deficiente (“com pequenas exceções”), por considerar que não há um quadro referencial teórico que aborde, de forma plena e clara, tanto os efeitos (positivos ou negativos) quanto a necessidade (ou não) de solução ou gestão dos conflitos em (ou entre) organizações.

O conflito é um elemento importante e inevitável na vida das organizações, tanto que, como destacam Chalvin e Eyssete (1989), “qualquer teoria de organização que proponha um consenso e o entendimento perfeito como normal e natural numa empresa nos parece bastante irreal e até perigosa, pois será uma fonte de esperanças injustificadas e de culpabilidade inúteis”.

Ao analisarem o tratamento teórico do conflito como fenômeno organizacional, Bastos e Seidel (1992) deixam claro que:

“Ao longo do processo de construção do conhecimento sobre as organizações, múltiplos enfoques sucederam-se, trazendo para o campo de estudo perspectivas diversas de abordagem dos fenômenos organizacionais, condicionadas por contextos históricos, pressupostos epistemológicos e teóricos. Essas divergências manifestam-se, inclusive, na seleção dos aspectos organizacionais prioritariamente estudados. A questão do conflito, como não poderia deixar de ser, tem tratamento bastante variado.”.

As teorias organizacionais, muitas delas importadas da Sociologia, abordam o fenômeno do conflito de maneira totalmente diferente entre si, inclusive sob perspectivas, causas e tratamentos distintos. O Quadro 1 representa a síntese das teorias organizacionais, e de como as mesmas observam o conflito como fenômeno de estudo:

Quadro 1: O tratamento do conflito nas teorias organizacionais

Questões	Escola Clássica	Movimento das Relações Humanas	Estruturalismo	Behaviorismo	Enfoque Sistemico	Enfoque Contingencial
É um fenômeno estudado?	Não é foco de estudo. Embora negado, existe a preocupação em evitá-lo.	Não é foco de estudo. Embora negado, existe a preocupação em evitá-lo.	Sim. É um processo social básico nas organizações.	Sim. É algo intrínseco aos processos decisórios.	Sim. É algo intrínseco às organizações	Sim. É inevitável.
Conceito de Conflito	Há identidade de interesses entre empregados e empregadores.	Há identidade de interesses entre empregados e empregadores.	Conflito tratado como dilemas – a escolha de alternativas que implicam em perdas.	Colapso dos mecanismos decisórios.	Incongruência entre expectativas e desempenhos – papéis/funções	Produto dos processos de integração / diferenciação
Tipos de conflitos estudados	--	--	-Entre objetivos organizacionais -Organização x Pessoal -Coordenação x Comunicação -Disciplina x Competência Profissional -Planejamento x Iniciativa	- Individual - Organizacional - Interorganiza- cional	Organizacional: entre sistemas  De papel: maior destaque	- Interdeparta- mental  - Como integrar estruturas diferenciadas
Determinantes do conflito	Erros do administrador ao não aplicar os princípios científicos.	Pouca atenção aos aspectos motivacionais dos indivíduos.	Ordem x Liberdade. Organização formal e as pressões sobre os indivíduos – falta um ajustamento completo	Fatores organizacionais: ambiente  Fatores pessoais: objetivos, percepções	Fatores organizacionais, pessoais e interpessoais	O processo de integração não é racional e automático – que direção tomar?
Consequências do conflito	Desagrega as organizações, provoca problemas, impede o desempenho ótimo.	Desagrega as organizações, provoca problemas, impede o desempenho ótimo.	Não são apenas negativas, são fontes de mudança	Provocam reações: - Solução do problema - Persuasão - Negociação - Política	Afetam o funcionamento sistemico via desempenho dos indivíduos	Geram dificuldades que devem ser superadas
Formas de Intervenção (prescrições)	A tarefa é eliminar o conflito através de medidas preventivas e profiláticas.	A tarefa é eliminar o conflito através de medidas preventivas e profiláticas.	Específica por tipos de conflitos e contexto. A busca de soluções gera novos conflitos num processo dialético.	Não há prescrições. Depende do tipo de conflito e dos seus determinantes.	Os sistemas devem desenvolver mecanismos para equacioná-los. Não há prescrições.	Diversas estratégias. Há sempre a possibilidade de se encontrar a melhor alternativa.

Fonte: Adaptado de Bastos e Seidel (1992).

## Teoria Geral dos Sistemas

Como explica Morgan (2009), a partir do momento em que se identifica que organizações e indivíduos possuem necessidades próprias, independentes, que precisam ser atendidas, a atenção passa a voltar-se para o fato de que isso “depende de um ambiente mais amplo

a fim de garantir várias formas de sobrevivência”.

Assim, ainda segundo Morgan (2009), “é esse tipo de pensamento que agora está subentendido no ‘enfoque sistêmico’ da organização que tira sua principal inspiração do biologista teórico Ludwig von Bertalanffy”.

A chamada Teoria Geral dos Sistemas foi desenvolvida pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, observando a necessidade de se considerar o todo ao se estudar as partes porque, em síntese (e numa linguagem simples), todas as coisas interferem em todas as coisas, da mesma maneira que acontece no corpo humano: cada célula afeta todo o corpo e é por ele afetada; cada um dos agrupamentos de células com funções específicas afetam os demais agrupamentos e assim por diante (BERTALANFFY, 2008).

Segundo essa teoria, em um sistema, entendido como um conjunto de elementos interdependentes ou um todo organizado: a) o todo possui qualidades que nenhuma das partes possui; b) as qualidades do todo se refletem em cada uma das partes; c) o que acontece com o todo influencia cada uma das partes; d) o que acontece com cada parte influencia o todo e as outras partes; e) cada uma das partes reflete o todo e todas as interações (BERTALANFFY, 2008).

A analogia com uma empresa, com uma organização, possibilita uma melhor compreensão do alcance da teoria geral dos sistemas, pois:

- a) a organização possui qualidades ou características que nenhum de seus integrantes, isoladamente, possui;
- b) as características da organização refletem-se nos comportamentos de cada um de seus integrantes; se ela, como um todo, é unida, cada membro se comportará de acordo com essa qualidade;
- c) um acontecimento que envolve o todo (por exemplo, a entrada de um novo concorrente no mercado), afeta cada um dos integrantes. A extensão em que isso acontece depende das características do sistema;
- d) um acontecimento que afeta um dos integrantes (por exemplo, o surgimento de uma nova possibilidade de trabalho, de um colaborador, em outra organização), exerce efeito sobre o todo e sobre todos os demais. Esses efeitos serão maiores ou menores dependendo, também, das características do sistema;
- e) cada indivíduo, integrante da organização, possui comportamentos e características que remetem a ela. Pessoas que não pertencem à organização identificam facilmente esses pontos em comum aos seus integrantes, o que se



evidencia pela maneira de se comportar das pessoas que a compõem.

A Teoria Geral dos Sistemas recomenda que, ao se analisar o que acontece com uma pessoa, família ou organização, a rede de influências seja considerada. Por sua vez, Sarat (1996) esclarece essa concepção sistêmica, deixando claro que devem ser compreendidas todas as relações entre os temas analisados pois “não se pode resolver nenhum conflito até que se compreendam todos e se identifiquem os princípios que demarcarão a resolução”.

Esse conceito de rede de influências permite incluir, em um mesmo e abrangente sistema social, subsistemas compostos por empresas, departamentos de empresa, famílias, grupos e indivíduos, sendo que cada um destes subsistemas, por sua vez, pode configurar também um sistema em si (um todo, com suas respectivas partes).

Nas palavras de Morgan (2009), “as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante”.

É importante, pois, analisar as organizações como sistemas sociais integrados, como organismos abertos ao seu meio ambiente e que com ele devem interagir “caso queiram sobreviver” (MORGAN, 2009). Como definiu o próprio Bertalanffy (2008), esse organismo aberto se define “como um sistema em troca de matéria com seu ambiente, apresentando importação e exportação, construção e demolição dos materiais que o compõem”.

Como explica Silva (2008), tal natureza adaptativa e dinâmica dos sistemas abertos pode ser melhor compreendida após a análise de quatro de suas características básicas: 1) interação com o ambiente (ausência de auto-suficiência dos sistemas); 2) sinergia (o resultado de um sistema aberto é sempre maior do que a soma das partes envolvidas); 3) equilíbrio econômico (processo de manutenção do balanceamento interno, pela obtenção dos recursos do meio ambiente); 4) equifinalidade (alcance dos mesmos resultados por diferentes meios). Essa linha de raciocínio sugere que, para o estudo do conflito em organizações, devem ser ampliadas as fronteiras do sistema. Em outras palavras, as causas e consequências do conflito, ao serem buscadas e estudadas, devem abranger os sistemas vizinhos e subsistemas (FIORELLI, FIORELLI e MALHADAS, 2008).

Um exemplo real de conflito organizacional entre empregador e empregados, cuja análise pode ser melhor detalhada através da aplicação da Teoria Geral dos Sistemas, foi trazido por Hitt, Miller e Colella (2007). Envolvia a situação da empresa norte-americana de

aviação *United Airlines*. Desde 1994, a empresa vinha administrando conflitos com diversos setores de sua atividade, especificamente com empregados e colaboradores de suas diversas áreas. Mesmo atravessando um período de problemas financeiros, a empresa concedeu um aumento salarial a seus pilotos (segundo os autores citados, no importe de 28%), ao mesmo tempo em que buscava, em negociação com os respectivos sindicatos, a redução temporária dos salários dos mecânicos e dos atendentes de voo. Veio, então, o fatídico episódio do "11/09", com os atos de terrorismo que abalaram o mundo e que, de forma forte e direta, influenciaram o processo de negociação da empresa com seus empregados. Os conflitos entre empregador e empregado, nesse momento, cessaram. As necessidades de cada um dos sistemas (ou subsistemas) se alteraram. O abalo produzido no sistema maior (a sociedade) gerou reflexos claros e diretos nos seus subsistemas.

Um conflito organizacional interno envolvendo duas áreas distintas (produção e vendas, por exemplo) provocará reflexos em outras, não diretamente relacionadas com o desentendimento (atendimento a clientes, relações com fornecedores, etc.). É comum que dificuldades com os clientes aconteçam por falta de sintonia entre produção, cobrança e vendas, entre vendas e projetos, entre *marketing* e planejamento, etc.. São exemplos da importância que a análise sistêmica da organização tem para a gestão de conflitos.

Observando esse referencial teórico, entende-se que as áreas funcionais de uma empresa, assim entendidas como um agrupamento de processos que possibilitam que os objetivos daquela sejam atendidos, representam, verdadeiramente, subsistemas de um sistema maior, a organização. Nesse sentido, Silva (2008) ressalta que a análise de uma organização poderia ser baseada em toda a estrutura departamental e funcional como subsistemas, com seus próprios processos de entradas e saídas, com a necessária interação entre si.

Para Martinelli (2002):

"Cada unidade, departamento ou divisão de uma organização vai desenvolver objetivos, metas, valores e procedimentos apropriados à sua missão. Evidentemente, começa a haver algum atrito entre esses objetivos e procedimentos, que podem muitas vezes ser conflitantes, pois, embora fazendo parte de um todo, cada área da empresa busca, num primeiro momento, atender os seus objetivos básicos, que em certos casos se chocam com os de outras áreas."

Quanto mais limitado um sistema, menores são as possibilidades de negociação e de

gestão de eventuais conflitos da organização. A ampliação do sistema é regra básica para identificar alternativas de ação com o objetivo de gerar possíveis soluções para os problemas.

Mais uma vez buscando-se apoio nas lições de Morgan (2009):

“Tudo isto tem implicações fundamentais para a prática organizacional, ressaltando a importância de se ter a capacidade de pesquisar e sentir mudanças não só na tarefa, mas também no contexto ambiental, de se ter a capacidade de ligar e de administrar os limites críticos e áreas de interdependência, além de ser capaz de desenvolver respostas estratégicas apropriadas”.

A ampliação do sistema compreende, em seu limite, a consideração do sistema social como um todo, pois não se pode esquecer que muitos conflitos organizacionais são derivados do atraso dos sujeitos (em sentido amplo, compreendendo indivíduo, família, organização ou mesmo grupos da sociedade) em relação às transformações sociais, culturais e tecnológicas.

As transformações sociais e econômicas, segundo Fishman (1998) “têm-se associado às tensões nas famílias, tornando mais difícil a convivência entre as pessoas”. Essa constatação estende-se, naturalmente, ao contexto empresarial e organizacional de modo geral porque o complexo sociedade-organização-família encontra-se de tal maneira interligado que a ele se aplica o fenômeno do isomorfismo disfuncional: o indivíduo expande um padrão de comportamento para todos os ambientes que frequenta e em que atua.

Aliás, Muzkat (2005) ensina que “do ponto de vista do construcionismo social, os fatos não são coisas isoladas ‘em si’, são o produto de um ‘consenso coletivo’ de caráter cultural e social”. Isto quer dizer, por exemplo, que a ofensa de hoje, amanhã pode nada significar. Dirigir-se a uma criança pelo apelido de “piá” pode, no sul do Brasil, representar um chamamento carinhoso, ao mesmo tempo em que, no norte do país, pode vir a ser entendido como provocação ou xingamento.

### **Homeodinamismo em sistemas**

Uma característica fundamental de todo sistema é a propriedade de procurar se manter equilibrado, ao mesmo tempo em que evolui em alguma direção. Para Katz e Kahn (1987), isso se denomina homeostase dinâmica, ou, simplesmente, homeodinamismo. Essa característica exige, do sistema, flexibilidade para reorganizar-se frente às distintas demandas e exigências a ele impostas. As organizações evoluem continuamente e, quando

a mudança se faz sentir, surgem os comportamentos automáticos de reação. Assim, a visão organizacional deve incluir o tratamento dos conflitos como algo inerente à própria dinâmica de seus subsistemas e dela como um todo.

As demandas originam-se, ao mesmo tempo e de variadas maneiras, de dois ambientes: um, interno, e o outro, externo ao sistema. Nesse último, prevalecem as interações com outros sistemas, sendo que a flexibilidade é demonstrada pela capacidade de se adaptar, de transformar o ambiente ou ambas. Aliás, conforme esclareceram Katz e Khan (1987):

“Ao adaptar-se a seu meio, os sistemas procurarão sobrepujar as forças externas, ingerindo-as ou controlando-as. A vinculação física do organismo único significa que tais tentativas para assumir controle do ambiente afetam o sistema de comportamento e não o sistema biológico do indivíduo. Todavia, os sistemas sociais se movimentarão para incorporar no interior de suas fronteiras os recursos externos essenciais à sobrevivência. Uma vez mais, o resultado é uma expansão do sistema original”.

O conflito pode ser resultante da falta de flexibilidade para lidar com as mudanças sistêmicas. Raciocínio semelhante pode ser aplicado às mudanças provocadas pelas forças internas dos sistemas. O homeodinamismo dos sistemas e, portanto, dos subsistemas que o compõem, encontra-se diretamente associado ao surgimento de conflitos nos momentos críticos de transição entre etapas, denominadas de “ciclos vitais”, como se verá adiante.

A compreensão desse fenômeno requer uma cuidadosa avaliação do histórico do conflito. Neste, além de surgirem as transações dos ciclos vitais, outros elementos aflorarão e talvez até possam contribuir para explicar a natureza das desavenças entre os litigantes. Dentre eles está, por exemplo, o desempenho inadequado do papel do indivíduo no sistema ou subsistema ao qual pertence. Nas organizações, o papel está representado pelas expectativas de desempenho da pessoa no cargo e função para os quais encontra-se designado. Além disso, compreende elementos não formalizados e, no entanto, estabelecidos pela cultura empresarial.

Segundo Katz e Khan (1987), em sua forma organizacional, que chamaram de “pura”, os papéis se caracterizam por “configurações padronizadas de comportamentos requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional”, todavia, “sem que sejam levados em conta os desejos pessoais ou as obrigações interpessoais irrelevantes a tal relacionamento”.

O conceito de papel, pois, “faz alusão a um formato abstrato”, isto é, “pode ser desempenhado por diversos indivíduos de forma similar” (LUHMANN, 2009). O desempenho inadequado de papel provoca, mantém ou acentua conflitos. O indivíduo

passa a realizar ações ou apresentar comportamentos não condizentes com o papel que dele se espera, dentro do subsistema em que se encontra. Há também conflito quando um indivíduo de um subsistema desempenha papel previsto para outro subsistema e reage à mudança pretensamente corretiva.

## **Ciclos vitais dos sistemas**

Todo sistema possui o que se denomina ciclo vital, constituído por etapas que se sucedem, no sentido de que cada uma delas conduz a um novo estado do sistema, com características e atributos próprios.

O ciclo vital do ser humano, por exemplo, pode ser entendido como a sucessão das seguintes etapas: 1) intrauterina (em que existe a concepção, o desenvolvimento do embrião, do feto e termina com o nascimento; o nascimento é, pois, o primeiro grande conflito do homem, ocasionado por uma mudança severa e inevitável); 2) crescimento (etapa dividida em infância e adolescência); 3) produtiva e reprodutora (correspondente ao estado adulto); 4) envelhecimento, em que se esgota a capacidade produtiva e reprodutiva até a situação final que é a morte, a mudança final e o último conflito (FIORELLI, FIORELLI e MALHADAS, 2008).

Guardando as devidas proporções, as organizações apresentam um ciclo vital que pode ser considerado similar, dentro de uma metáfora orgânica, em que elas são criadas, desenvolvem-se, amadurecem, multiplicam-se e desaparecem.

O momento do ciclo vital possui correlação direta com as linhas de ação adequadas para lidar com os conflitos inerentes à vida. Espera-se que uma pessoa no estado adulto apresente comportamentos condizentes com ele. Se isso não acontece, evidencia-se alguma forma de desequilíbrio.

Na evolução de uma etapa do ciclo vital para outra, surge o momento ou fase de transição em que ocorrem desequilíbrios, que são as mudanças, geradoras de inevitáveis conflitos. Nesses pontos de transformação, os comportamentos que até então produziam resultados satisfatórios perdem a eficácia e a pessoa torna-se insegura. Surgem, então, mecanismos destinados à proteção do psiquismo. Muitos processos conflituosos resultam dessa instabilidade, que pode ser passageira ou não.

Alguns exemplos de momentos críticos do ciclo vital de organizações são: aquisições, fusões, mudança de tecnologia, mudança de local de funcionamento, implantação de novos processos, mudança de diretoria, dispensas coletivas, etc.. A mudança de

tecnologia, para uns, representa perda de estabilidade no trabalho, enquanto que para outros é a oportunidade de desenvolvimento.

A cada crise ou no transcorrer de uma nova etapa do ciclo vital as transformações provocam: a) modificações nos subsistemas, pela incorporação de novos participantes e exclusão de outros, além das profundas mudanças de papel; b) modificações na permeabilidade das fronteiras com outros subsistemas e sistemas (enquanto algumas se tornam mais permeáveis, outras se tornam mais rígidas, modificando os níveis de dependência e independência entre os participantes); c) estabelecimento de novas coalizões e abandono de outras já ultrapassadas; d) utilização de novas formas de comunicação; e) profundas transformações na linguagem e na forma de pensar, com reflexos imediatos e acentuados sobre os comportamentos manifestos.

Não faltam motivos para que o momento do ciclo vital exerça substancial influência no comportamento das organizações e de seus agentes, o que deve ser muito bem compreendido por todos, na medida do possível, para que se possa estabelecer a estratégia adequada ao contexto.

### **Conflitos e visão sistêmica**

A visão sistêmica apresenta vantagens para o estudo dos conflitos organizacionais, especialmente no que se refere à atuação daqueles preocupados com a sua gestão e/ou resolução. Através dela, é possível constatar, por exemplo, situações em que o conflito no trabalho é consequente ou antecedente ao que ocorre na família (FISCHMAN, 1998), ou, inversamente, em que as desavenças no lar resultam de tensões no trabalho.

Como definiu Luhman (2009), "os conflitos são, por excelência, catalisadores da construção de sistemas, que, por algum motivo, formam-se dentro de outros sistemas, e não adquirem o estatuto de sistemas principais, mas sim parasitários" (2009). Luhmann (2009) vê o conflito como um "sistema" em si mesmo, já que ele permite "que o outro seja tratado como inimigo, como oposto, contra quem se pode agir de forma agressiva, violenta".

Essa visão sistêmica longe está de ser impessoal. Tal abordagem não negligencia sentimentos e emoções das pessoas que compõem sistemas e subsistemas. A compreensão de qualquer conflito não se torna satisfatória sem que se compreenda o jogo de emoções nele presente. Há, também, de se considerar a complexidade de compreender as emoções das pessoas. Quando o observador mergulha no labirinto emocional em que se

enredam litigantes (e pessoas e/ou organizações de seus relacionamentos), corre o risco – ao fazer parte desse sistema – de se envolver pessoalmente.

## **Considerações finais**

A administração ou gestão do conflito organizacional, assim como de qualquer outro, consiste em identificá-lo, compreendê-lo, interpretá-lo e utilizá-lo para benefício da sobrevivência, do desenvolvimento e da evolução de cada indivíduo, das famílias, dos grupos sociais, das organizações e, enfim, da sociedade.

A gestão do conflito se torna efetiva quando se busca identificar suas causas, compreender sua evolução, quando se preocupa com o “todo” e com as “partes” que o compõem (MARTINELLI, 2002). Enfim, quando se adota uma verdadeira visão sistêmica com a finalidade de se aplicar uma metodologia que, em vez de ocultá-lo ou reprimí-lo, faça com que seus protagonistas aprendam com ele e se capacitem para aplicar os conhecimentos adquiridos em outras situações, similares ou não, generalizando e ampliando os conhecimentos aprendidos.

A Teoria Geral dos Sistemas encontra campo fértil nos estudos organizacionais justamente porque as organizações representam um lugar de intersecção entre vários mundos sociais distintos (vários outros sistemas). Eles possuem crenças e valores culturais próprios, e seus membros “têm interesses diversos, buscam objetivos diferentes e lutam, propondo ou desfazendo alianças políticas a fim de atingir seus objetivos” (BERGER, 1989).

Para o estudo dos conflitos em organizações é preciso que o pesquisador tenha como premissa a busca dos reais significados das intenções e das palavras dos atores envolvidos. É preciso, antes, compreender o indivíduo e entender a cultura do grupo ou do sistema maior em que se encontra inserido e/ou se relaciona. Somente assim será possível a verificação concreta das causas dos conflitos analisados e das possíveis formas de sua solução.

## **Referências**

BASTOS, A. V. B.; SEIDEL, T. T. O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p.48-60, julho/setembro 1992.

BECK, U. **O que é globalização?** Equívocos do globalismo: respostas à globalização. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BERGER, P. **Perspectivas sociológicas:** Uma visão humanística. Petrópolis: Vozes, 1989.

- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CHALVIN, D.; EYSSETTE, F. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.
- FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- FIORELLI, J. O.; FIORELLI, M. R.; MALHADAS, M. J. O. **Mediação e solução de conflitos**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- Fisher, R.; Patton, B.; Ury, W. **Como chegar ao sim**. A negociação de acordos sem concessões. 2a ed. Rio de Janeiro: Imago, 1992.
- Fishman, H. C. **Terapia Estrutural Intensiva – tratando famílias em seu contexto social**. Porto Alegre: ArtMed, 1998.
- Folberg, J.; Taylor, A. **Mediación**. Resolución de conflictos sin litigio. Buenos Aires: Noriega, 1984.
- Fonkert, R. Mediación padres-adolescentes: recurso alternativo a la terapia familiar em la resolución de conflictos em famílias com adolescentes. In SCHNITMAN D. F. **Resolución de conflictos**. Nuevos diseños, nuevos contextos. Buenos Aires: Granica, 2000.
- HALL, R. H. **Organizações**. Estruturas, processos e resultados. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTD, 2007.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LUHMANN, N. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LUTHANS, F.; RUBACH, M. J.; MARSNIK, P. Going beyond total quality: the characteristics, techniques and measures of learning organizations. **International Journal of Organizational Analysis**, n. 3, p. 22-44, 1995.
- MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial**. Enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri: Manole, 2002.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MUSZKAT, M. E. **Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações**. São Paulo: Summus, 2005.
- RAHIM, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. **The International Journal of Conflict Management**, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002.
- ROMITA, A. S. **Direitos fundamentais nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2005.



SARAT, A. Control, compromiso e pequeños milagros em la mediación familiar y en divorcios. In KOLB, D. M. **Quando hablar da resultado**. Buenos Aires: Paidós, 1996.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SPINOZA, B. **Ética demonstrada según el orden geométrico**. Buenos Aires: Editorial Quadrata, 2005.

SUARES, M. **Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas**. Buenos Aires: Paidós, 2002.