

# *O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais*

**Antonio Virgílio Bittencourt Bastos**

Professor Adjunto do Departamento de Psicologia e de Mestrado em Administração Pública da Universidade Federal da Bahia, Doutorando em Psicologia Organizacional pela Universidade de Brasília

**Thereza Toffano Seidel**

Administradora, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior da CAPES-MEC

---

## *Resumo*

Neste estudo analisa-se o tratamento dado à questão do conflito nas organizações segundo as principais teorias organizacionais. A ênfase atribuída a esse tópico, o conceito e o tipo de conflitos investigados, os determinantes do conflito e as prescrições de como lidar com tal fenômeno foram os aspectos analisados no pensamento de alguns autores representativos de cada sistema teórico. Ao término, são apresentadas as idéias centrais do trabalho de Bacharach & Lawler (1981), que oferece uma perspectiva de análise política das organizações, especialmente aquelas relativas ao conflito organizacional.

### **Palavras-chave:**

- conflito organizacional
- diferentes abordagens sobre conflito
- coalizões
- análise política das organizações

## INTRODUÇÃO

O caráter interdisciplinar do estudo das organizações tem como conseqüências a multiplicidade de enfoques e as estratégias metodológicas que dificultam sua integração teórica. Esta diversidade em parte se deve ao fato de os fenômenos organizacionais permitirem diferentes níveis de análise. Como afirma Pfeffer (1985), as teorias organizacionais podem ser “distinguidas entre aquelas que tomam a organização como uma coletividade indiferenciada e aquelas que lidam com unidades sociais menores dentro das organizações, tais como indivíduos, coalizões e subunidades”. Esta característica também se manifesta na análise do conflito.

Durante muito tempo predominou no estudo das organizações a visão de serem elas um sistema racional, de unidades funcionalmente dependentes que buscavam em conjunto atingir os objetivos. Tais abordagens excluía as questões do conflito e do poder nas organizações, ou não sabiam lidar com elas. Esses temas passaram a ter, gradativamente, espaço ampliado nas teorias organizacionais mais recentes.

Neste trabalho examina-se como a questão do conflito nas organizações é analisada pelas principais correntes ou teorias organizacionais e, para tanto, toma-se o pensamento de alguns de seus teóricos mais importantes. Em perspectiva diacrônica, descreveremos as mudanças observadas no tratamento desse tema, iniciando pela análise da literatura que se volta, sobretudo, para a elucidação de determinantes e conseqüências do conflito nas organizações.

Ressaltamos que a introdução de questões políticas, conflito, classes de interesses surgiu, inicialmente, entre os estudiosos que consideravam os grupos como unidades de análise no estudo das organizações (Bacharach & Lawler, 1981).

O tratamento do poder e do conflito reflete, assim, diferentes perspectivas de análise dos fenômenos organizacionais. Burrell & Morgan (1979, *apud* Hall, 1984), por exemplo, mostram como o conflito pode ser abordado de formas diferenciadas. Em visão unitária ele é tomado como algo transitório, podendo ser eliminado pela ação gerencial; na perspectiva pluralista o conflito é visto como característica inerente à organização e tendo conseqüências potencialmente positivas; em visão radical é considerado como força motora e causadora de rupturas nas organizações e na sociedade em geral. Tal diversidade traz como conseqüência a inexistência de consenso entre os pesquisadores acerca do que é conflito, com divergentes definições em competição, como assinalado por Thomas (1977).

Conflito e poder são fenômenos naturalmente imbricados, demandando abordagem sob múltiplos níveis de análise — do psicológico ao social e político.

Para Hall (1984), “o conflito não é intrinsecamente bom nem mau para os participantes, para a organização ou para a sociedade mais ampla. O poder e o conflito são modeladores fundamentais do estado de uma organização. Um determinado estado organizacional prepara o terreno para a continuidade dos processos de poder e conflito, assim remodelando continuamente a organização”. Nas palavras de Filley (1975), “conflito, um processo social que toma várias formas e que produz alguns resultados, em si, não é bom nem mal. O processo de conflito simplesmente leva a alguns resultados e o valor atribuído a eles como favoráveis ou não depende da medida utilizada, da parte que está fazendo o julgamento e de outros critérios subjetivos”.

Perspectivas como essas não são encontradas em todas as formulações teóricas sobre organizações. Como as teorias organizacionais lidaram com a questão do conflito? Responder esta questão é nosso objetivo neste estudo.

## O TRATAMENTO DO CONFLITO NAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

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. Para detectar tal variação partimos de algumas questões básicas e buscamos identificar na obra de alguns autores representativos das principais escolas administrativas as suas respostas. Basicamente, investigamos as questões:

- O conflito é um fenômeno estudado?
- Qual o conceito de conflito adotado?
- Quais os tipos de conflito estudados?
- Quais os determinantes do conflito?
- Quais as conseqüências do conflito?
- Como enfrentar os conflitos nas organizações?

O sumário das posições que discutiremos a seguir pode ser visto na figura 1.

### A escola clássica

Tanto em Taylor como em Fayol o conflito não é priorizado enquanto fenômeno que deva ser estudado; a preocupação em preveni-lo marca fortemente o trabalho desses dois teóricos, cujos sistemas são, sobretudo, prescritivos (Motta, 1989).

A escola da administração científica, preocupada especialmente com a produtividade, priorizava o

Questões	Escola Clássica	Movimento das Relações Humanas	Estruturalismo	Behaviorismo	Enfoque Sistêmico	Enfoque Contingencial
É um fenômeno estudado?	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.		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	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre objetivos organizacionais</li> <li>• Organização X pessoal</li> <li>• Coordenação X comunicação</li> <li>• Disciplina X competência profissional</li> <li>• Planejamento X iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Interorganizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacional – entre sistemas</li> <li>• De papel – maior destaque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdepartamental</li> <li>• Como integrar estruturas diferenciadas</li> </ul>
Determinantes do conflito	Erros do administrador ao não aplicar os princípios científicos.	Pouca atenção aos aspectos motivacionais dos indivíduos.	<b>Ordem X Liberdade</b> , 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?
Conseqüências do conflito	Desagrega as organizações, provoca problemas, impede o desempenho ótimo.		Não são apenas negativas, são fontes de mudança.	Provocam reações: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solução do problema</li> <li>• Persuasão</li> <li>• Negociação</li> <li>• Política</li> </ul>	Afetam o funcionamento sistêmico 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.		Especifica por tipo de conflito 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.

Figura 1: O Tratamento do Conflito nas Teorias Organizacionais

desenvolvimento de métodos corretos para a execução de uma tarefa, adotando o princípio de ser competência da cúpula **planejar**, restando aos operários a execução das tarefas sob supervisão, de acordo com normas, ferramentas, instrumentos, rotinas e tempo-padrão estabelecidos previamente (Wahrlich, 1986). O ganho a mais obtido pelos operários em produtividade significava maiores ganhos para a empresa, lucrando empregadores e empregados, como se houvesse identidade de interesses entre estas partes.

Ao apresentar o princípio de divisão do trabalho, Taylor (1978) o justificava pela necessidade de criar uma **equipe de trabalho** — este princípio estabelecia verdadeira cooperação que explicaria a ausência de greves sob a gerência científica. O conflito ocorreria

como resultado de anomalia causada pelas chefias, incapazes de passar as instruções de forma correta aos operários.

O relato feito por Taylor frente à Comissão Especial da Câmara de Representantes dos Estados, em trechos publicados por Braverman (1987), é exemplo de como foram tensas e conflitantes as relações de trabalho nos momentos iniciais de implantação da **gerência científica**. A situação foi caracterizada como de luta — a **batalha de Midvale** —, culminando com a implantação de seus princípios. O conflito de interesses não era foco de estudo em si, mas algo a ser enfrentado via sensibilização dos trabalhadores quanto aos ganhos que poderiam obter com o aumento de produtividade.

Para Fayol organizar significa construir a dupla estrutura, material e humana, do empreendimento (Wahrlich, 1986). Por outro lado, essa função tem de se basear em princípios da administração como divisão do trabalho, autoridade, unidade de comando, unidade de direção, escala hierárquica, *esprit de corps*. Tais princípios, particularmente o peso atribuído a hierarquia de autoridade, importância do direito de dar ordens e poder exigir obediência e disciplina como algo essencial a qualquer empreendimento, deixam clara a preocupação central em prevenir a ocorrência de situações conflitantes.

Essa perspectiva fica evidente ao serem apresentados seus princípios. O de unidade de comando é tomado como regra fundamental que, se violada, destrói a autoridade, põe em perigo a disciplina, rompe a ordem e ameaça a estabilidade. "Em todas as associações humanas, na indústria, no comércio, exército, casa, Estado, o comando duplo é uma fonte constante de conflitos, algumas vezes graves, que requerem atenção dos superiores de todos os níveis" (Fayol, 1978).

No caso de surgimento dessas situações o tratamento seria através do que Stoner (1985) denomina de métodos de domínio e repressão, os quais geralmente têm em comum: reprimem o conflito ao invés de o aceitar, forçando-o a não se expressar; criam uma situação de ganhar ou perder, na qual o perdedor, obrigado a ceder diante da autoridade superior ou do maior poder, geralmente acaba decepcionado e hostil.

Para Scott (1978), "não seria difícil afirmar que a escola clássica não tem consciência dos problemas administrativos do dia a dia da organização. Predominam entre estes aqueles que surgem das interações humanas. A interface entre personalidade dos indivíduos, grupos informais, conflitos intraorganizacionais e os processos de decisão na estrutura formal parece largamente negligenciada pela teoria organizacional clássica". Essas lacunas estão na base do desenvolvimento da escola de relações humanas.

### A escola das relações humanas

A ênfase colocada no elemento humano e em suas relações com o grupo, no qual está inserido ou que se estruturou informalmente, é o traço característico básico desta abordagem, trazendo forte influência de psicólogos e sociólogos. A organização é vista, então, como um sistema social, no qual as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento no trabalho, por sua vez consequência dos fatores motivacionais.

A proposta era de o exercício do poder mudar do poder sobre para o poder com, significando "fazer com que o empregado compreenda a conveniência da alteração visada" (Wahrlich, 1986). Percebe-se, assim, que através de medidas profiláticas e preventivas o aspecto desagregador do conflito poderia ser evita-

do, pois superiores e subordinados estariam integrados em torno de objetivos comuns.

Follet (1978) revela-se convencida de não se poder conseguir que as pessoas façam as coisas mais satisfatoriamente apenas dando-lhes ordens. Isso não seria o bastante. Segundo a autora a Psicologia tem contribuições importantes para se aprender a como dar ordens. "Provavelmente, muitos problemas nas indústrias são causados pela maneira como as ordens são dadas. A tirania dos superiores é alegada como uma causa direta de greves...". Essas considerações embasam as recomendações acerca de como cultivar relações humanas propiciadoras de ambientes de trabalho satisfatórios e produtivos.

Para Mayo a busca da racionalidade organizacional, as relações humanas e o cooperativismo são premissas básicas que afastariam o conflito; uma vez interpretados e explicados os problemas administrativos caberia apenas dirigir atos e atores, de tal forma que os objetivos individuais, grupais e organizacionais fossem atingidos.

Até então partia-se da noção de existir harmonia básica entre os interesses da organização e do trabalhador ou de que tal harmonia poderia ser atingida através de tratamento adequado dos aspectos psicossociais do trabalhador (Motta, 1989).

### O estruturalismo

Embora considerada como síntese da escola clássica e do movimento de relações humanas, a teoria estruturalista apresenta, na ótica de Etzioni (1974), rupturas importantes com relação às escolas anteriores ao abordar os fenômenos organizacionais. O corte básico refere-se exatamente à introdução da questão do conflito como elemento intrínseco a qualquer agrupamento social, inclusive às organizações, não podendo portanto ser mascarado ou escamoteado.

O conflito entre grupos é tomado como processo social fundamental e as tensões nas organizações podem ser apenas minimizadas, jamais evitadas. Destroiu-se aqui o ideal da organização como uma grande família feliz e passa-se à busca de identificação dos contextos nos quais o conflito é ou não fator positivo de mudança, deixando de ser, *a priori*, algo indesejável.

Dentro desse quadro geral, passaremos às idéias de alguns importantes autores vinculados à abordagem estruturalista.

Em Etzioni (1974) uma primeira referência à questão do conflito aparece ao discutir o modelo de análise organizacional através de seus objetivos, visão limitada, segundo o autor. Múltiplos objetivos podem gerar para a organização e os indivíduos exigências incompatíveis, difíceis de serem atendidas pelas limitações sempre existentes, causando conflitos.

Reside na inexistência de ajustamento completo entre as personalidades individuais e os papéis nas

organizações a origem fundamental dos dilemas da organização (necessidades da organização X necessidades do pessoal; racionalidade X irracionalidade; disciplina X autonomia; relações formais X informais; administração X trabalhador). Como coloca esse autor, caso os papéis pudessem ser modelados de forma a se ajustarem aos indivíduos, ou vice-versa, seriam reduzidas tensões, busca de alteração de objetivos, necessidades de controle e **boa parte da alienação**.

Considerando a necessidade imperiosa de hierarquia e controle (princípio fundamental da administração), surge tensão entre o administrador e o especialista (aquele que domina o conhecimento para produzir o trabalho). Para Etzioni (1974) esse conflito entre autoridade e especialista ocorre diferentemente em tipos distintos de organizações.

#### ***Nas organizações não-especializadas***

São aquelas caracterizadas pela busca do lucro. O gerente/administrador é a principal autoridade, por dirigir a atividade fundamental da organização. Os especialistas são tratados como **auxiliares** e subordinados aos gerentes, podendo ter ou não algum nível de autonomia e autoridade. Gerentes e especialistas formam grupos com características sociológicas distintas, gerando tensões entre esses dois segmentos pelo controle das decisões. Blau & Scott (1969) detalham as diferenças sociológicas entre esses grupos: os administradores representam os interesses da organização, enquanto os especialistas os de clientes (estes coincidem apenas nas organizações de serviços); a fonte de autoridade dos gerentes repousa sobre o contrato legal, enquanto a dos especialistas baseia-se no conhecimento técnico; os administradores têm suas decisões controladas pela busca de disciplina/obediência aos superiores, enquanto os especialistas são governados por padrões profissionais internacionais internalizados; finalmente, o gerente é a instância que julga a decisão de um burocrata, enquanto no grupo dos especialistas isso ocorre entre os colegas do grupo.

#### ***Nas organizações especializadas***

Aqui a posição inverte-se. O administrador leigo é fonte de tensão em organizações como universidades, centros de pesquisa, hospitais. Os especialistas são responsáveis pelo objetivo principal para o qual a organização foi criada, ficando com a responsabilidade final das decisões. A direção constitui dilema especial, sendo **caso típico de conflito institucionalizado de papéis**, pois exige conjuntos incompatíveis de orientações, aptidões e características pessoais. As soluções encontradas pelas organizações têm sido: especialistas dedicam-se à administração (normalmente aqueles não tão brilhantes em sua área fim), adquirindo habilidades esperadas do gerente; administradores especializam-se para gerenciar organizações específicas.

#### ***Nas organizações semi-especializadas***

O semi-especialista está próximo do administrador e assume mais a direção; na realidade são organizações voltadas para a prestação de serviços (por exemplo, escola primária, centros sociais), de forma que o especialista não se encontra na função de produzir conhecimento, mas de aplicá-lo.

Para Blau & Scott (1969) o conflito, produto de dilemas vividos pela organização dada a necessidade de escolher alternativas que implicam, também, em perdas valiosas, é fonte de mudança organizacional, pois leva à criação de novas práticas e técnicas de como lidar com a situação conflitante. Por sua vez, as inovações conduzem a novos conflitos, em processo dialético contínuo.

Esses autores discutem, em seu trabalho **Dilemas da organização formal** (1969), além do conflito entre autoridade e especialistas (denominado disciplina burocrática *versus* competência profissional), dois outros conflitos ou dilemas organizacionais (coordenação *versus* comunicação e planejamento administrativo *versus* iniciativa).

#### ***Coordenação X Comunicação***

O livre fluxo de comunicações, como atestam os estudos de campo, é fator que contribui para a solução de problemas, diminuindo as ansiedades geradas pela decisão, ampliando sugestões e críticas, percepção e correção de erros. Todavia, torna difícil a coordenação com a multiplicação de idéias que dificultam o acordo. A diferenciação hierárquica, por outro ângulo, restringe a participação dos membros de níveis inferiores, desencorajando a crítica de sugestões, aumentando a possibilidade de rejeição de suas idéias, o que compromete a efetiva solução de problemas.

Delinea-se o principal dilema da organização formal, o qual necessita ao mesmo tempo de coordenação efetiva e mecanismos eficazes de solução de problemas. Ao ampliar a coordenação, restringindo o livre fluxo de comunicação, dificulta-se a solução de problemas; por outro lado, o livre fluxo de comunicações nos grupos, que contribui para a solução de problemas, gera diferenciação informal de *status* e obstáculos na comunicação. Tal dilema não pode ser resolvido, apenas tolerado.

#### ***Planejamento Administrativo X Iniciativa***

A necessidade de planejamento centralizado, mecanismos de controle, inibe a iniciativa e a criatividade individuais. Estas características, cada vez mais necessárias às organizações, no geral são restringidas quando o controle é exercido através de **ordens** provenientes do nível hierárquico superior. A necessidade desse tipo de controle poderia ser minimizada com o planejamento gerencial do processo de produção e pela profissionalização da força de trabalho.

Os dilemas são vistos pelos autores como manifestações de um dilema básico entre **ordem** e **liberdade**. Uma noção importante é a de que a busca de solução de conflitos conduz à criação de novas tensões. Exemplo disso seria o processo de produção através de **linhas de montagem** — elas aumentaram a produtividade, a possibilidade de controle centralizado, sem a necessidade de **ordens** hierárquicas; entretanto, trouxeram problemas de baixa satisfação, absenteísmo e rotatividade em consequência das tarefas rotineiras e pouco significativas.

Outra fonte de mudança dialética apontada por Blau & Scott (1969) refere-se ao conflito de interesses entre grupos ou pessoas nas organizações. O surgimento de **coalizões** e subgrupos ocupacionais que buscam ampliar suas posições econômicas pode gerar conflitos. As relações entre sindicato e empresa são fontes de conflitos, na luta por melhores remunerações e condições de trabalho, assim como a rotatividade de pessoal — experiência valiosa é perdida e laços sociais são rompidos quando os empregados mais antigos deixam a organização e são substituídos por novos treinandos.

Em síntese, os estruturalistas indicam importantes fontes de conflito, destacam suas contribuições potencialmente positivas e discordam de tentativas artificiais para reprimi-lo.

Para Motta (1986) o enfoque estruturalista reflete, em nível da organização, a preocupação com os conflitos sociais intensos que marcaram os anos 50 e, especialmente, os 60. A transformação das empresas em grandes conglomerados espalhados pelo mundo colocou-as em contato com realidades sociais explosivas, surgindo a consciência da necessidade de administrar-se o conflito planejadamente, como forma de manutenção do poder.

## O behaviorismo

O behaviorismo traz como marca mais distintiva a ênfase colocada nos processos decisórios, enfoque aplicado tanto ao comportamento dos indivíduos como ao das organizações.

Esses processos decisórios não são absolutamente racionais. Os limites da racionalidade espelham os limites da capacidade humana, quando comparada com a complexidade dos problemas enfrentados por indivíduos e organizações, demandando modelos simplificados que se atenham aos aspectos centrais dos problemas, reduzindo-lhes a complexidade.

Para March & Simon (1981) o conflito é definido como “o colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação”. Três tipos de conflito são analisados por esses autores tendo por base as questões: Em quais circunstâncias surge? Como indivíduos e organizações reagem a ele? Qual o seu resultado?

## Conflito individual

Existe conflito quando não há entre as alternativas disponíveis uma que seja claramente superior às demais. Pode ocorrer sob a forma de **inaceitabilidade** (o indivíduo conhece as probabilidades dos resultados de todas as alternativas, mas a melhor não atinge seus critérios de satisfação); **incomparabilidade** (conhece as probabilidades, mas não sabe qual a melhor alternativa); e **incerteza** (não conhece as probabilidades de cada alternativa em gerar as consequências desejadas).

Diante do conflito percebido presume-se motivação para reduzi-lo, pois representa desequilíbrio no sistema. As reações dependerão, todavia, da origem do conflito: a incerteza gera a busca de clarificação das consequências das alternativas e, caso falhe, a busca de novas alternativas. A inaceitabilidade leva à busca mais intensiva de alternativas ou, em último caso, à revisão dos critérios de aceitabilidade. Essa procura depende das pressões do tempo e da “disponibilidade de uma alternativa inexpressiva como tábua de salvação”. Quando o conflito se deve à incomparabilidade, o tempo de decisão será curto e estará na dependência “da atenção e da seqüência em que se apresentam as alternativas”.

## O conflito organizacional

São distinguidos dois tipos de conflitos que repercutem na organização: os ocorridos em nível dos indivíduos, por estes não terem claros seus objetivos e percepções; e os resultantes de decisões divergentes de indivíduos.

O conflito individual na organização é afetado pela experiência anterior e pela complexidade da situação, por serem estes fatores relacionados com a incerteza; os níveis de aspiração e realização dos indivíduos e o nível em que o ambiente propicia o atendimento são fatores determinantes do conflito gerado pela inaceitabilidade das alternativas.

O conflito intergrupual na organização requer que o intra-individual seja reduzido; as pessoas devem ser capazes de tomar decisões e a incompatibilidade destas gera o conflito. Tal conflito intergrupos é determinado pela diversidade de objetivos, pelas diferenças nas percepções da realidade e no grau em que os indivíduos percebem a necessidade de decisões coletivas. “Uma organização sem processo decisório coletivo — se é que é possível imaginar tal organização — poderia tolerar amplo desacordo entre os participantes. No outro extremo, quando muitas decisões que competem ao indivíduo se tornam decisões conjuntas, serão grandes as áreas potenciais de conflito”.

A reação da organização ao conflito caracteriza-se por quatro processos básicos:

- **solução de problemas** — parte do pressuposto de existir uma comunidade de objetivos, aumentando os esforços de coleta de informações e busca de alternativas que atendam aos padrões comuns;

- *persuasão* — presume-se que em algum nível os objetivos dos participantes sejam comuns e as diferenças com relação aos subobjetivos possam ser equacionadas através do processo de persuasão;
- *negociação* — aceita-se existir divergências quanto aos objetivos e busca-se acordo sem persuasão. Segundo os autores, "... identifica-se o processo de negociação pelo aglomerado de conflitos de interesses, ameaças, falsificações de posições e, em geral, artimanhas de toda sorte, para manipular os adversários";
- *política* — a situação básica é igual à da negociação, entretanto, "a arena de negociação não é considerada fixa, pelos participantes". A política envolve táticas para ganhar aliados e ampliar a força de grupos em momentos de negociação.

Os processos analíticos — solução de problemas e persuasão — ocorrem quando os conflitos na organização são mais individuais do que intergrupais. Os processos de negociação e política são vistos como trazendo conseqüências danosas para a organização ao potencializarem as percepções das diferenças de *status* e poder na organização.

#### *Conflito entre organizações*

Menor atenção é dada a este tipo de conflito. Sua solução tem sido tratada na literatura sobretudo através de processos de negociação. March & Simon (1981) discutem como a **teoria dos jogos** vem sendo empregada para analisar os conflitos entre organizações e, mais especificamente, duas questões se colocam para o processo de negociação:

- Quais coalizões serão formadas e qual a probabilidade de serem estáveis?
- Quais os resultados das negociações?

Essas questões dependem de maior investigação — "a teoria das negociações, quanto à experimentação, tem operado num vácuo".

#### **A teoria sistêmica**

O enfoque sistêmico traz para o estudo das organizações a perspectiva de análise, ainda hoje largamente influente, que as toma como **sistemas sociais abertos** em contínua interação com o seu ambiente, do qual importam energia, transformando-a em produtos característicos e devolvendo-os ao ambiente, em fluxo dinâmico de renovação da energia do próprio sistema.

Essa visão da organização possibilita a análise em termos de sua dinâmica; sua natureza inter-relacionada, interna e externamente; sua estrutura e papéis desempenhados por seus membros, integrando a macroabordagem da Sociologia e a microabordagem da Psicologia no estudo das relações entre indivíduos, grupos, subsistemas, estruturas e ambiente externo.

Segundo Hall (1984), Katz, que juntamente com Kahn serão considerados aqui como os teóricos mais representativos dessa abordagem, identificou três bases do que intitulou conflito organizacional. A primeira refere-se ao conflito funcional induzido por vários subsistemas dentro da organização. A diversificação de orientações psicológicas entre indivíduos de subsistemas diferentes é fonte intrínseca de conflito, levando tais unidades a desempenhar tarefas até incompatíveis. A segunda concerne à possibilidade de o conflito surgir quando as subunidades têm funções semelhantes, assumindo neste caso a forma de competição benévola ou a de rivalidade hostil. A terceira é aquela na qual o conflito hierárquico decorre das lutas dos grupos de interesses quanto a *status*, prestígio ou recompensas financeiras.

Katz & Kahn (1973), em trabalho clássico, analisam detidamente o conflito de papéis. O conceito de **papel**, somatório dos requisitos com os quais o sistema confronta o indivíduo, é a unidade de construção de sistemas sociais. Partindo do pressuposto de serem as organizações humanas sistemas abertos de papéis, os autores afirmam que as bases psicológicas das funções organizacionais devem ser abordadas em termos da motivação para o cumprimento dos papéis. Isto é, nas organizações os indivíduos não podem ser vistos como pessoas interligadas, em sentido absoluto, mas sim como desempenhando papéis, cujos conjuntos poderão estar inseridos em determinadas estruturas. Assim, é vital para a organização, tanto com relação aos membros como aos líderes, a aceitação padronizada dos papéis.

O modelo proposto por esses autores para a compreensão dos processos de assunção dos papéis envolve um conjunto de variáveis organizacionais, as quais delineiam *a priori* as expectativas do papel; variáveis pessoais ou atributos de personalidade, que descrevem a propensão do indivíduo em se comportar de determinado modo, sendo mediadores de suas reações às expectativas fixadas; e fatores interpessoais ou a qualidade das relações pessoais entre a pessoa e os membros do seu conjunto de desempenho de papel, especialmente com os responsáveis pela transmissão dos papéis.

Para Katz & Kahn as origens e as conseqüências dos conflitos de papéis podem ser resumidas na afirmação de que expectativas contraditórias de papéis provocam pressões opostas às dos papéis, geralmente afetando a experiência emocional da pessoa, intensificando os conflitos internos, aumentando a tensão associada aos vários aspectos do trabalho, reduzindo a satisfação no trabalho e minando a confiança nos superiores e na organização como um todo.

Os autores criaram, ainda, tipologia de conflitos envolvendo o desempenho dos papéis: **intratransmissor** é o conflito interno que ocorre quando as expectativas de papel de determinado indivíduo são incompatíveis entre si; **intertransmissor**, quando a incompati-

bilidade ocorre entre dois ou mais participantes do conjunto; **interpapéis** é o conflito decorrente de serem as expectativas de um papel incompatíveis com as de outro desempenhado pelo mesmo indivíduo; quando as expectativas de uma pessoa chocam-se com as do conjunto de papéis, no qual está inserida, ocorre o **conflito pessoa-papel**. Finalmente, outro conceito importante é o de sobrecarga do papel, ou seja, o indivíduo não consegue satisfazer as expectativas próprias e as dos demais, não porque sejam incompatíveis, mas por não as poder realizar no tempo e nos padrões de qualidade exigidos.

### O enfoque contingencial

A abordagem contingencial é o resultado do desenvolvimento de várias teorias organizacionais e da decorrente necessidade de adaptá-las às situações novas, no momento que se percebeu a organização como um sistema de interações interna e externa muito complexas.

Para Lawrence & Lorsch (1967) as organizações modernas precisam se adaptar às demandas ambientais, estabelecendo arranjos estruturais próprios. Em um processo de diferenciação podem surgir diversificadas estruturas dentro da mesma organização, de forma a facilitar sua interação com segmentos específicos do mercado. Por outro lado, o processo de integração torna-se indispensável para unir os vários segmentos componentes da organização.

A integração, todavia, não acontece como processo racional e automático. As visões diferenciadas dos diversos chefes de departamentos possibilitam a ocorrência de conflitos quanto à direção a ser tomada frente aos problemas específicos. A resolução do conflito envolvido no processo diferenciação-integração passa a ser, portanto, aspecto importante no desenvolvimento do modelo teórico dos autores. Na realidade, estes verificaram que a abundante literatura acerca de resolução de conflitos organizacionais não abordava a questão do conflito interdepartamental decorrente dos processos de diferenciação-integração.

Lawrence & Lorsch destacaram surgir maior número de conflitos da situação em que cada parte envolvida tem interesses e desejos de ganhos implicando em custos para a outra parte, denominada de **jogo competitivo soma-zero**; a resolução do conflito envolve o uso da barganha e subsequentes concessões pelas partes.

Outro tipo de conflito resulta de situações nas quais existem muitas possibilidades de alternativas e o benefício potencial para as partes não está fixado. O conflito de interesses, neste caso, não elimina a possibilidade de encontrarem-se alternativas que minimizem o problema. A melhor estratégia para equacionar este conflito envolve completa informação das variáveis e o peso atribuído a elas no processo de seleção, caracterizando o processo de barganha **integrativo**.

De acordo com Lawrence & Lorsch, o caminho na busca de formas alternativas de resolução do conflito organizacional indica a necessidade de examinar duas questões distintas: dada a natureza das diferentes partes envolvidas, quem nas organizações tem o conhecimento necessário para auxiliar na solução do conflito? Que tipos de gerentes devem ser designados para resolvê-lo?

Nas organizações pesquisadas por esses autores diversas estratégias de equacionamento dos conflitos departamental e interpessoal foram encontradas, levando-os a concluir que além de não haver maneira única de melhor organizar, não existia, também, tipo único de solução para os conflitos.

O enfoque contingencial admite, portanto, que os defrontamentos grupo com grupo, indivíduo com a organização estarão condicionados ao esforço gerencial para a tomada de decisões visando à solução dos conflitos surgidos. A posição desse gerente na hierarquia organizacional, suas características gerenciais adaptáveis às contingências factuais e temporais poderão contribuir para a resolução do conflito. Neste sentido, técnicas de desenvolvimento organizacional são mencionadas como facilitadoras no tratamento dos problemas organizacionais.

### A BUSCA DE UMA ANÁLISE POLÍTICA DAS ORGANIZAÇÕES — O TRABALHO DE BACHARACH & LAWLER

Para Bacharach & Lawler (1981) os “estudos de Sociologia comparada das organizações, na sua maioria, adotaram uma visão apolítica das organizações”. As organizações foram tratadas como sistemas normativamente integrados, ignorando-se conflitos políticos e outras tensões, e consideradas como entidades holísticas, visão que não considerava as subunidades como grupos de interesses e coalizões cruciais para o desenvolvimento de perspectiva política do comportamento intra-organizacional.

O objetivo de construir tal perspectiva levou-os a discriminar, apoiados em trabalhos de Dahrendorf, três grupos como críticos para o entendimento da dinâmica política das organizações. São eles:

- **grupos de trabalho** — aqueles baseados em diferenças departamentais, diferenças entre atividades em um departamento ou diferenças prescritas pela hierarquia organizacional;
- **grupos de interesses** — definidos como aqueles nos quais os “atores estão conscientes de que partilham objetivos comuns que vão além da simples interdependência com relação às suas condutas no trabalho”;
- **coalizões** — são grupos de interesses comprometidos em atingir determinado objetivo comum. Consistem na junção de dois ou mais grupos contra outros grupos de interesses.

Uma análise política, concluem os autores, ocupar-se-á da natureza do poder entre os grupos nas organizações e da especificação de táticas e contratáticas empregadas pelos grupos. Nesta perspectiva, como Bacharach & Lawler (1981) analisam a questão do conflito?

“As coalizões não são grupos naturais. A estrutura da organização — especialmente a hierarquia de autoridade — gera tendências à formação de coalizões. Assim, por exemplo, a natureza e a freqüência dos processos de coalizões variam em função do grau de centralização das estruturas organizacionais. As coalizões podem solapar, modificar ou sustentar as relações de poder formalmente estabelecidas pela hierarquia de autoridade”.

A formação de coalizões é vista como processo que agrega grupos de interesses distintos, a partir de expectativas subjetivas com relação aos benefícios — escolhe-se um curso de ação (participar politicamente via grupo de interesses ou integrando uma coalizão, por exemplo) se ele é visto como útil ou maximiza os ganhos.

O processo de formação de coalizões é afetado por fatores organizacionais como: **quantidade de recursos** (conhecimento e tecnologia) disponíveis nas organizações para os grupos de interesses e coalizões (quanto mais escassos, maior a probabilidade de surgirem coalizões); **grau de controle sobre os recursos** (por exemplo, o grupo de interesses crítico no processo de produção e que domina a tecnologia-chave); **tecnologia e processos de trabalho** (quanto menos rotineira for a tecnologia, maior será o conhecimento demandado do trabalhador que, detendo esse poder, é capaz de julgar desnecessário ingressar em coalizões); **relações da organização com o ambiente** (os recursos disponíveis

podem variar ao longo do tempo e da situação particular na qual a organização se encontra — os trabalhadores mais envolvidos com atividades que transpõem os limites organizacionais (*boundary spanners*), atuando em ambiente de incerteza, detêm maior conhecimento, podendo diminuir a probabilidade de integrarem coalizões); **conflito de interesses** entre os grupos, ou o nível de convergência dos objetivos, ou o componente ideológico que afeta a forma da coalizão — quanto maior o conflito, menor a probabilidade de opção pela coalizão, pois as coalizões políticas nascem de objetivos funcionais e ideologias convergentes; **existência de linhas de comunicação** (oportunidades de negociação através de canais de comunicação); e, finalmente, **capacidade de retaliação** (a formação de uma coalizão torna mais visível e abre a perspectiva de retaliação por coalizões opostas).

Formadas as coalizões, estas criam e definem os parâmetros do conflito pela cristalização dos diferentes interesses dos subgrupos, pois maximizam as diferenças entre eles e destacam os interesses comuns entre os membros que as integram.

Para esses autores o conflito intra-organizacional caracteriza-se como processo de barganha, que também existe em nível interno dos subgrupos, quando as coalizões estão se formando. A **barganha** é tanto um meio de mobilizar grupos de interesses dentro da coalizão para poder formá-la, como um processo entre coalizões opostas para garantir vantagens importantes. “A barganha intercoalizões é a manifestação concreta do conflito. Neste sentido, **barganha** e **conflito** nas organizações são fenômenos indistinguíveis” (Bacharach & Lawler, 1981).

Na figura 2 procuramos sintetizar como a perspectiva assumida pelos autores é comparada por eles com

Posições	Natureza das Relações Intra-organizacionais	Comportamento Dominante	Visão do Conflito	Resolução do Conflito
Posição dominante	<i>Positive-sum</i> Os produtos das interações dos indivíduos ou subgrupos são positivamente correlacionados.	→ Cooperação (comportamento racional)	→ Atribuído à irracionalidade ou à falha da estrutura organizacional em institucionalizar os elementos inerentemente cooperativos.	→ Educação/comunicação para permitir a percepção dos interesses comuns. Requer pouca negociação.
Proposta dos autores barganha	Há elementos <i>positive-sum</i> e <i>zero-sum</i> entre indivíduos, grupos de interesses e coalizões.	→ Relações mistas Cooperação e competição	→ Conflito = barganha, como meio básico de colocar o conflito em limites aceitáveis/evitar a ruptura.	→ É sempre temporária e pode emergir novamente, ao longo do tempo.
Posição crítica marxista	<i>Zero-sum</i> — os produtos dos subgrupos são negativamente correlacionados.	→ Relações de classe	→ A cooperação surge e mantém-se por dominação, opressão, cooptação, falsa consciência.	→ Relações tecnicamente insolúveis. Há reduzido espaço para negociação entre dominadores e dominados.

Figura 2: Diferentes Perspectivas Sobre Conflito Segundo Bacharach & Lawler

as duas formulações comumente encontradas sobre os fenômenos organizacionais.

“As organizações não são entidades harmônicas e racionais como concebidas pela teoria gerencial, nem arenas do conflito apocalíptico de classes previsto pelos marxistas” (Bacharach & Lawler, 1981). Partindo deste enunciado, os autores concebem a **barganha** como processo de **dar-tomar** entre partes que enfrentam conflitos de interesses, sendo, portanto, um dos componentes do conflito. Seus elementos centrais são os movimentos e contramovimentos táticos empregados para garantir às partes o recebimento do máximo em troca do mínimo.

A **barganha** pode ser analisada em duas dimensões básicas.

### Distributiva X Integrativa

Na barganha distributiva os produtos das partes são negativamente correlacionados, mas a falha em se conseguir concordância pode implicar em grandes custos. Ocorre, por exemplo, em relações entre sindicato e organizações quanto às questões econômicas. O conflito é bastante evidente e mais severo; as partes lidam com recursos finitos, facilitando o ingresso em coalizões. Na barganha integrativa predominam elementos da situação *positive-sum*. As partes envolvem-se tanto em buscar, agressivamente, seus interesses como na solução conjunta do problema. Abrange, assim, a busca de como maximizar os benefícios para as partes, assegurando que o conflito não conduza a conseqüências danosas para ambas. Ocorrem mais intracoalizes (Walton & McKersie, 1965 *apud* Bacharach & Lawler, 1981).

Esses dois tipos de **barganha** devem ser vistos como extremos de um *continuum*. Há sempre elementos distributivos e integrativos em uma situação. Quanto maiores os elementos integrativos da barganha, maior a facilidade e a efetividade de solução do

conflito. Esta pode ser afetada por várias características organizacionais: **extensão dos recursos** (quanto mais finitos, maior a probabilidade de elementos distributivos predominarem); **pressão do ambiente sobre a organização** (quanto maior a ameaça externa, maior a probabilidade de barganhas integrativas); **grau de dependência das coalizes com relação à organização** (quanto mais o conflito ameaça a sobrevivência da organização, maior a probabilidade de barganhas integrativas).

### Tácita X Explícita

Na barganha **tácita** as linhas de comunicação são obstruídas; pode inexistir a consciência da situação de **barganha** ou as partes podem não reconhecer, publicamente, suas disputas. Envolve poucas ofertas e contra-ofertas e tentativas de manipulação. Existe a possibilidade de vir a se tornar explícita. Na barganha **explícita** as partes (nações, organizações, sindicatos) encontram-se na mesa de negociação. Há ofertas e contra-ofertas. Existem linhas de comunicação relativamente abertas; a situação é reconhecida como de **barganha**. O elemento crítico é o comportamento de **concessão** (Scholling, 1960 *apud* Bacharach & Lawler, 1981).

A estrutura de comunicações da organização pode facilitar ou inibir a habilidade de as coalizes resolverem seus conflitos. O estabelecimento de padrões formais e legítimos de comunicação entre coalizes pode diminuir a severidade do conflito e produzir soluções mais estáveis.

A partir dessas dimensões básicas Bacharach & Lawler (1981) propõem uma tipologia das relações de **barganha** que definem o potencial do conflito e têm implicações claras para sua resolução. Como podemos ver na figura 3, o caráter do conflito organizacional será determinado pela preponderância de um desses tipos de relação.

Tipo de Barganha	Dimensões Características	Características do Conflito	Resolução do Conflito
Cooperativa informal	Tácita e integrativa	Os interesses comuns são mais fortes. Não há oportunidade de explicitar a <b>barganha</b> .	Há tendência para resolução, mas a falta de mecanismos estruturais pode inibir essa busca.
Cooperativa formal	Explícita e integrativa	Cooperação formal é sancionada, induzida, regulamentada pela organização.	Mais fácil. Existe pressão para a resolução e a estrutura explícita reforça esta tendência.
Competitiva informal	Tácita e distributiva	Competição informal não sancionada pela organização.	Mais difícil. Faltam mecanismos estruturais para lidar com a competição implícita.
Competitiva formal	Explícita e distributiva	Competição é formalmente sancionada.	Os mecanismos estruturais facilitam a resolução, mas a natureza distributiva cria obstáculos.

**Figura 3:** Tipos de Barganha (Potencial de Conflito) e Implicações para a sua Resolução

Fonte: Bacharach & Lawler, 1981

Aspectos estruturais das organizações podem ampliar as tendências em direção à resolução do conflito, alterando as dimensões qualitativas ou as maneiras de **barganha**. Seriam exemplos: a formalização pode aumentar a probabilidade de barganhas explícitas (no geral, elemento facilitador da resolução); a escassez de recursos amplia as chances de barganhas distributivas.

Concluindo, deve ser ressaltado, para esses autores a essência do processo de **barganha** é a **ação tática**. “Táticas são mecanismos e ações comportamentais que as coalizões usam para influenciar outras coalizões e atingir uma conclusão satisfatória para a situação de conflito” (Bacharach & Lawler, 1981). As táticas são, assim, comportamentos que podem mudar as relações de poder. Neste sentido, os autores desenvolvem uma tipologia das táticas usadas no processo de barganha (ampliar a qualidade das alternativas ofertadas pela coalizão, desmerecer a qualidade das alternativas da coalizão oposta, diminuir o valor do oferecido pela coalizão oposta e aumentar o valor do que ela oferece à oponente) e identificam as características organizacionais que afetam a seleção dessas táticas. Tais táticas são, basicamente, relações de poder subjacentes às barganhas intercoalizões. Neste contexto é comum recorrer-se à **coerção**, tática cujo elemento central é a ameaça ou a manifestação de trazer prejuízos ao oponente. A ameaça é a tentativa de evitar o uso da punição, cuja consequência diminui a dependência do alvo com relação àquele que a utiliza. As ameaças podem ser comportamentais (ameaças verbais) ou estruturais (regras formais das organizações). Estas últimas, por exemplo, têm sua efetividade afetada pelos graus de descentralização e formalização organizacionais.

## CONCLUSÕES

Inicialmente negado, ou tratado como algo que poderia/deveria ser evitado, o conflito passou a ser visto como intrínseco a qualquer organização e, portanto, a ser enfrentado. As posições variam, também, quanto a considerar benéficas ou não as consequências do conflito. A ele são creditados os impulsos à mudança organizacional (especialmente pelos autores de tradição mais sociológica). Em outras abordagens, mesmo não explicitamente, a ênfase recai na busca de solução ou equacionamento do conflito (mesmo parcial ou simplesmente **redução** do conflito). As consequências danosas do conflito que requerem estratégias políticas e de negociação são claramente apontadas por March & Simon; a resolução do conflito interdepartamental é aspecto básico

dos processos de integração-diferenciação, analisado por Lawrence & Lorsch (1967).

Abrangente análise crítica, identificando aspectos ideológicos implícitos no tratamento das questões relativas a poder e conflito em diversas teorias organizacionais, é fornecida por Motta (1986). Basicamente, nas diversas formulações teóricas analisadas por esse autor há o predomínio do que Bacharach & Lawler (1981) denominam de visão gerencial, em oposição a uma visão política, e a preocupação em desenvolver estratégias de controle e manipulação de interesses dos trabalhadores, subordinando-os aos da organização.

Na realidade, apreende-se da trajetória apresentada que o conflito nas organizações ganhou crescente importância quando abordados os fenômenos organizacionais. Apesar de, ainda hoje, permanecerem bem nítidas as duas grandes tendências básicas de abordagem da organização — um todo essencialmente cooperativo *versus* grupos em permanente conflito e disputa pelo poder —, não restam dúvidas de que a existência de conflitos, tensões intergrupos, divergências de interesses não pode mais ser negada com base em possível identidade de interesses entre indivíduos e organizações, como postulava a escola clássica.

Thomas (1977) apontava a necessidade de teoria integrando diferentes estudos sobre conflito; rótulo, segundo o autor, utilizado por pesquisadores para inúmeros fenômenos distintos (greves, absenteísmo, questionamentos, entre outros). Neste sentido, a análise empreendida por Bacharach & Lawler (1981) parece-nos alternativa bastante heurística para abordar a organização no plano político, com consequências claras ao entendimento do comportamento individual e das práticas administrativas. Insere-se em perspectiva moderna ao analisar como diferentes níveis e tipos de conflito, táticas diversas de negociação, são produtos de arranjos do contexto organizacional, inexistindo, a rigor, organização totalmente cooperativa ou totalmente segmentada politicamente. A dinâmica de formação da coalizão e os fatos que afetam suas ações políticas fornecem um quadro de quão complexas são as relações intra-organizacionais e de como não se pode ter receitas prontas para equacioná-las. Coloca disponível, assim, referencial teórico para análise da organização, podendo gerar medidas específicas congruentes com a realidade de cada contexto.

O avanço do conhecimento terá impacto importante em nível das práticas administrativas, apesar de conhecidas barreiras, como apontam Hollander & Offerman (1990), na distribuição do poder em organizações.

This work describes how the question of conflict is analysed by different organizational theories. Some representatives organizational theorists were sampled and their ideas about conflict were presented in five central points: the importance given to this subject by the theory, the investigated concept and types of conflict, the determinants of conflict and, prescriptions to deal with conflicts in organizations. As conclusions, the most important ideas about conflict were extracted of the Bacharach and Lawler's work (1981), wich presents a heuristic approach to political questions in organizations.

**Uniterms:**

- organizational conflict
- different approaches to conflict
- coalitions
- political analysis of organizations

*Referências Bibliográficas*

- BACHARACH, S.B. & LAWLER, E.J. *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
- BLAU, P.M. & SCOTT, W.R. Dilemmas of formal organization. In: ETZIONI, A. *Readings on modern organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1969. p. 130-147.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degração do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1974.
- FAYOL, H. General principles of management. In: SHAFRITZ, J.M. & WITBECK, P.H., eds. *Classics of organization theory*. Oak Park, Illinois: Moore, 1978.
- FILLEY, A.C. *Interpersonal conflict resolutions*. USA: Scott, Foresman, 1975.
- FOLLET, M.P. The giving of orders. In: SHAFRITZ, J.M. & WITBECK, P.H., eds. *Classics of organization theory*. Oak Park, Illinois: MOore, 1978.
- HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HOLLANDER, E.P. & OFFERMAN, L.R. Power and leadership in organization: relationships in transitions. *American Psychologist*, v. 45, n.2, p.179-189, 1990.
- KATZ, D. & KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas; Brasília: INL, 1973.
- LAWRENCE, P. & LORSCH, J. *Organizations and environment*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1967.
- MARCH, J. & SIMON, H. *Teoria das organizações*. 5.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- MOTTA, F.C.P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MOTTA, F.C.P. *Teoria geral de administração*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- PFEFFER, J. Organizations and organizational theory. In: LINDSEY, G. & ARONSON, E., eds. *Hand-*

- book of social psychology*. New York: Randon House, 1985. p.379-440.
- SCOTT, W.R. Organizational theory. In: SHAFRITZ, J.M. & WITBECK, P.H., eds. *Classics of organizational theory*. Oak Park, Illinois: MOore, 1978. p.274-290.
- STONER, J.A.F. *Administra-*
- ção*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- TAYLOR, F.W. The principles of scientific management. In: SHAFRITZ, J.M. & WITBECK, P.H., eds. *Classics of organization theory*. Oak Park, Illinois: MOore, 1978.
- THOMAS, K. Conflict and conflict management. In:
- DUNNETTE, M.D., ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College, 1977. p.889-935.
- WAHRLICH, B.S. *Uma análise das teorias da organização*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

Recebido em outubro/91  
2ª versão em janeiro/92