



PERSPECTIVAS TEÓRICAS DAS RELAÇÕES DE CONFLITO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Rosinaldo Nunes Cardoso, PG, Faculdade Integrado, rosinaldo_cardoso@hotmail.com

1. Introdução

Para melhor compreensão de conflitos relacionados à hierarquia organizacional, é necessário possuir uma visão ampla das inúmeras possibilidades de sua ocorrência, além de identificar até quando o conflito é saudável ou prejudicial à organização. Para Robbins, (2002, p. 185), o conflito no ambiente organizacional se dá pela divergência entre os indivíduos dentro de uma estrutura hierárquica, que, por meio de suas posições, dividem opiniões díspares, as quais podem comprometer o alcance dos objetivos da organização e ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

Contudo, de acordo como o mesmo autor, o conflito é um fator importante para a dinâmica da empresa e inevitável a sua ocorrência uma vez que as organizações trabalham com pessoas onde há sempre a presença do sujeito, do “outro” e, ao se trabalhar com gente, assumimos nossa própria condição humana e isso, sem dúvida, aflora os sentimentos, as emoções, a cultura, enfim, os valores pessoais que recaem em conflitos dentro de uma cultura organizacional.

Para Kanaae, (1999), o processo de comunicação em um ambiente conflituoso também influencia no resultado da organização, principalmente quando caracterizado pelas relações internas de competição pelo poder ou de competição pelas garantias e interesses individuais ou de interesse coletivo. Sendo assim, a ausência de um organograma formalizado dentro da organização é um dos fatores fundamentais para existência de conflitos na estrutura hierárquica afetando o processo de comunicação.

2. Estrutura Organizacional

Nas organizações, os gestores buscam o maior controle possível sobre a estrutura informal, pois isso torna o trabalho mais simples envolvendo menos preocupação. Partindo desse pressuposto, a estrutura informal é um empecilho que, regularmente, oferece resistência às ordens formais ou as altera ou ainda as cumpre por um procedimento diferente do desejado.

No entanto, mesmo que a informalidade possa ser prejudicial, o gestor logo percebe que a comunicação informal não pode ser extinta; ou seja, enquanto houver pessoas nas organizações, haverá grupos com autoridade informais. Oliveira (2004, p. 85) define



autoridade informal como objeto do controle dos próprios colaboradores, enquanto que a autoridade formal vem dos *de fora*, que são os superiores, antes do que das pessoas que são controladas por ela.

Em contraste com o fluxo descendente da autoridade formal, a autoridade informal flui, na maioria das vezes, de forma ascendente ou horizontal. É mais um privilégio do que um direito. É, geralmente, mais instável do que autoridade formal, pois está sujeita aos sentimentos pessoais. Devido a sua natureza subjetiva, a estrutura informal não está sujeita ao controle da direção, como está a estrutura formal.

Como resultado das diferenças entre as duas formas de autoridade, a estrutura informal pode crescer a um tamanho incomensurável, no entanto, as estruturas informais, pelo menos as mais consolidadas, tendem a ficar menores, a fim de permanecer dentro dos limites das relações pessoais. Há, entretanto, muitas estruturas informais dentro de uma grande empresa, existentes em todos os níveis hierárquicos.

Os líderes de grupos informais surgem por várias causas. Algumas dessas causas são idade, antigüidade, competência técnica, localização no trabalho, liberdade de se mover na área de trabalho e uma agradável e comunicativa personalidade. Na realidade, as causas são tão numerosas quanto às situações, porque cada líder surge sob circunstâncias, basicamente, diferentes.

Embora cada pessoa, em um grupo de trabalho, possa ser líder de alguma pequena estrutura informal, há, geralmente, um líder primário que está acima dos outros. Sua influência é predominante. Oliveira (2004, p. 85), ressalta que:

A estrutura informal é um bom lugar para líderes se desenvolverem, mas deve-se lembrar quem nem sempre um líder informal se constitui no melhor dirigente formal. Alguns líderes informais falham como líderes formais porque temem responsabilidade formal, algo que eles não têm como líderes informais. Os grupos informais surgem e persistem porque eles satisfazem aos desejos de seus membros. Esses desejos são determinados pelos próprios membros do grupo [...].

Uma segunda função do grupo informal é a comunicação. A fim de atender a seus desejos e conservar seus membros informados do que está havendo que possa afetar a satisfação dos desejos, o grupo desenvolve sistemas e canais de comunicação.

A estrutura formal, por sua vez, é representada pelo organograma da empresa bem como seus aspectos básicos, a análise dos componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estrutura organizacional. Quando de sua implantação e respectivos ajustes, é relevante a participação dos colaboradores, visando a uma maior integração e motivação. É igualmente necessário avaliar a estrutura organizacional

implantada, principalmente quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos, bem como as influências dos aspectos formais e informais na empresa.

Segundo Drucker (1962, p. 24), os fatores internos que influenciam a natureza da estrutura organizacional da empresa são:

- a) A natureza dos objetivos estabelecidos para a empresa, gestor e colaboradores;
- b) As atividades operacionais exigidas para alcançar esses objetivos;
- c) A seqüência de passos necessária para proporcionar os produtos ou serviços que os funcionários e clientes desejam ou necessitam;
- d) As funções administrativas a desempenhar;
- e) As limitações da habilidade de cada colaborador na empresa, além das limitações tecnológicas;
- f) As necessidades sociais do gestor e dos colaboradores da organização; e
- g) O tamanho da empresa.

O autor considera também, os elementos e as mudanças no ambiente externo, que são forças poderosas que dão forma à natureza das relações externas. Para o estabelecimento de uma estrutura organizacional, porém, considera-se como mais adequada a análise de seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência, as quais originam a maioria dos conflitos nas organizações.

3. Conflitos originários da estrutura Hierárquica

Os conflitos na estrutura organizacional se dão entre colaboradores do mesmo nível hierárquico, ou não, e podem ocorrer por motivos diversos como: valores, crenças, idade, sexo, tempo de serviço, entre outras circunstâncias, como nas relações de poder e autoridade.

Com o avanço tecnológico evidente nas organizações, entra em cena a busca contínua por conhecimento, e, o “saber fazer” e “fazer a diferença” nas organizações remetem à Teoria do Capital Humano, que busca mão-de-obra qualificada e o autodesenvolvimento do colaborador. Partindo desse pressuposto a estrutura hierárquica da organização tornar-se vulnerável à ocorrência de conflitos por parte dos empregados que buscam a realização de objetivos pessoais, conflitando por vezes com os objetivos organizacionais. Conforme afirma Wagner III, John R. (2002, p. 283-284):

Um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações – quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas. A essa definição é importante a idéia de que o conflito



envolve o uso de poder no confronto, ou seja, nas disputas em torno de interesses em choque. [...]

Com isso, a geração de conflitos não pode ser considerada apenas como um fato isolado que surge e em seguida não existe mais, mas sim, uma série de eventos que acontecem e se desenvolvem. Normalmente, os conflitos surgem de situações que geralmente não são enfocadas entre as partes, mas o resultado é um confronto que limita a eficiência das relações pessoais. Assim, a medida que o desempenho e a eficácia do colaborador ou ainda os objetivos estabelecidos pela organização são ameaçados pela existência de conflitos, é momento do gestor determinar ações que amenizem ou suprimam o conflito com maior rapidez e eficácia possíveis.

Para que o conflito ocorra, Wagner III, John R, (2002) ressalta a existência de algumas características como o indeterminismo político, ou seja, quando não há uma política de gestão direta entre o gestor e os colaboradores. Sendo assim, quando há aumento de conflito, maior é a mudança em nível estratégico e as abordagens voltam-se à criação de alianças e alterações nesse nível. Isso quando as ações dos sujeitos envolvidos requerem questionamentos. Se as relações de poder não são equivocadas e são acolhidas por todos, o conflito será substituído por recurso à autoridade, e as diferenças são resolvidas pelas relações de poder em jogo. Por esta razão, empresas recém-constituídas são mais vulneráveis a conflitos do que as organizações que se encontram com uma hierarquia estável de autoridade.

Além disso, existe a interdependência, quando os indivíduos, dependem uns dos outros para troca de informações, *feedback* ou outras relações de coordenação, principalmente quando os indivíduos estão em uma mesma linha hierárquica e dependem da divisão de recursos, por exemplo, para compra ou investimentos em um determinado setor, ou em um determinado ritmo sequencial de trabalho – o que acaba por caracterizar também os conflitos.

Outra característica para que ocorram conflitos sugerida pelo autor são as divergências, diferenças e desacordos pelos quais se valha a pena brigar. A diferença quanto à função que o colaborador desempenha, por exemplo, (principalmente quando o gestor estabelece metas ou prazos para serem cumpridos, ou quando são cargos ou tarefas comissionados), ocasiona uma disputa maior entre os colaboradores pelo mercado em que atua a organização. Nesse mesmo contexto, há ainda as práticas organizacionais de premiação ou avaliação de desempenho e eficiência, caso cada departamento ou setor busque atender a seus próprios critérios; nesse caso, geralmente ocorrem conflitos, uma

vez que se possa gerar uma disputa de grupos por critérios diferenciados, sacrificando assim, a eficiência.

Além disso, as discrepâncias de *status* pelo cargo determinado pela posição na hierarquia de autoridade da organização atraem conflitos em torno da reputação e da posição. Este mesmo *status* funciona como determinante das ações tomadas pelos colaboradores na organização. Um grupo, por exemplo, poderia argumentar que seu *status* deve depender do conhecimento existente nos membros de sua equipe, ou deve ser conferido, embasado em fatores como: fidelidade, tempo de serviço ou transparência.

Para Kanaane (1999), o *status* do cargo gera conflitos e contradições entre os espaços sociais ocupados pelos grupos existentes nas organizações e os espaços ocupados pelos indivíduos que deles fazem parte. Convém dizer que o poder e autoridade, ao transporem as determinações dos cargos, causam frustração naqueles colaboradores que, apesar de aparecerem em uma mesma linha hierárquica, possuem poder e autoridade restritas ou diferenciadas.

É válido ressaltar que trabalhadores em diferentes níveis hierárquicos também manifestam comumente insatisfação diante do trabalho que realizam. Segundo Kanaane (1999, p. 57),

Tais insatisfações denotam desajustes e até conflitos entre o homem e o resultado decorrente do trabalho. Esta relação vem normalmente marcada por conflitos não resolvidos pelos sujeitos envolvidos, assinalando aspectos nevrálgicos as relações de poder e autoridade, isto é, falta de participação quanto à tomada de decisão inerente ao processo de trabalho [...].

Nas organizações, a maneira de exercer o poder é relativa geralmente a aspectos como a orientação estratégica da empresa, a forma de estruturação priorizada e a cultura interna dominante. Com isso a postura do gestor tende a afetar sistematicamente a dinâmica da organização, ou seja, reflete em sua flexibilidade. Pode-se enfatizar, até mesmo, o grau de estruturação hierárquica bem como seus respectivos níveis como determinantes de maior ou menor abertura assumida pelo dirigente da organização no tocante ao exercício do poder, que como consequência afeta diretamente na comunicação entre os envolvidos.

4. Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional compreende o processo de comunicação empregado pelas organizações na interação entre os colaboradores. Nesse âmbito, os princípios que norteiam as decisões baseiam-se nos conceitos de eficácia e eficiência. Em muitas



empresas, esses princípios funcionam como meta a ser alcançada. Pode se estabelecer, por exemplo, a eficácia como a segurança de que a mensagem alcançará seu propósito, sem gerar ambigüidade, multiplicidade de interpretações ou mal-entendidos. Caso alguns desses propósitos não sejam estabelecidos, inicia-se um conflito no processo de comunicação.

Entretanto, Teixeira (2007, p. 51) ressalta que “uma mensagem bastante eficiente não implica que ela seja automaticamente eficaz, pois a eficácia está condicionada essencialmente a adequação e à delimitação da mensagem”.

Além disso, a hostilidade também é considerada como fator conflitante no processo de comunicação, e vem à tona muitas vezes na forma de rígidas atitudes “*nós-eles*”. Cada departamento, setor ou um grupo específico considera a si mesmo como virtuoso e aos outros como “*rivais*”. Sendo assim, com o tempo, atitudes e percepções negativas de membros do grupo em relação aos outros grupos tende a alimentar um decréscimo na comunicação entre os indivíduos ou os grupos conflitantes, ao mesmo tempo em que esses grupos dependem de maior tempo para destinar informações acerca de atitudes, fraquezas e prováveis comportamentos negativos dos outros grupos.

Em administração estratégica – a parte da administração que se detém à determinação e avaliação contínua da missão e objetivos da empresa, a comunicação organizacional vem sendo focalizada como em um processo estrutural de codificação/decodificação de mensagens. Veja-se, por exemplo, essa definição de Vasconcelos apud OLIVEIRA (2002, p. 87) sobre a comunicação: “Comunicação é o processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um emissor, por meio de determinado canal, e entendida por um receptor”. Vê-se, aí inscrita, uma visão estrutural e, por vezes, desvinculada da realidade que não leva em conta os sujeitos envolvidos, mas os processos funcionais do passe e repasse de mensagens. A comunicação no interior de grupos organizacionais pode possuir barreiras devido ao comportamento individual do ser humano. É praticamente inevitável que a natureza do espaço físico ocupado pelo titular do cargo afete os padrões de comunicação. Seja o propósito da comunicação a de informar ou até de persuadir o receptor da mensagem, a credibilidade da fonte determinará em grande parte se a mensagem será transmitida ou não pelo emissor.

Para Wagner III, John R, (2002 p. 194), um desequilíbrio de poder entre um emissor e um ocupante do papel também pode impedir a comunicação. A comunicação ascendente, por exemplo, emana de pessoas em posição inferior na hierarquia organizacional para pessoas acima delas. Uma vez que as pessoas em níveis superiores da hierarquia têm



muito poder para recompensar e punir as dos níveis inferiores, às vezes, estas últimas ficam inibidas em sua comunicação ascendente.

De acordo com o mesmo autor, trabalhadores inseguros, dos níveis inferiores, podem ter uma tendência a esquecer-se das perdas e exagerar nos lucros quando envia informações para os níveis superiores, dando a esses uma percepção distorcida da realidade. Isso pode ocorrer quando um colaborador envia relatórios fornecendo dados dos resultados de seu trabalho, e ao receber por quantidade produzida, por exemplo, o mesmo distorce os resultados afetando no processo decisório da organização.

Para Restrepo J. (1995), a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente – a imagem da empresa.

Na perspectiva do autor, as organizações são como unidades coletivas de ação constituídas para atingir fins específicos, dirigidas por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o *status* e o papel de seus membros.

É válido observar que os dogmas da sociedade moderna estão presentes na organização e os avanços da tecnologia, da informação e da comunicação e as novas formas e técnicas organizacionais, em um contexto capitalista global, colocam em questão a centralidade do trabalho.

Nesse contexto, as organizações assumem uma busca constante no capital intelectual em decorrência do aumento da importância da informação, e com isso, o trabalhador se mantém na busca pela competitividade e empregabilidade.

5. Considerações Finais

Na breve discussão por nós aqui empreendida, nosso objetivo foi o de salientar e esclarecer alguns pontos de conflitos relacionados à hierarquia organizacional. Dentre estes pontos, pudemos ressaltar que o desenvolvimento organizacional se dá a partir de mudanças na estrutura da empresa, tais como formalização de organograma, reorganização administrativa, assim como a partir das alterações comportamentais dos indivíduos envolvidos no processo. Conseqüentemente, é necessário possuir uma percepção do clima e da cultura organizacional e, assim, atuar no sentido de adaptá-los, tanto ao ambiente interno quanto às demandas externas, as quais determinam o processo de desenvolvimento da organização.



Os conflitos na estrutura hierárquica se dão entre colaboradores do mesmo nível hierárquico, ou não, e podem ocorrer por motivos diversos, como nas relações de poder e autoridade.

Ressaltamos, ainda, como a busca pelo conhecimento e por mão-de-obra qualificada torna a organização vulnerável à ocorrência de conflitos pelo fato dos colaboradores se guiarem pela busca do autodesenvolvimento, afetando com isso o processo de comunicação e conflitando, por vezes, os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, uma vez que o processo de comunicação empregado pelas organizações deveria possuir interação entre os colaboradores.

6. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Prática da Administração de Empresa**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1962.

KANAAE, Roberto; **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**, 2.º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RESTREPO, J. Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. In: **Colombia: Signo y Pensamiento**, n.º 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje, 1995, 9991-96.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.