

CONFLITO ORGANIZACIONAL: UMA SÍNTESE DAS ABORDAGENS EM ADMINISTRAÇÃO

AUTORES

ROGERIO DA SILVA NUNES

Universidade Federal de Santa Catarina

rogeriosnunes@hotmail.com

JOICE JOSIANE DE SOUZA

Universidade Federal de Santa Catarina

joicejosiane@bb.com.br

RESUMO

O conflito tem sido uma preocupação no estudo das organizações uma vez que estas se constituem em núcleos de interação social entre pessoas, questão que perdura e invade as organizações contemporâneas, conduzindo muitos estudiosos ao interesse pelo tema. Este trabalho procura analisar as abordagens de três textos relevantes acerca do tema: HALL (2004), RONDEAU (1996) e ROBBINS (2002). Há um levantamento das referências bibliográficas usadas pelos autores, a fim de identificar conseqüências tanto nas abordagens quanto nas fontes. Foram identificadas em comum aos três textos apenas duas obras: ROBBINS (1974) e PONDY (1967), entretanto o leque é ampliado com mais três obras (FINK(1968), PUTNAM e POOLE(1987) e RAHIM(1986)) e oito autores (BARON, DE DREU, VAN DE VLIERT, FINK, PUTNAM, POOLE, RAHIM e THOMAS) quando se considera a ocorrência de citação destes autores em mais de um texto.

ABSTRACT

The conflict has been being preoccupation into the study from the organizations since that these if compose nucleuses of interaction social among people, question what continues will be long teams and invading the organizations contemporary, driving good many scholars the interest at theme. This paper analyze the approaches of three texts relevant them will be of the theme: HALL (2004), PATROL (1996) and ROBBINS (2002). There is lifting from the references bibliographic used will be this authors, will be the purpose of identify consequences many on the approach regarding on the fountains. Have been identified in common whith three texts barely two works: ROBBINS (1974) and PONDY (1967), in the mean teams the fan is enlarged with added three works PUTNAM & POOLE (1987) and RAHIM (1986) & eight authors (BARON, OF DREU, VAN OF VLIERT, FINK, PUTNAM, POOLE, RAHIM and THOMAS) when if considerate the occurrence of quote of these authors in one or lives papers.

PALAVRAS-CHAVES: conflito organizacional – análise bibliográfica - abordagens

1 INTRODUÇÃO

Constando com frequência na literatura universal, como por exemplo em “Medéia” de Eurípedes, “Macbeth” de Shakespeare ou “Os Lusíadas” de Camões, o tema conflito transpassa o tempo como uma preocupação básica do ser humano, exposto a diversos tipos de interação social e detentor de objetivos que vão desde a necessidade vital mais básica às aspirações de realização econômica, social e transcendental.

Como questão acadêmica, conflito nas organizações surgiu com o pensamento nitidamente administrativo (RONDEAU, 1996. p. 208) e contempla tanto publicações acadêmicas, quanto revistas de cunho mais pragmático como Fortune, Times, Exame e HSM.

A fim de analisar a forma como o conflito é abordado em publicações acadêmicas, foram selecionadas, a partir de diversas consultas a catálogos *on-line*, obras presentes nos acervos de bibliotecas de Instituições de Educação Superior na cidade de São Paulo.

A primeira publicação é o artigo “*A gestão dos conflitos nas organizações*”, escrito pelo canadense RONDEAU (1996) e inserido no compêndio “*O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*”, organizado por CHANLAT. A segunda abordagem do conflito é constituída pelas as seções “*Conflito nas organizações*” e “*Os impactos sociais do poder*” do livro “*Organizações: estruturas, processos e resultados*” de autoria de HALL (2004). O terceiro texto é o capítulo “*Conflito e negociação*” do livro “*Comportamento organizacional*” de ROBBINS (2002).

2. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos foram os seguintes:

- Identificação das obras e autores;
- Análise das estruturas dos textos;
- Identificação de um padrão na apresentação do tema;
- Compilação das referências bibliográficas, segundo o padrão de apresentação encontrado;
- Compilação das referências bibliográficas na íntegra dos textos; e
- Análise dos resultados das duas compilações.

A identificação das obras ocorreu por meio de consultas aos catálogos *on-line* de bibliotecas das Instituições de Educação Superior, localizadas na cidade de São Paulo, utilizando os termos “*comportamento organizacional*”, “*psicologia organizacional*” e “*administração de conflito*” e seguindo critérios relacionados a sua disponibilidade.

Na etapa seguinte, buscou-se descrever como o autor de cada texto analisado trabalhou o tema conflito e sua vinculação aos títulos de cada seção ou item. A identificação do padrão de apresentação do tema foi possível por meio da comparação entre as estruturas apreendidas na fase anterior. A etapa subsequente consistiu na compilação das referências bibliográficas ocorridas nos textos sob cada um dos itens do padrão de apresentação.

A seguir, foram identificados os autores citados em mais de um dos textos analisados, independentemente das referências bibliográficas utilizadas e da estrutura de apresentação do tema. A etapa final consistiu na análise das semelhanças entre as citações e referências encontradas nas duas fases anteriores.

3. IDENTIFICANDO AUTORES E TEXTOS

A partir de diversas consultas a catálogos *on-line* de bibliotecas de Instituições de Educação Superior localizadas na cidade de São Paulo, utilizando os termos “*comportamento organizacional*”, “*psicologia organizacional*”, “*administração de conflito*” e “*organizações*” buscou-se identificar obras que estivessem presentes no acervo de duas Faculdades de

Administração e em, pelo menos, mais uma outra unidade de ensino. Este critério revelou as 15 obras relacionadas no Quadro 1.

Quadro 1: Obras encontradas em três, ou mais, das bibliotecas pesquisadas.

Autor	Título	Ano de edição	Quantidade de exemplares encontrados	Quantidade de bibliotecas que possuem a obra	Quantidade de títulos do autor oferecidas numa grande livraria brasileira	Edição disponível nas livrarias brasileiras
Argyris, Chris	Personalidade e organização	1968/69	11	5	18	não consta
Bardwick, Judith M.	Perigo na zona de conforto	1996	4	3	0	não consta
Castro, Alfredo Pires de	Motivação	1998/99	4	3	4	1998
Chanlat, Jean-François	O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Volume 1	1991/93/96/99	13	6	4	1996
	Volume 2	1991/93/96/99	7	6		
	Volume 3	1993/96/99	5	4		
Fleury, Afonso	Estratégias empresariais e formação de competências	2001	13	7	3	2004
Gil, Antonio de Loureiro	Como evitar fraudes, pirataria e conivência	1999	6	2	0	não consta
Hall, Richard H.	Organizações: estruturas, processos e resultados.	1982/1984/1996	10	5	2	2004
Handy, Charles B	Deuses da administração	1987/1994/2003	5	4	39	2003
Limongi-França, Ana Cristina	Stress e trabalho	1997/1999	8	4	0	não consta
Miskell, Vincent	Ansiedade no trabalho	1996	2	2	0	esgotado
Moscovici, Felá	Renascença organizacional	1988/2002	3	3	5	1995
Pereira, Maria Isabel	Modelo de gestão	2001	7	3	4	2001
Robbins, Stephen Paul	Comportamento organizacional	1999/2002	34	3	29	2002
Spector, Paul E	Psicologia nas organizações	2002	5	3	7	2002
Tjosvold, Dean	Psychology for leaders	1995	3	3	5	1995

Fonte: Elaborado pelos autores

Pela observação do Quadro 1, nota-se que a obra com mais exemplares nas bibliotecas consultadas é ROBBINS (2002) com 34 exemplares em 3 bibliotecas, Enquanto o livro de CHANLAT aparece em quatro edições diferentes: 1991, 1993, 1996 e 1999. As obras que possuem as edições mais recentes nas livrarias são FLEURY (2004) e HALL (2004), mas o livro de HALL (2004) ficou sem uma tiragem em português no período 1996 - 2004.

O livro de HALL (2004), em diversas de suas edições, está presente nas referências bibliográficas de 41 artigos inseridos em publicações abrangidas pela base de pesquisa EBSCO entre 1990 e 2005, em áreas de estudos tais como recursos humanos, sociologia e organizações. ROBBINS (2002) consta nas referências bibliográficas de 98 artigos da mesma base de pesquisa, em edições de 1990 a 2002. Há, ainda na base de consulta EBSCO, 8 referências à edição de 1990 da obra de CHANLAT e outras 2 à edição de 1991. A Tabela 1 sintetiza estas constatações.

Tabela 1: Citações em publicações abrangidas pela EBSCO

Autor	Obra	Quantidades de referências bibliográficas por ano de publicação da obra citada														
		90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	Total
Robbins	<i>Organizational Behavior</i>	1	6	6	15	6	1	8	4	26	0	1	22	1	1	98
Chanlat	<i>L'individu dans les organisations</i>	8	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Hall	<i>Organizations Structure, processes and outcomes</i>	1	11	1	0	0	0	13	1	0	10	0	0	4	0	41

Fonte: Elaborado pelos autores

4. ANÁLISE DA ESTRUTURA DOS TEXTOS E DO PADRÃO DE APRESENTAÇÃO

Em sua contribuição aos estudos organizacionais, Hall (2004) adota o prisma “*estruturas, processos e resultados*”. O autor trata o conflito amiúde no capítulo “*Poder e impactos do poder*” porque o considera como “*o impacto mais dramático do poder*” (Hall, 2004, p.102). O quadro 2 apresenta a estrutura utilizada por Hall para discorrer sobre estes temas.

Quadro 2: Estrutura do capítulo “*Poder e impactos do poder*” por Hall

Capítulo 5	Poder e impactos do poder Visão Geral A natureza do poder nas organizações Relações horizontais de poder Uma perspectiva do poder nas organizações Poder em organizações voluntárias Participantes inferiores Os impactos das relações de poder Conflito das organizações Impactos sociais do poder Conflito organizacional e sociedade Conflito organizacional e sociedade Resumo e conclusões
------------	---

Fonte: adaptado de HALL, 2004, p. viii e p.118-123.

No quadro 2 é possível identificar que a seção “*Conflito nas organizações*” trata o tema especificamente. Nela o autor conceitua o termo, apresenta as bases do conflito, descreve a situação e os impactos do conflito. Na seção seguinte, “Os impactos sociais do poder”, Hall (2004) aborda os impactos sociais do poder para, na seção posterior e em espectro mais amplo, relacionar o conflito organizacional à sociedade.

RONDEAU, buscando “[...] colocar em relevo os princípios úteis ao gestor contemporâneo” (2002, p.206), depois de definir o termo e apresentar um histórico da “*evolução do pensamento administrativo em relação à noção do conflito*”, analisa modelos chamados “*estruturais*” e os chamados “*processuais*” para, sobre eles, propor um modelo diagnóstico. O quadro 3 apresenta a estrutura utilizada por Rondeau para discorrer sobre o conflito.

Quadro 3: Estrutura do artigo “A gestão dos conflitos nas organizações” de Rondeau

<ul style="list-style-type: none"> A gestão dos conflitos nas organizações <ul style="list-style-type: none"> Introdução <ul style="list-style-type: none"> Limites do presente artigo Uma definição do conflito nas organizações Primeira parte <ul style="list-style-type: none"> Evolução do pensamento administrativo em relação à noção do conflito <ul style="list-style-type: none"> O modelo racional O modelo de relações humanas O modelo político O modelo sistêmico Segunda parte: um modelo diagnóstico <ul style="list-style-type: none"> Primeiro nível: a análise estrutural do conflito Segundo nível: a análise dinâmica do conflito Primeiro nível: a análise diacrônica do conflito
--

Fonte: adaptado de RONDEAU, 1996, p. 205-225.

A análise do quadro 3 revela que RONDEAU (1996) preocupa-se em apresentar detalhadamente cada modelo de pensamento administrativo sob o prisma do conflito para propor seu modelo de diagnóstico do conflito organizacional. Por este modelo, o diagnóstico do conflito ocorre em três níveis: a análise estrutural, a análise dinâmica e a análise diacrônica.

Como os demais, ROBBINS (2002), após a introdução versando sobre a importância do tema nas organizações, define o termo e mostra a evolução histórica da conceituação de conflito. Em seguida, discute a funcionalidade do conflito segundo três tipos de conflito (de tarefa, de relacionamento e de processo), descreve o processo de conflito em cinco estágios para, finalmente, defender um processo de negociação. O Quadro 4 apresenta a estrutura utilizada por ROBBINS para discorrer sobre o conflito.

Quadro 4: Estrutura do capítulo “Conflito e Negociação” de Robbins

<ul style="list-style-type: none"> Conflito e Negociação <ul style="list-style-type: none"> Uma definição de conflito Transições na conceituação de conflito <ul style="list-style-type: none"> A visão tradicional A visão de relações humanas A visão interacionista Conflito funcional versus conflito disfuncional O processo do conflito <ul style="list-style-type: none"> Estágio 1: Oposição potencial ou incompatibilidade Estágio 2: Cognição e personalização Estágio 3: Intenções Estágio 4: Comportamento Estágio 5: Consequências Negociação <ul style="list-style-type: none"> Estratégias de barganha
--

O processo de negociação
 Questões da negociação
 Resumo e implicações para os administradores

Fonte: adaptado de ROBBINS, 2002, p. 373-399.

O Quadro 4 demonstra que ROBBINS (2002) estruturou o capítulo sobre dois eixos (conflito e negociação) e em seis seções. As quatro primeiras seções tratam do conflito: definição, transições na conceituação, funcionalidade e processo. A quinta é dedicada à negociação e as implicações para os administradores são apresentadas na sexta seção.

Embora com denominações distintas, os três textos apresentam na introdução a importância do tema e a definição do termo conflito. Em seguida os três autores abordam a evolução da reflexão sobre o tema, para depois caracterizá-lo como um processo de múltiplos estágios. No encerramento, o primeiro autor apresenta os impactos do conflito, o segundo propõe um modelo para diagnóstico e o terceiro discute diversos aspectos importantes da negociação em conflitos organizacionais. O Quadro 5 apresenta os aspectos abordados em cada texto, segundo o padrão de apresentação encontrado.

Quadro 5: Consolidação das estruturas de apresentação do tema nos textos analisados

Autores	Hall (2004)	Rondeau (1996)	Robbins (2002)
<i>Estrutura padrão</i>			
<i>Introdução</i>	Definição de conflito e abordagem organizacional	Definição do termo conflito	Definição do termo conflito.
<i>Evolução do conhecimento sobre o tema</i>	Bases do conflito	O processo é descrito a partir da evolução do pensamento administrativo em quatro escolas: racional, de relações humanas, político e sistêmico.	As visões de três escolas de pensamento administrativo: Tradicional, de Relações Humanas e Interacionista.
<i>Descrição do processo</i>	Situação e impactos do conflito		Cinco estágios do processo do conflito.
<i>Proposta do texto</i>	Relacionar o conflito como impacto do poder	Estabelecer um modelo para diagnóstico do conflito	Discutir aspectos e tipos de negociação.

Fonte: elaborado pelos autores

O Quadro 5 mostra que os três autores preocuparam-se em definir conflito, apresentar uma evolução sobre o tema, descrever o processo em si e efetuar suas propostas de reflexão ou ação.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS NOS TEXTOS ANALISADOS

A seguir, procurou-se identificar as diversas referências bibliográficas efetuadas nos três textos analisados. Em cada uma de suas seções, apresenta-se a principal preocupação do autor e as referências citadas.

5.1 Os conceitos adotados

RONDEAU (1996, p.206-207) coloca uma definição própria de conflito, uma vez que não faz qualquer referência bibliográfica neste ponto. Ele não deixa de incluir em sua definição as três características relevantes do conflito (a interdependência, a incompatibilidade e a interação). Reconhece alguma limitação em sua definição fazendo referências a outros autores (ver Quadro 6). Para este autor, “[...] existe um conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber um outro como um

obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte”.

ROBBINS (2002, p.373-374) prefere definir conflito como “[...] *um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante*”, mas referenciando-se a Thomas (1992), ele também sugere a consulta a definições de outros autores.

HALL (2004) não introduz o tema na seção, por tê-lo feito no início do capítulo, “Poder e impactos do poder”, preferindo incluir a definição dada por MORGAN (1986). O Quadro 6 sintetiza as referências bibliográficas utilizadas pelos três autores para introduzir o tema conflito.

Quadro 6: Referências bibliográficas utilizadas em cada texto.

Autores	Referências bibliográficas
<i>Hall (2004)</i>	Morgan (1986), Sabel (1982), Sanford (1964)
<i>Rondeau (1996)</i>	Rahim (1981), Van de Vliert (1984), Thomas (1976), Putnam e Poole (1987), Schmidt e Kochan (1972), Folger Poole (1984)
<i>Robbins (2002)</i>	Fink (1968), Wall Jr. e Callister (1993), Putnam e Poole (1987), Thomas (1992)
<i>Referências comuns</i>	Nenhuma referência em comum aos três textos. Há uma referência bibliográfica comum em dois textos: Putnam e Poole (1987), sobre características generalizáveis do conflito.

Fonte: elaborado pelos autores

O Quadro 6 mostra que apenas uma referência bibliográfica é comum entre dois textos: RONDEAU e ROBBINS referem-se a PUTNAM e POOLE (1987), para a conceituação de conflito.

5.2 A evolução do conceito

ROBBINS, mesmo considerando haver “*conflito com relação ao papel do conflito nos grupos e organizações*” (2002, p. 374), não se detém a apresentar detalhadamente a evolução do conhecimento sobre o tema. Mostra apenas o essencial da visão tradicional, da visão de relações humanas e da visão interacionista. Faz referência a outros autores da visão interacionista por adotá-la no capítulo.

RONDEAU (1996), admitindo-se na perspectiva funcionalista, refere-se a diversos autores ao iniciar um panorama de modelos pela “*evolução do pensamento administrativo em relação à noção do conflito*”, que utiliza para descrever o processo de conflito propriamente dito. Assim este panorama de Rondeau será comentado mais detalhadamente no item “*Descrição do processo*”.

HALL (2004) adota outra perspectiva para a evolução do termo. Descreve oito bases do conflito consideradas por outros autores: a) conflito funcional, b) unidades com funções similares, c) conflito hierárquico, d) comunicação imperfeita, e) condições estruturais da organização, f) comportamento pessoal, g) grupos com diferente poder e h) irracionalidade. O Quadro 7 apresenta a compilação das referências bibliográficas encontradas na demonstração da evolução do conhecimento sobre conflito.

Quadro 7: Referências bibliográficas utilizadas na evolução do conflito.

Autores	Referências bibliográficas
<i>Hall (2004)</i>	Katz(1964),Aldrich (1979),Kabanoff (1991),Robbins(1974),Dahrendorf (1959),Hage (1980), Hage e Aiken(1970),Silverman(1971),Kocha, Huber e Cummings(1975); Schmidt e Kochan (1972)
<i>Rondeau (1996)</i>	Rahim(1986),Robbins(1974),Tapia(1980),Kelly(1970),Litterer(1966),Séguin Chanlat (1988),Bendiz (1974), Cummings (1978), Bedeian (1987), Bolman Deal (1985), March e Simon (1958-1965),Perrow(1986),Scott(1981),Weber(1971),Crozier(1963), Drucker (1954),Odiorne(1965),Simon(1957),Argyris(1957-1962),Mayo(1975), Roethlisberger

	Dickson(1947),Selznick(1957),Deal Kennedy(1982),Mohrman e Lawler(1985),Lawler(1986),Cyert e March(1963),Blau (1964),Etzioni(1961),Crosier e Friedberg (1977), Clegg(1989),Katz e Kahn(1971), Thompson(1967),Lawrence e Lorsch (1967), Burns e Stalker(1961),Emery e Trist (1960),Bidwell e Karda(1985), McKKelvey e Aldrich (1983), Chanlat (1989),Robbins (1978).
Robbins(2002)	Dreu e Van de Cliert (1997) e Jehn (1997)
Referências comuns	Não existe propriamente uma referência comum nos três textos. Cabe destacar que os dois primeiros autores citam artigos do terceiro autor: Robbins (1974) e Robbins (1978).

Fonte: elaborado pelos autores

É possível observar no Quadro 7 a inexistência de uma referência comum aos três textos. Cabe destacar, no entanto, que os dois primeiros autores referenciam ROBBINS, o terceiro autor. HALL (2004) cita um artigo de ROBBINS publicado em 1974 e RONDEAU cita o mesmo artigo e outro publicado em 1978.

5.3 Análise do processo

RONDEAU (1996, p.209-211) descreve o processo de conflito através a perspectiva de evolução do pensamento administrativo em relação à noção do conflito. Do Modelo Racional, ele assinala mecanismos prescritos para solucionar o conflito, que nesta visão é sempre indesejado: a definição das tarefas, das regras e dos métodos; a redução das interfaces e a concentração do poder. No Modelo de Relações Humanas, o autor ressalta a dinâmica de grupo. No Político, destaca a existência de coalizões e a natureza estratégica das relações. No Sistêmico, surge o princípio de troca e de interinfluência contínua, que comporta uma abordagem "mecânica" num ambiente estável, e uma abordagem orgânica num ambiente turbulento e vê o conflito como “[...] *inevitável e plenamente funcional*”.

O processo do conflito, segundo ROBBINS (2002), tem cinco estágios:

- a) Oposição potencial ou incompatibilidade – presença de condições, das categorias de comunicação, estrutura e variáveis pessoais, para o aparecimento do conflito.
- b) Cognição e personalização – as condições antecedentes só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afetadas e estiverem conscientes disso.
- c) Intenções – as decisões de agir de determinada maneira.
- d) Comportamento – comportamento explícito para desviar a ação de sua intenção.
- e) Conseqüências - funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo, ou disfuncionais, quando atrapalham seu desempenho.

ROBBINS (2002), no estágio de intenções, refere-se a um instrumento, elaborado por K.Thomas, que possibilita relacionar a disposição do indivíduo em cooperar com sua disposição a afirmar-se no conflito, também referenciado por RONDEAU em seu método proposto para diagnóstico do conflito.

HALL (2004, p.120) recorre a BOULDING (1964) para descrever o processo de conflito em quatro componentes: as partes envolvidas (pessoas, grupos ou organizações); o campo de conflito (conjunto de estados possíveis relevantes do sistema social); dinâmica da situação de conflito (cada parte em um conflito ajustará sua própria posição a uma que considera se apropriada à de seus opositor); e gerenciamento, controle e resolução do conflito.

Também pode ser incluído como parte da descrição do processo de conflito por HALL (2004) o item os impactos do conflito, uma vez que, à semelhança de ROBBINS (2002), ele apresenta possíveis conseqüências do embate, referenciando-se a PONDY (1967). O Quadro 8 mostra as referências bibliográficas encontradas sobre Descrição do processo de conflito nos textos analisados neste trabalho.

Quadro 8: Referências bibliográficas utilizadas na descrição do processo de conflito.

Autores	Referências bibliográficas
<i>Hall</i>	Boulding(1964),Smith(1989),Pondy(1967),Coser(1956,1967),Aldrich(1979), Rahim(1986,1989)
<i>Rondeau</i>	Rahim(1986),Robbins (1974-1975), Tapia(1980), Kelly (1980), Litterer (1966), Weber (1971), Crozier(1963),Drucker(1954),Simon(1958),Odiorne(1965),Argyris(1957-1962), Mayo(1975), Roethlisbeger Dickson(1947),Selznick(1957),Deal Kennedy(1982), Mohrman Lawler(1985), Lawler(1986),March(1963),Etzioni(1961),Blau(1964), Clegg(1989),Katz eKahn(1971), Thompson (1967), Burns e Stalker(1961),McKkelvey e Aldrich(1983),Bidwell e Kasarda (1985), Chanlat,(1989)
<i>Robbins</i>	Robbins (1974), Pondy (1967), Pinkley (1990), Pinkley e Northcraft (1994), Kumar (1989),Carnevale e Isen(1986),Thomas(1992),Sternberg e Soriano(1984),Baron (1989),Volkema e Bergmann(1995),Cosier e Schemk(1990),Jehn(1994),Priem, Harrison e Muir (1995), Loomis (1993), Janis (1972), Hall e Willians (1066), Hoffman (1959), Hoffman e Maier (1961),Cox e Balke,Cox, Lobel e McLeod (1991),McLeod e Lobe(1992),Kirchmeyer e Cohen (1992),Thompson e Gooler(1996),Peller,Eisenhardt e Xin(1999),Hill(1974),Pelz e Andrews (1966), Wall Jr. e Callister(1993),Geyelin e Felsenthal (1994), Sommerfield (1990),Kiechel III(1990),Van de Vliert e De Dreu(1994),Eisenhardt,Kahwajy e Bourgeois III (1997)
<i>Referências comuns:</i>	Robbins (1974), Pondy (1967) são referências comuns aos três textos.

Fonte: elaborado pelos autores

A observação do Quadro 8 permite constatar da existência de uma congruência entre os textos analisados quanto à descrição do processo de conflito. Tanto HALL, quanto RONDEAU e ROBBINS citam as mesmas obras de ROBBINS(1974) e PONDY(1967).

5.4 As conclusões

HALL (2004, p.122-123), citando BARON (1984), MIZRUCHI (1992) e USEEM (1984), sustenta, no início da seção “Os impactos sociais do poder”, que o poder das organizações vem crescendo. O autor posiciona-se mostrando a manipulação de situações que ocorre, em nome das metas e acordos estabelecidos e a partir do poder da informação, da flexibilidade e da responsabilidade limitada. Ele também assinala que “[...] *desapareceu a cortesia com que a gestão de conflitos era realizada até recentemente*”.

A partir de uma tipologia defendida por THOMAS e VAN DE VLIERT, que classificam os modelos de diagnósticos em estruturais e processuais, RONDEAU sustenta um modelo diagnóstico composto por três tipos de análise: análise estrutural, análise dinâmica e análise diacrônica.

A análise estrutural do conflito consiste num estudo das condições prévias e estáticas a que estão submetidas as partes e compreende os seguintes parâmetros: predisposições e previsões de cada uma das partes; pressões a que as partes são submetidas; as forças em jogo nas negociações; e o quadro de referência, composto pelo conjunto de regras, normas e métodos, implícitos ou explícitos, pertinentes ao conflito. A análise da dinâmica do conflito tem o objetivo de apreender o comportamento das partes no processo de influência recíproca. A análise diacrônica do conflito se interessa pela história do conflito, a deterioração (ou melhoria) da relação entre as partes e o processo de escalada (ou de desaceleração) do conflito. O processo de escalada é composto pelos seguintes estágios: viés perceptivo; simplificação cognitiva; busca pela aprovação de terceiros; perda do objetivo principal; equilíbrio das perdas incompatibilidade; e catarse.

ROBBINS (2002), defendendo uma posição pró-negociação apresenta as estratégias de barganha distributiva e de barganha integrativa. Sugere um modelo simplificado do processo de negociação com as seguintes etapas: preparação e planejamento; definição das regras básicas; esclarecimentos e justificativas; barganha e solução de problemas; e conclusão e implementação.

E, finalmente, discute alguns aspectos adicionais da negociação, como o papel dos traços da personalidade, diferenças de gênero, diferenças culturais e a utilização de uma terceira parte na negociação, tal como um mediador, um árbitro ou um conciliador. O Quadro 9 apresenta as referências bibliográficas encontradas sobre as propostas dos textos analisados.

Quadro 9: Referências bibliográficas utilizadas na Proposta de cada texto.

Autores	Referências bibliográficas
<i>Hall (2004)</i>	Baron, J. N. (1984), Hall (1994), Mizruchi (1992), Useem (1984), Lawrence e Lorsh (1967), Rahim (1986, 1989), Clark (1988) e Morrill (1991)
<i>Rondeau (1996)</i>	<u>Introdução ao modelo diagnóstico:</u> Thomas(1976),Van de Vliert (1984),Coombs e Aurunin (1988),Katz e Kahn(1966),Sheppard(1984),Kabanoff(1985),Olson (1978), Schellenberg (1982), Filley(1975),Pondy(1967), Walton(1969), Putnam e Poole(1987), Blake e Mouton (1984),Likert e Likert(1976),Thomas e Tymon(1985),Schimdt e Kochan(1972) e Walton e Dutton (1969) <u>Análise estrutural do conflito:</u> Perrow (1986), Aucoin (1989), Katz e Kahn (1966), Cyert e March (1963), Greenhalgh (1987), (Folger e Poole (1984), Rubin e Brown (1975), Schneer e Chanin (1987), Christie e Geis (1970), Rotter (1980), Hammer (1980), Terhune (1970), Putnam e Poole (1987), Bacharach e Lawler (1981), Thomas e Pondy (1977), Schelling (1975), Moscovi (1979), Druckman (1977), Rubin e Brown (1975), Deutsch (1977), Goffman (1974b), Fisher e Ury (1981), Walton (1987), Greenhalgh et al. (1985), Druckman e Zechmeister (1973), D'Iribarne (1989), Bolman e Deal (1985), Thibaut e Kelley (1959), Blake et al. (1984), Crozier (1984), Rondeau (1984), Deutsh (1949), Blake e Mouton (1970 e 1984), Cosier e Ruble (1981), Rahim (1983), Thomas e Kilmann (1978), Shockley-Zalabak (1988), Thomas (1976), Van de Vliert e Prein (1989), Kabanoff (1987),Thomas (1987),Garnier (1983),Rondeau e Vézina (1988) <u>Análise dinâmica do conflito:</u> Pondy(1967),Thomas(1976),Fisher e Ury(1981),Lax e Sebenius (1986),Raiffa(1982),Weingarte et al.(1987), Baron,R.A.(1988),Cosier e Ruble (1981),Rubloe e Cosier(1982),Deutsch(1977),Festinger(1964),Trotter e McConnell (1980),Merton(1957),Walton e McKirsie(1965),Walton (1987),Jablin et al. (1987), Putnam (1988), Schultz e Anderson (1984), Folbner e Taylor (1984),Kolb (1983) e Moore (1987), Prein (1987), Sheppard (1984) <u>Análise diacrônica do conflito:</u> Pruitt e Rubin (1985), Van de Vliert (1984), Walton (1969), Axelrod (1984), Siegel e Fouraker (1960), Deutsch (1977), Brockner et al. (1979), Thomas (1976), Glasl (citado por Van de Vliert – 1984), Louis (1977), Wehr (1979), Alinsky (1971), Derr (1978), Korda (1977), Pondy (1967) e Robbins (1974)
<i>Robbins (2002)</i>	Walton e McKersie (1965), Thomas (1992), Lewicki (1993), Moskal (1993), Lee (1999), Bazerman e Neale (1992), Wall Jr. e Blum (1991), Pouliot (1999), Watson e Hoffman (1996), Adler (1997), Brett e Okumura (1998), Schmidt (1987), Lubman (1993), Harris e Moran (1996), Glen, Witmeyer e Stevenson (1977), Graham (1985) e Thomas (1977).
<i>Ref.comuns</i>	Não existe uma referência comum nos três textos. Hall e Rondeau citam Baron (1984)

Fonte: elaborado pelos autores

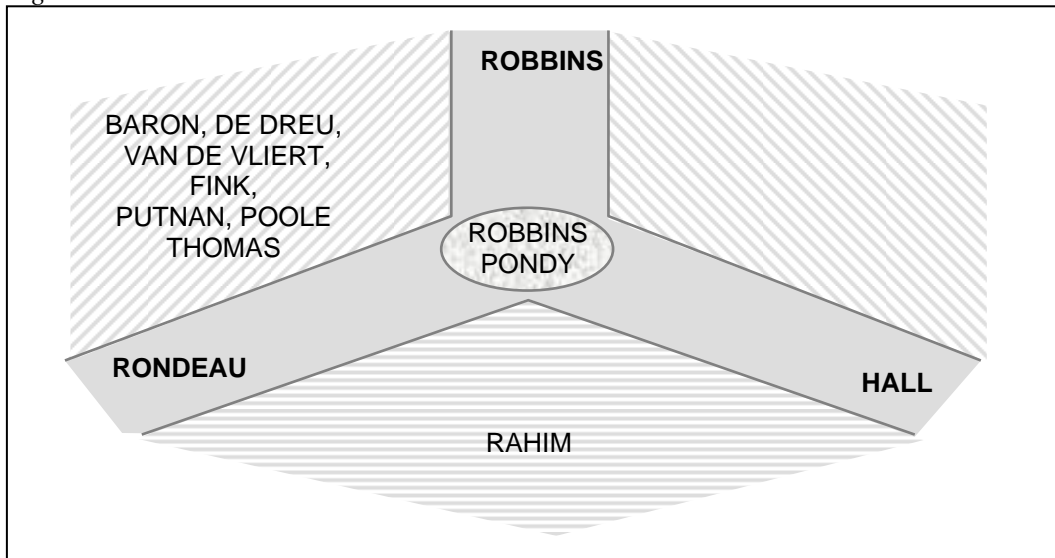
Observando-se o Quadro 9, é possível constatar a inexistência de uma referência comum aos três textos. Mas, é interessante notar que RONDEAU e ROBBINS referenciam-se a THOMAS citando obras diferentes. O primeiro autor cita capítulos de Thomas publicados em duas coletâneas diferentes, uma de 1976 e outra de 1987, além de três artigos publicados com co-autoria. O segundo autor cita um artigo individual de THOMAS publicado em 1977 e um capítulo incluído numa coletânea bem mais recente, de 1992.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS NA ÍNTEGRA DOS TEXTOS

Na etapa descrita neste capítulo, buscou-se identificar, independentemente do aspecto abordado, os autores citados em mais de um dos textos. Foram encontradas múltiplas referências a nove autores. São eles: BARON, DE DREU, VAN DE VLIERT, FINK,

PONDY, PUTNAM, POOLE, RAHIM, ROBBINS e THOMAS. A Figura 1 sintetiza esta constatação.

Figura 1: Autores citados em mais de um dos textos analisados.



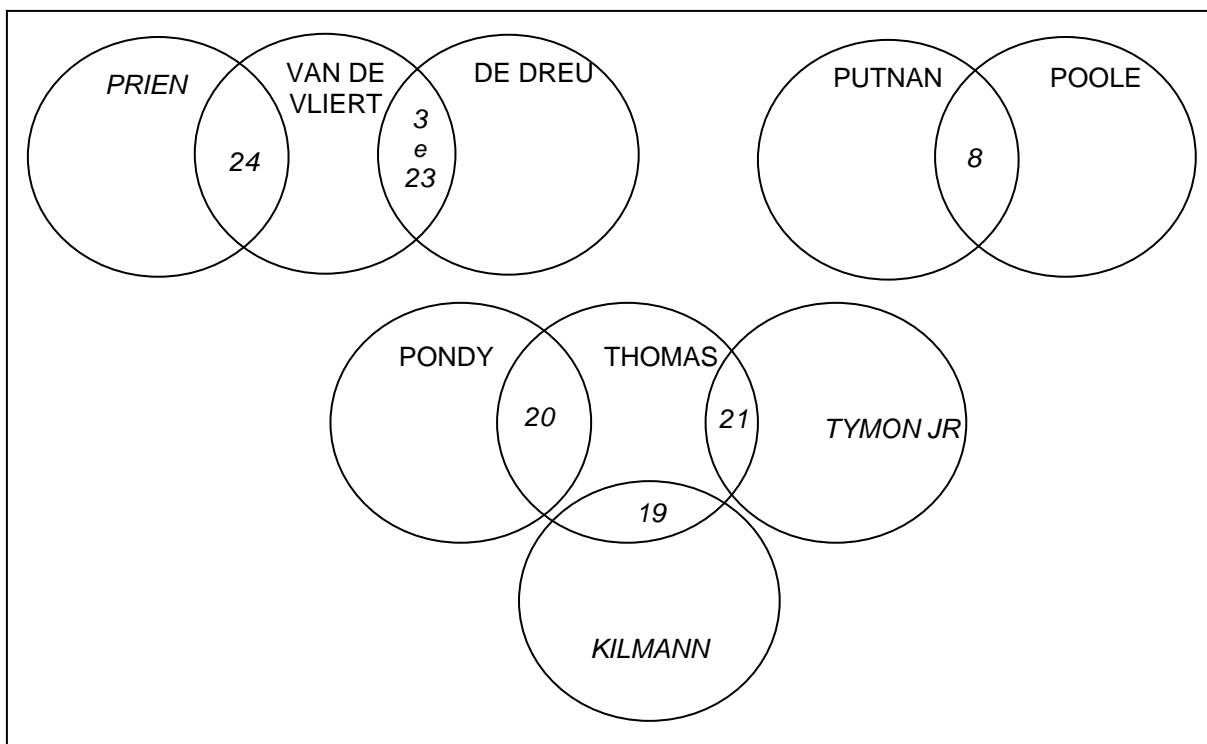
Fonte: elaborado pelos autores

A Figura 1 demonstra que apenas PONDY e ROBBINS são referenciados nos três textos. Os autores citados tanto por RONDEAU quanto por ROBBINS são: BARON, DE DREU, VAN DE VLIERT, FINK, PUTNAN, POOLE e THOMAS. A citação comum entre RONDEAU e HALL é RAHIM. O Apêndice A apresenta as referências bibliográficas destes autores, utilizadas nos três textos analisados.

Analisando o Apêndice A observa-se que, dentre as 24 citações aos dez autores referenciados, encontram-se 17 textos individuais e sete textos em co-autoria. Também é possível identificar que RAHIM e THOMAS têm, cada um, quatro textos individuais citados. No conjunto, THOMAS é o mais citado com sete textos referenciados por RONDEAU e ROBBINS. E, embora a obra mais antiga apresentada neste Apêndice A seja a de PONDY (1967), constata-se que ROBBINS e THOMAS apresentam os maiores períodos de pesquisa: 28 anos (de 1974 a 2002) e 17 anos (de 1976 a 1992), respectivamente.

Já as co-autorias revelam trabalhos conjuntos entre VAN DE VLIERT e DE DREU, entre THOMAS e PONDY e entre PUTNAN e POOLE. A Figura 2 apresenta as co-autorias identificadas a partir do Apêndice A.

Figura 2: Identificação dos grupos de co-autoria (1).



Fonte: elaborado pelos autores ⁽¹⁾

A Figura 2 indica a existência de duas co-autorias entre VAN DE VLIERT e DE DREU, uma entre PUTNAN e POOLE e uma outra entre THOMAS e PONDY. A Figura 2 também mostra que, dentre os dez autores citados em mais de um dos textos analisados, THOMAS é aquele que contou com mais co-autores: PONDY, KILMANN e TYMON JR. E voltando-se ao Apêndice A, é possível observar que estas três co-autorias foram citadas apenas por RONDEAU.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos textos analisados foi possível identificar poucas referências bibliográficas comuns quando consideradas sob um perfil padrão: Robbins (1974) e Pondy (1967). Considerando-se as referências fora deste perfil padrão é possível identificar um maior número de referências bibliográficas concentradas em dez autores: BARON, DE DREU, VAN DE VLIERT, FINK, PONDY, PUTNAM, POOLE, RAHIM, ROBBINS e THOMAS.

Robbins tem centrado seus interesses de pesquisa no tema do poder, conflito e política nas organizações. Thomas trabalhava na Temple University e Louis R. Pondy na University of Illinois quando publicaram o artigo citado por RONDEAU (THOMAS e PONDY, 1977). Robert Baron, Ph.D pela University of Minnesota, atualmente é professor de Personalidade e Psicologia Social no departamento de psicologia da University of Iowa (UIAOWA, 2005).

Van de Vliert, é Ph.D. pela Free University de Amsterdam, pesquisador na área de conflito e cultura e professor do Departamento de Psicologia Social e Organizacional na University of Groningen da Holanda (GRONINGEN, 2005). Carsten De Dreu, Ph.D. em psicologia social e organizacional pela University of Groningen, é professor e pesquisador do Departamento de Psicologia da University of Amsterdam concentrando suas pesquisa em conflito e cooperação e diretor científico da “Kurt Lewin Graduate School for Social Psychology” (DE DREU, 2005).

À época em que escreveu o artigo citado por Robbins (2002) e Rondeau (1996), Fink era pesquisador do Center for Conflict Resolution da University of Michigan (FINK e WRIGHT, 1970). Rahim atua na Faculty of Administration da University of New Brunswick em Fredericton no Canadá (RAHIM e ERTOGRAL, 2005).

Linda L. Putnam é diretora do Program on Conflict and Dispute Resolution no Institute for Science, Technology, and Public Policy na George Bush School of Government and Public Affairs (PUTNAM, 2005) e colega de Marshall Scott Poole na Texas A&M University, onde ele é professor e diretor do Laboratório de Comunicação (TAMU, 2005).

A relação de referências bibliográficas comuns utilizadas por HALL (2004), RONDEAU (1996) e ROBBINS (2002) pode servir de base à análise da pesquisa acadêmica recente, como fonte de informação para administradores interessados em aprimorar suas habilidades de gestão de conflito e negociação.

Nota:

- (1) Os números que aparecem na Figura 2 correspondem ao “número de ordem” do Apêndice A e os nomes em *itálico* correspondem aos autores citados em apenas um dos textos analisados.

8. REFERÊNCIAS

CETO. **Centre d'études en transformation des organisations** da HEC Montréal. Disponível em <http://www.hec.ca/ceto/vecteurs.html> . Acesso em 07 mar. 2005.

CEFRIQ. http://www.cefrio.qc.ca/fiches_chercheurs/rondeau_alain.cfm. Acesso: 07 mar. 2005.

De Dreu, C. **Psicologia social**. <http://dedreu.socialpsychology.org/> Acesso em 13 mar. 2005.

Fink, Clinton F.; Wright, Christopher. “Quincy Wright on war and peace”. **Journal of Conflict Resolution**, 14 (December) 543-534, 1970.

GRONINGEN. **University of Groningen**. Holanda: 2005. Disponível em <http://www.onderzoekinformatie.nl/en/oi/nod/onderzoeker/PRS1236194/> Acesso em 13 mar. 2009.

Hall, R.H. **Organizações**. São Paulo, São Paulo: Pearson, 2004.

Putnam, L. L. “Are You Asking the Right Questions?”, **Negotiation**, (March). Disponível em EBSCO. Acesso em 13/03/2005.

Rahim, M. Afzalur; Ertogral, Kadir (2005). “Replenish-up-to inventory control policy with random replenishment intervals”, **International Journal of Production Economics**, 93/94 (January), 399-405. Disponível em EBSCO. Acesso em 13/03/2005.

Robbins, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Rondeau, Alain (1996). “A gestão dos conflitos nas organizações”, In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. PP 205-25.

SISBINET. **Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo**. São Paulo. Brasil. Disponível em <http://www.usp.br/sibi/>. Acesso em março 2005.

TAMU. **Texas A&M University**. Disponível em www.tamu.edu. Acesso em 13 mar. 2005.

Thomas, K.W.e Pondy, L. R. “Toward in intent model of conflict management among principal parties”, **Human Relations**, n.30, 1977.

UIAOWA. Departament of Psychology. University of Iowa. Disponível em <http://www.psychology.uiowa.edu/> e <http://www.psychology.uiowa.edu/PeopleSearch /people /DeptWebpage.aspx?personId=85>. Acesso em 13 mar. 2005.

APÊNDICE A – Referências bibliográficas de autores citados em mais de um texto.

Nº	Autor(es)	Hall	Rondeau	Robbins	Referências bibliográficas de autores citados mais de uma vez.
1	Baron (1988)		Proposta		Baron, R.A. Negative effect of destructive criticism: impact on conflict, self efficacy, and task performance. Journal of Applied Psychology, v 73, n. 2, 1988.
2	Baron (1989)			Descrição do processo	Baron, R.A. Personality and organizational conflict: effect of the type a behavior pattern and self-monitoring. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, out 1989.
3	De Dreu e Van de Vliert (1997)			Evolução histórica	De Dreu, c e Van de Cliert, E. (eds) Using conflict in organizations. Londres: Sage Publications, 1997.
4	Fink (1968)		Introdução	Introdução	Fink, C. F. some conceptual difficulties in the theory of social conflict. Journal of Conflict Resolution, n. 12, 1968.
5	Pondy (1967)	Descrição do processo	Proposta	Descrição do processo	Pondy, L.R. Organizational conflict: concepts and models. Administrative Science Quarterly, set 1967
6	Pondy (1969)	Descrição do processo			Pondy, L.R. Varieties of organizational conflict. Administrative Science Quarterly, 14, 1969.
7	Putnan (1988)		Proposta		Putnan, L. L. (dir.) Communication and conflict styles in organizations. Management Communication Quarterly, n. 1, Feb. 1988.
8	Putnan e Poole (1987)		Introdução, Proposta	Introdução	Putnan, L.L.; Poole, M.S. Conflict and Negotiation. In Jablin, F.M., Putnam, L.L. Roberts, K.H. e Porter, L.W. (eds), Handbook of Organizational Communications: Interdisciplinary Perspective. Newbury Park, CA: Sage, 1987.
9	Rahim (1981)		Introdução		Rahim, A. M. Organizational behavior courses for graduate students in business administration: views from the tower and the battlefield. Psychological Reports, n.49, 1981
10	Rahim (1983)		Proposta		Rahim, A. M. A measure of styles of handling interpersonal conflict. Academy of Management Journal, v. 26, n. 2, 1983.
11	Rahim (1986)	Descrição do processo	Evolução histórica		Rahim, A. M. Managing conflict in organizations. New York: Praeger, 1986.
12	Rahim (1989)	Descrição do processo			Rahim, A. M. Managing conflict: interdisciplinary approach. New York: Praeger, 1986.
13	Robbins (1974),	Evolução histórica	Evolução histórica	Descrição do processo	Robbins, S. R. Managing organizational conflict: A nontraditional approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974
14	Robbins (1978),		Evolução histórica		Robbins, S. R. Conflict management "and" conflict resolution are not synonymous terms. California Management Review. n. 21, 1978.

Nº	Autor(es)	Hall	Rondeau	Robbins	Referências bibliográficas de autores citados mais de uma vez.
15	Thomas (1976)		Introdução, Proposta		Thomas, K.W. Conflict and conflict management. In Dunnette, M.D.(dir). Handbook of industrial & organizational psychology. Chicago: McNally,1976
16	Thomas (1977)			Proposta	Thomas, K.W. Towards Multidimensional values ein teaching: The example of conflict behaviors. Academy of Management Review. Jul 1977.
17	Thomas (1987)		Proposta		Thomas, K.W. Psychological resources for collaboration: empowerment as a conflict-management intervention. In: Larocque, A. et al. technologies nouvelles et aspects psychologiques. Québec: Université du Québec, 1987.
18	Thomas (1992)			Introdução, Descrição do processo e Proposta	Thomas, K.W. Conflict and negotiations processes in organizations. In Dunnette, M.D. e Hough, L. M. (eds). Handbook of industrial & organizational psychology, 2a. Ed, v. 3 Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 651-717.
19	Thomaz e Kilmann (1978)		Proposta		Thomas, K.W.e Kilmann, R. Comparision fo four instruments measuring conflict behavior. Psychological Reports, n. 42, 1978.
20	Thomaz e Pondy (1977)		Proposta		Thomas, K.W.e Pondy, L. R. Toward in intent model of conflict management among principal parties. Human Relations, n. 30, 1977.
21	Thomas e Tymon Jr(1985)		Proposta		Thomas, K.W. e Tymon Jr,W. G. Structural approaches to conflict management. In: Tannenbaum, R., Margulies, N., Massarik, F. (dir.) Human Systems Development. San Francisco: Jossey-Bass, 1985
22	Van de Vliert (1984)		Introdução, Proposta		Van de Vliert, E. Conflict-prevention and escalation. In: Drenth, P.J.D., Thierry, H.K., Willems, P.J. et al. (dir.). Handbook of work and organizatinal psychology. New York: Willey, 1984.
23	Van de Vliert e De Dreu, 1994			Descrição do processo	Van de Vliert, E., De Dreu, C. Optimizing Performance by Stimulating Conflict. International Journal of Conflict Management, jul 1994.
24	Van de Vliert e Prein (1984 e 1989)		Proposta		Van de Vliert, E., Prein, H.C.M. The diference in the meaning of forcing in the conflict management of actors and observers. In: Rahim, A. M. (dir.) Managing conflict: na interdisciplinary approach. New York: Praeger, 1989.

Fonte: elaborado pelos autores