

Conflito Organizacional: Um Estudo com Executivos de Marketing

Autoria: Ana Akemi Ikeda, Marcos Cortez Campomar, Tânia Modesto Veludo-de-Oliveira

Resumo

O artigo discute o fenômeno conflito e algumas estratégias para superá-lo. Os conceitos são discutidos e empregados para o desenvolvimento de uma pesquisa de campo de cunho exploratório, realizada com executivos de marketing. A pesquisa procurou identificar como e por que os conflitos organizacionais ocorrem na área de marketing. Os resultados mostram que os conflitos são mais sentidos na própria área de marketing e em áreas próximas e relacionadas. A comunicação é a maior fonte de conflito, seguida de expectativas diferentes e da estrutura organizacional. Acredita-se que estudos em marketing, que já ressaltam os conflitos nos canais de distribuição, deveriam dar mais atenção aos outros tipos de conflitos que ocorrem dentro da organização, já que interferem na eficácia dos resultados. Ao final são feitas sugestões para administração de conflitos visando a funcionalidade dos mesmos e algumas recomendações para estudos futuros.

1 Introdução

O conflito faz parte de todas as organizações, apesar disso tem recebido pouca atenção na análise do comportamento organizacional (BUTLER, 1973). Esse fenômeno complexo traz implicações à vida social e seu entendimento propicia *insights* para um gerenciamento organizacional mais eficaz. A organização é uma arena rica para o estudo de conflitos, pois há situações altamente interdependentes, que envolvem autoridade, poder hierárquico e grupos (TJOSVOLD, 1998, p. 286).

O assunto conflitos pode ser abordado sob diversos prismas. Dos trabalhos já desenvolvidos, alguns se referem ao aspecto humano do conflito, ressaltando que este não existe com ausência de emoção (JONES, 2000, BODTKER; JAMESON, 2001) e que homens e mulheres, assim como pessoas em diferentes níveis hierárquicos, o administram de maneiras distintas (BREWER; MITCHELL; WEBER, 2002). O artigo de Jameson (1999) apresenta um modelo abrangente de avaliação e administração de conflitos organizacionais. Já o de Lewicki, Weiss e Lewin (1992) faz uma extensa revisão e síntese de 44 principais modelos de conflitos, negociação e intervenção de terceiros. O trabalho de Oudenhoven, Mechelse e De Dreu (1998) compara a ocorrência de conflitos em empresas da Dinamarca, Holanda, Espanha e Bélgica em termos de escape, distância do poder e masculinidade-feminilidade. Já o de Tinsley e Brett (2001) avalia a influência cultural dos Estados Unidos e de Hong Kong nos conflitos organizacionais. Rahim, Garrett e Buntzman (1992) investigam a ética na administração de conflitos interpessoais e a preocupação de Duke (1995) é conhecer como os conflitos organizacionais afetam a comercialização de tecnologia de laboratórios sem fins lucrativos. Paltridge (1971) examina o conflito organizacional no meio acadêmico, apresentando três situações-caso e suas resoluções.

Mais especificamente sobre conflitos na área de marketing, o trabalho de Maltz e Kohli (2000) versa sobre o conflito dessa área com outras funções, como: finanças, produção e pesquisa e desenvolvimento (P&D), analisando mecanismos que os gerentes podem usar para evitá-lo ou reduzi-lo. Na mesma linha Xie, Song e Stringfellow (1998) e Song, Xie e Dyer (2000) analisam a administração de conflitos comparando o Japão, Hong Kong, Estados Unidos e Grã Bretanha no lançamento de novos produtos, bem como a integração de marketing com pesquisa e desenvolvimento (P&D) e produção. A pesquisa de Jung (2003), por sua vez, analisa os efeitos da cultura organizacional na resolução de conflitos em marketing. Parece que em marketing, o que a literatura mais enfatiza são os conflitos entre canais de distribuição, como os trabalhos de Mallen (1963), Assael (1968), Rosson e Ford

(1980), Lederhaus (1984), Eliashberg e Michie (1984), Gaski (1984), Hunt, Ray e Wood (1985), Brown, Lusch e Smith (1984) e Dant e Schul (1992).

Pensando em ampliar o escopo de estudo dos conflitos na área de marketing, realiza-se a proposta deste artigo, cujo objetivo é entender o fenômeno conflito e as técnicas para reduzi-lo. Para isso, fez-se um estudo bibliográfico complementado por uma pesquisa de campo envolvendo executivos de marketing.

2 Definição de conflito organizacional e desenvolvimento

Em um conflito, no mínimo duas partes, os chamados agentes, estão em disputa sobre alguma questão. Os agentes podem ser indivíduos, grupos, empresas, estados, partidos políticos e outros (PAWLAK, 1998, p. 66).

Katz e Kahn (1978, p. 615) definem conflito como “um tipo particular de interação, marcado por esforços de estorvo (obstrução), constrangimento ou ato prejudicial e por resistência ou retaliação contra esses esforços”. É comum que o conflito organizacional seja entendido como a oposição à cooperação, como um embate aberto entre dois ou mais grupos em uma organização, refletindo casos na qual manifestações negativas corroem a cooperação pela destruição de confiança e fecha canais de comunicação (HATCH, 1997, p. 323).

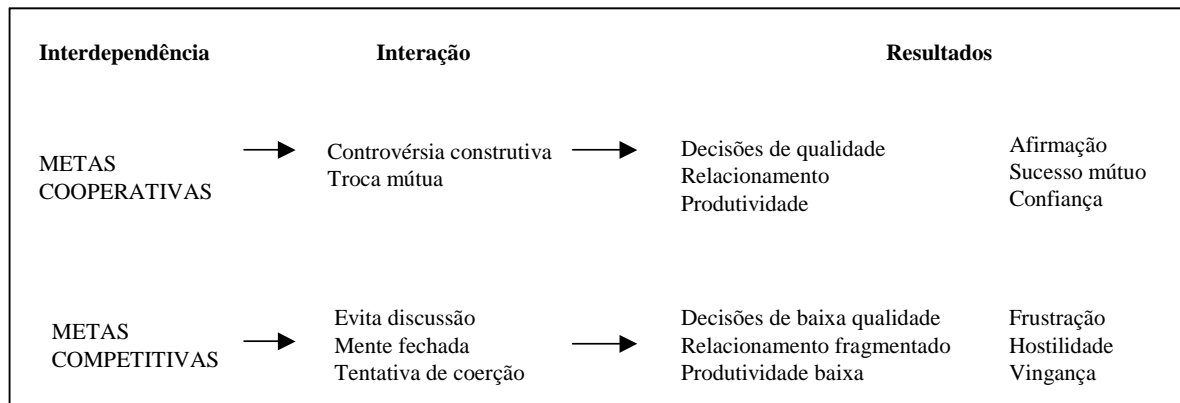
Entretanto, em manifestações de comportamento positivas, o conflito pode fornecer os benefícios de inovação e de trabalho em equipe e pode, conseqüentemente, estimular atos cooperativos futuros e construir valor para a diversidade. Conflito e cooperação são apenas opostos quando o conflito é definido como destrutivo; quando os aspectos construtivos estão em foco, o conflito e cooperação são processos complementares (ROBINS, 1974).

Numa primeira fase de estudo, o conflito era considerado totalmente disfuncional, a antítese da cooperação, sendo interpretado como sinal de uma estrutura social imperfeita ou incompleta (RICO, 1964). Contudo, as teorias de Pondy (1967, 1969), em um segundo momento, mostraram que apesar de ser desagradável, ele é parte inevitável numa organização. Para Pondy, o conflito, ainda que julgado como disfuncional, é uma condição natural e inevitável, devendo ser aceito. Essa visão desviou os interesses de estudos sobre conflitos para suas fontes e condições fundamentais. A visão do conflito como algo natural auxilia os gerentes a compreendê-lo não como resultado do mau gerenciamento, mas como um aspecto inevitável da organização. Pondy também propôs uma atitude positiva em relação ao conflito. Essa sugestão levou à compreensão que esse fenômeno pode estimular a inovação e a adaptabilidade. Tal visão formou a terceira variante da teorização de conflitos e desafiou os preceitos de que as organizações deveriam ser sistemas cooperativos, chegando à visão funcional do conflito. Essa perspectiva propõe que o conflito é bom para a organização porque leva a melhores tomadas de decisão devido à divergência de opiniões. Vale observar que, com o passar do tempo, Pondy (1992) mudou sua visão sobre conflito organizacional. Em 1967 ele acreditava que as organizações eram cooperativas, sistemas deliberados que ocasionalmente experimentavam conflitos ou quebra na cooperação. Em 1992 sugeria que uma organização era o oposto de um sistema cooperativo: se o conflito não ocorresse, então a organização não tinha razão de ser. As organizações de maior longevidade eram aquelas que tinham os conflitos institucionalizados e diversidade na estrutura da organização.

Tjosvold (1998, p. 291) complementa esse raciocínio afirmando que o conflito não é o oposto da cooperação e sim um mecanismo que ajuda a perceber os benefícios do trabalho cooperativo. Ademais, o conflito é considerado psicologicamente e socialmente saudável. É psicologicamente saudável porque permite um respiradouro para as frustrações e propicia um sentimento de participação e, até mesmo, de alegria. É socialmente saudável porque encoraja oposição ao *status quo* e dá condições para as mudanças sociais e para a democracia oriunda do pluralismo e respeito à diversidade. A perspectiva funcional adverte que poucos conflitos levam a conseqüências negativas, por exemplo: o pensamento de grupo, a tomada de

decisão sem respaldo, a apatia e a estagnação. Portanto, conforme Butler (1973, p. 83), o conflito é ubíquo, não é necessariamente disfuncional e pode ser requerido para desafiar pessoas a desempenhar e estimular o progresso. A Figura 1 resume essas observações.

Figura 1 - Conflito na cooperação e competição



FONTE: TJOSVOLD, Dean. Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges. *Applied Psychology: An International Review*, v. 47, n. 3, p. 285-342, 1998. p. 291.

Para Deutsch (1973), a teoria da *cooperação* e da *competição* fornece uma abordagem para o entendimento da dinâmica e dos resultados do conflito. As *metas cooperativas* fazem com que o conflito aumente os benefícios e reduza os custos, sendo fundamentais para os conflitos positivos. As *metas cooperativas* levam à troca mútua e à controvérsia construtiva (discussão de mente aberta para as posições diversas), fortalecendo a qualidade da decisão negociada, a produtividade e reafirmando o relacionamento entre protagonistas, o que resulta em sucesso e confiança em colaborações futuras. As *metas competitivas*, por sua vez, aumentam a possibilidade de se evitar a discussão direta ou, alternativamente, uma discussão dura, de mente fechada com tentativas de coagir o outro de forma agressiva – dinâmica que deteriora a tomada de decisão, o trabalho realizado e o relacionamento, gerando frustração, agressão, hostilidade e vingança. Robins (1983, p. 336) salienta que para o conflito existir, ele deve ser percebido pelas partes envolvidas. Se um conflito existe, ou não, é uma questão de percepção. O tópico seguinte analisa os conflitos vertical e horizontal que ocorrem nas organizações.

3 Conflitos vertical e horizontal

O conflito organizacional envolve conflitos inter-pessoais com colegas ou supervisores, ou conflitos inter-grupos entre diferentes seções de uma organização (IMAZAI; OHBUCHI, 2002, p. 109). Há dois tipos essenciais de conflito organizacional: o *vertical* e o *horizontal*. O *conflito vertical* ocorre entre grupos de diferentes níveis hierárquicos, como entre supervisores e vendedores, ao passo que o *conflito horizontal* ocorre entre indivíduos do mesmo nível, como entre gerentes de uma mesma organização. No *conflito vertical*, diferenças de *status* e poder entre grupos são em geral maiores do que no *horizontal* (ROBINS, 1983), pois tais aspectos tendem a se uniformizar em posições hierárquicas equivalentes. Quando o *conflito vertical* ocorre entre os trabalhadores operacionais e a administração, suas fontes frequentemente se referem à:

- distância psicológica: os trabalhadores não se sentem envolvidos na organização e sentem que suas necessidades não estão sendo atendidas.
- poder e *status*: os trabalhadores se sentem sem poder e alienados.
- diferenças de valor e ideologia: essa diferença representa crenças básicas sobre o propósito e metas da organização.

- recursos escassos: são os desacordos em relação a benefícios, salários e condições de trabalho.

No *conflito vertical*, parece que os indivíduos em níveis organizacionais mais baixos procuram evitar conflitos com os níveis hierárquicos mais altos (BREWER; MITCHELL; WEBER, 2002). Pondy (1966, p. 254) observa que é esperado que os pares de alta posição percebam mais o conflito internamente entre seus grupos do que os de baixa posição. Isso se deve pelas seguintes razões:

- as pessoas de alta posição, mais do que as de baixa, são engajadas em atividades não rotineiras e de desenvolvimento de políticas, onde as orientações para as ações são menos claras e as chances para discórdias, maiores.
- as pessoas de alta posição, mais do que as de baixa, são provavelmente menos flexíveis em seus pontos de vista, fazendo com que a resolução de conflitos seja mais difícil.

Considerando o *conflito vertical*, a pesquisa de Imazai e Ohbuchi (2002) examina os efeitos de curto e longo prazo da imparcialidade percebida no conflito organizacional entre empregados e supervisores. As conclusões dos autores é que, para os trabalhadores, a imparcialidade é importante na solução de conflitos organizacionais. Quando os trabalhadores percebem que houve imparcialidade no julgamento e na solução do conflito, o elo dos grupos se fortalece. Tais autores acrescentam que a justiça percebida e distributiva aumenta significativamente a satisfação no trabalho, o compromisso e a satisfação com os resultados. Uma vez analisados os conflitos verticais e horizontais, cabe avaliar as principais razões que causam conflitos.

4 Causas dos conflitos

Robins (1983) acredita que as pessoas têm consciência dos fatores geradores de conflitos, como escassez, bloqueios e interesses ou metas incompatíveis. A escassez de recursos, sejam eles monetários, de cargos, prestígio ou poder, encoraja o bloqueio do comportamento e o surgimento de conflitos. O conflito também pode ser desencadeado quando uma parte impede o alcance da meta de outra.

Reiterando essas idéias, Jung (2003, p. 243) declara que o conflito é claramente associado ao poder e pode aparecer quando o alcance das metas de uma organização é impedido. Porém, segundo Pondy (1966, p. 248), em situações de comportamento rotineiro, onde os procedimentos são bem definidos e o ambiente é estável, é provável que as causas dos conflitos não estejam altamente correlacionadas com o alcance de metas e objetivos. Nessas circunstâncias as variáveis de conflito provavelmente estarão mais ligadas à personalidade, aos motivos de autonomia, à interdependência funcional e ao *status*.

Gordon (1987, p. 51-52) cita algumas causas que justificam o crescimento dos conflitos nas organizações:

- conforme crescem os departamentos, as pessoas vão perdendo contato com outros departamentos, ou ainda, os membros de um departamento começam a pensar de modo diferente de outras áreas.
- o aumento da ênfase nas mensurações financeiras como ferramenta de motivação dos gerentes e o estabelecimento de centro de lucros diferentes dentro de um sistema de negócios integrado acabam por criar muitos conflitos.
- os aumentos crescentes na ênfase da especialização funcional, das políticas de promoção e recrutamento reforçam o isolamento dos departamentos, gerando conflitos.
- hoje há mais abertura para os funcionários tecerem críticas uns aos outros: enquanto essa liberdade pode ser benéfica para a sociedade como um todo, no contexto organizacional pode se transformar em conflitos.

- os consumidores demandam preços mais baixos, melhor qualidade de produtos e serviços, criando pressões para que os departamentos funcionem mais eficazmente em conjunto, o que pode ocasionar conflitos entre departamentos.

Outra razão apontada na literatura para a ocorrência de conflitos é o grau de interdependência assimétrica ou total, que afeta o nível de confiança e compromisso dos grupos (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). A interdependência assimétrica ocorre quando as partes têm níveis diferentes de dependência entre si. Isto é, em um mesmo grupo alguns indivíduos podem depender de pessoas que, por sua vez, demonstram independência em relação a eles. Na interdependência total, por outro lado, os indivíduos são totalmente dependentes uns dos outros. Kumar, Scheer e Steenkamp (1995) afirmam que os relacionamentos com interdependência total têm menor conflito do que os com baixa interdependência ou com interdependência assimétrica. Para Jung (2003, p. 243), o conflito é menor em relacionamentos altamente dependentes porque, em geral, a parte dependente se conforma que não pode alterar a situação e aceita o poder do líder.

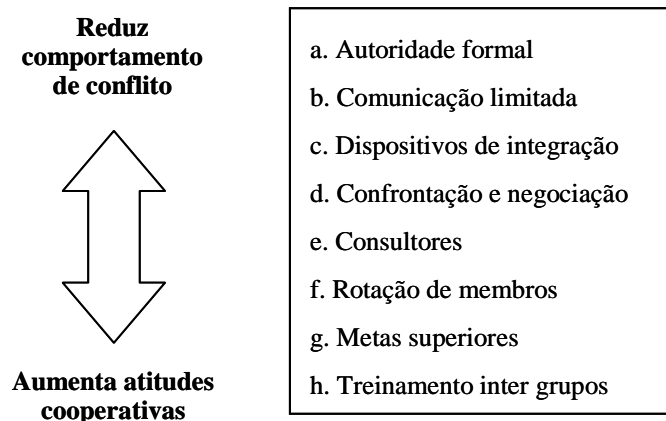
A causa dos conflitos também pode estar no *conflito de relacionamento*, que é a percepção de animosidades e incompatibilidades pessoais. Segundo Peterson e Behfar (2003), o impacto negativo do *conflito de relacionamento* no desempenho do grupo se dá por três formas. Primeiro limita a habilidade de processar as informações, porque os membros do grupo despendem seu tempo e energia focando uns aos outros, em vez de problemas do grupo. Segundo porque limita o funcionamento cognitivo dos membros do grupo pelo aumento do nível de estresse e ansiedade. Terceiro porque encoraja acusações e antagonismos em relação ao comportamento de outro grupo, o que pode criar uma predisposição à hostilidade e à escalada de conflito. Uma vez evidenciadas as causas, é interessante elucidar técnicas para administrar conflitos – o que é feito no tópico seguinte.

5 Técnicas para administrar conflitos entre grupos

A situação ideal para a maioria das organizações é ter competição apenas em nível moderado e conflitos sadios entre as unidades. Os gerentes não devem deixar os conflitos ficarem tão grandes a ponto de incorrer em perdas. Na medida do possível, devem estimular a cooperação, o foco na tarefa produtiva e o alcance dos objetivos organizacionais. A redução de conflito é sempre um desafio; neste tópico são expostas algumas das técnicas que visam administrá-lo.

Um dos alvos das técnicas de administração de conflitos são as *mudanças de comportamento* e as *mudanças de atitude* (DAFT, 1998, p. 500). Pela *mudança do comportamento*, o conflito aberto é reduzido ou eliminado, mas alguns membros ainda podem desgostar de outros. Uma mudança no comportamento faz o conflito menos visível ou mantém os grupos separados. Já a *mudança de atitude* é mais profunda e toma mais tempo. Uma nova atitude é difícil de alcançar e requer uma mudança positiva nas percepções e sentimentos sobre outras pessoas ou departamentos. Uma mudança na atitude é a base para a verdadeira organização cooperativa. As técnicas de administração de conflitos relacionadas à *mudança de comportamento* e *de atitude* podem ser arranjadas ao longo de uma escala (Figura 2).

Figura 2 - Estratégias para administração de conflitos



FONTE: DAFT, Richard L. *Organization Theory and Design*. Cincinnati: Thompson (ITP), 1998. p. 500.

Na figura 2, as técnicas próximas do topo irão mudar o comportamento, mas não as atitudes. Já as técnicas próximas da base são designadas a trazer mudanças positivas nas atitudes cooperativas entre grupos. As técnicas mencionadas são as seguintes:

- **autoridade formal:** significa que a administração sênior invoca regras, normas e autoridade legítima para resolver ou suprimir um conflito.
- **comunicação limitada:** encoraja a comunicação entre departamentos em conflito, previne o desenvolvimento de más percepções sobre habilidades, capacidades e traços de outros departamentos. Frequentemente, a interação pode ser focada em questões nas quais os departamentos têm uma meta em comum. Uma meta em comum significa que os departamentos devem se falar e cooperar, no mínimo para alcance da meta.
- **dispositivos de integração:** são forças-tarefa voltadas à integração; gerentes de projetos que se deslocam entre departamentos podem ser usados como dispositivos de integração. Reunir representantes de departamentos conflitantes em equipes para resolução conjunta de problemas é uma forma efetiva de redução de conflito porque os representantes aprendem a entender os pontos de vista de cada parte. Equipes e forças-tarefa reduzem conflito e aumentam a cooperação porque integram pessoas de diferentes departamentos.
- **confrontação e negociação:** a confrontação ocorre quando as partes em conflito se engajam diretamente umas com as outras e tentam praticar suas diferenças. A negociação é o processo de barganha que frequentemente ocorre durante a confrontação e habilita as partes sistematicamente a atingir uma solução. Essas técnicas trazem representantes dos departamentos para trabalharem uma disputa em conjunto. A confrontação e negociação envolvem algum risco, posto que não há garantias que a discussão irá focar-se no conflito ou que as emoções não ficarão fora de controle. No entanto, se os membros forem capazes de resolver os conflitos na base da discussão pessoal, eles provavelmente se respeitarão e a colaboração futura tornar-se-á mais fácil. A confrontação é bem sucedida quando os gerentes se engajam em uma estratégia ganha-ganha (*win-win*); o que significa que ambos departamentos adotam uma atitude positiva e se esforçam para resolver os conflitos, de forma a beneficiar uns aos outros. Se uma negociação se deteriora para uma estratégia *win-lose* (cada grupo quer derrotar o outro), a confrontação não terá efeito. A alta administração pode estimular os membros do grupo a trabalhar em direção a resultados mutuamente aceitáveis. Uma estratégia *win-win* significa definir o problema como mútuo, estimular comunicações abertas e evitar ameaças.

- consultores como terceiros: quando o conflito é intenso e duradouro e os membros do departamento são suspeitos e não cooperativos, um consultor pode ser trazido de fora da organização para discutir com os representantes de ambos os departamentos. Os consultores devem ser especialistas em comportamento humano e suas orientações e ações devem ser valorizadas por ambos os grupos.
- rotação de membros: rotação significa que um membro de um departamento pode ser transferido para trabalhar em outro departamento em base temporária ou permanente. A vantagem é que os indivíduos se envolvem nos valores, atitudes, problemas e metas de outro departamento; e ademais, pode explicar os problemas de seu departamento original para os novos colegas. Isso permite uma franca e precisa troca de visões e informações.
- missão compartilhada e metas superiores: outra estratégia é que a alta administração crie missão compartilhada e estabeleça metas superiores que requeiram cooperação entre os departamentos. Organizações com culturas fortes e adaptativas, onde os empregados compartilham uma visão mais ampla de sua organização têm maior probabilidade de ter uma força de trabalho mais unida e cooperativa. Segundo Tjosvold, Dann e Wong (1992, p. 1035-1054) quando os empregados de diferentes departamentos percebem que suas metas são ligadas, eles tendem a compartilhar abertamente recursos e informações.
- treinamento inter-grupal: é uma forma efetiva de se reduzir conflitos, principalmente quando outras técnicas falham ou não se adequam à organização em questão. Esse treinamento requer que membros do departamento assistam a *workshops* externos longe dos problemas do dia-a-dia. A técnica é cara, mas tem o potencial de criar uma atitude cooperativa na organização.

Na administração de conflitos, Maltz e Kohli (2000, p. 482) alegam que conversas informais são cruciais para reduzir desentendimentos entre funções. Pondy (1967), por sua vez, propôs uma classificação de cinco estágios aos conflitos: *latente*, *percebido*, *sentido*, *manifesto* e *resultado*. Fazendo um paralelo entre essas considerações, o fato dos membros de uma organização terem oportunidade de interagir em ambientes sociais (não relacionados ao trabalho) auxilia a redução do *conflito sentido* e *percebido* e, conseqüentemente, do *conflito manifesto*, influenciando o *resultado* do conflito. Em acréscimo, Derr (1978) considera que há três formas de se administrar conflitos: *colaboração*, *negociação* e *atuação de poder*. O autor conclui que a *colaboração* pode ser mais bem empregada quando:

- a relação de trabalho é substancialmente danificada por um conflito não resolvido.
- as partes em conflito confrontam suas diferenças abertamente e estabelecem suas preferências sem medo de represálias.
- há interesse mútuo na resolução da disputa.
- a organização apóia a aberta discussão dos desacordos.

A *negociação* funciona melhor para estabelecer a paridade de poder (usualmente entre pessoas e grupos), como um meio de distribuir recursos escassos e como uma eficiente opção para alcançar um acordo formal em uma disputa comum. A *negociação* é uma estratégia intermediária entre a *colaboração* e a *atuação de poder*. A *atuação de poder* é uma forma importante de se lidar com conflitos que envolvem pessoas independentes, sendo um meio de se alcançar um equilíbrio dinâmico para as forças que competem e talvez a única maneira possível de resolver disputas ideológicas.

Rahim (1992) apresenta cinco estilos de administração de conflitos organizacionais:

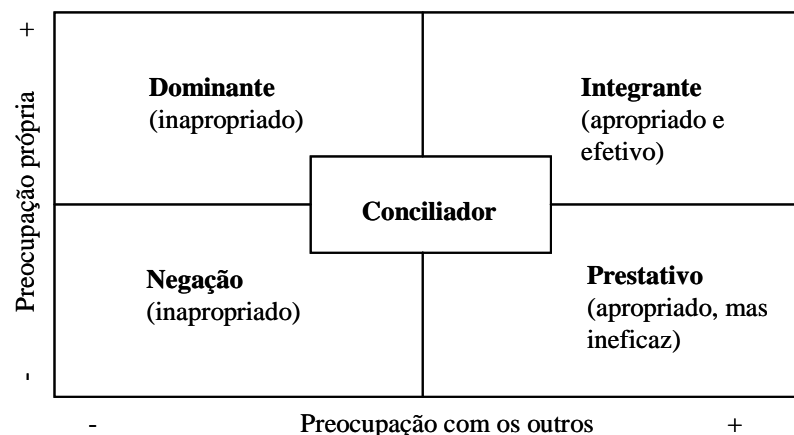
- *integrativo*: alta preocupação própria e com os outros. Envolve franqueza, troca de informações e exame de diferenças para atingir uma solução efetiva aceitável para as partes. É associado com a solução de problemas de forma criativa. Quando as questões são complexas, esse estilo é útil porque utiliza habilidades e informações de

diferentes pessoas para elaborar soluções e implementá-las com sucesso. Pode ser apropriado para questões estratégicas relativas a objetivos e políticas, planejamento de longo prazo etc.

- *dominante*: alta preocupação própria e baixa preocupação com os outros. Esse estilo tem sido identificado como uma orientação *win-lose* (ganha-perde). Uma pessoa dominadora ou competitiva faz tudo para ter o seu objetivo satisfeito e freqüentemente ignora as necessidades e expectativas de outras pessoas. Esse estilo pode ser apropriado quando: as questões envolvidas no conflito são triviais, a decisão requer velocidade ou ações impopulares devem ser implementadas. Esse estilo é adequado na implementação de estratégias e políticas formuladas por nível hierárquico mais elevado.
- *prestativo*: baixa preocupação própria e alta preocupação com os outros. Está associado com a tentativa de negligenciar as diferenças e enfatizar aspectos comuns para satisfação de interesse da outra parte. É útil quando uma parte acredita que pode estar errada ou que a outra parte está certa. Pode ser utilizado quando se está disposto a desistir de algo na esperança de conseguir algo em troca posteriormente.
- *negação*: baixa preocupação própria e com os outros. Está associado com retraimento, a passar a responsabilidade para o outro ou a fugir da situação. Esse estilo pode ser usado quando se trata de questões de pouca relevância.
- *conciliador*: nível moderado de preocupação para consigo e para com os outros. Pode ser apropriado quando as metas das partes em conflito são mutuamente exclusivas ou quando as partes são igualmente poderosas. Além disso, pode ter utilidade em questões estratégicas. Uma forte dependência nesse estilo pode ser disfuncional.

Gross e Guerreiro (2000) indicam que o estilo *integrativo* é o mais apropriado e efetivo; já o *dominante* e o de *negação* são inapropriados, sendo o estilo *dominante* percebido como relativamente mais efetivo quando comparado ao estilo de *negação*. O estilo *prestativo* é percebido como apropriado, mas ineficaz (PAPA; CANARY, 1995); e o estilo de *conciliação* como moderadamente eficaz e apropriado. Os cinco estilos estão representados pela Figura 3.

Figura 3 - Estilos na administração de conflitos



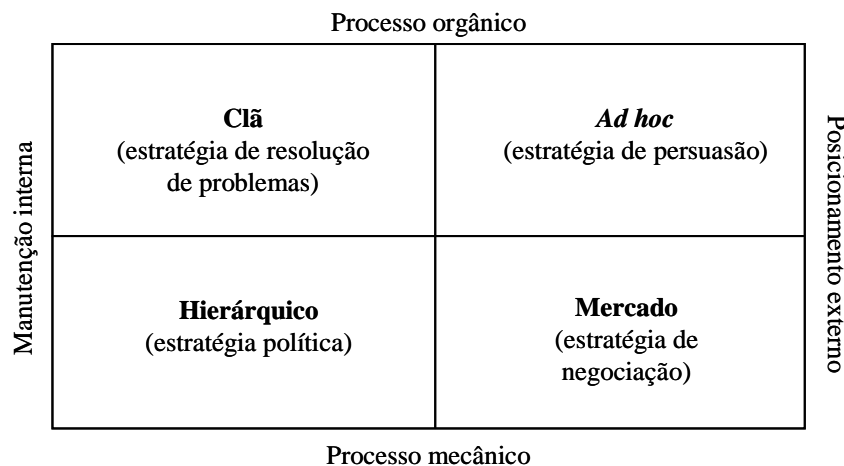
FONTE: Representação proposta pelos pesquisadores baseada em RAHIM, M. Afzalur. *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger, 1992.

Em geral, o estilo de *integração* e, de algum modo, o *conciliador* são apropriados para questões estratégicas, ao passo que os outros estilos podem ser usados para solucionar problemas táticos ou do dia-a-dia.

Outra análise de resolução de conflitos foi feita por Jung (2003). O autor observou que culturas organizacionais podem afetar não só o desempenho, mas também a resolução de

conflitos. Jung adota a definição de Deshpande e Webster (1989, p. 4) para cultura organizacional: “o padrão de valores e crenças compartilhados que auxiliam os indivíduos entenderem o funcionamento organizacional e propicia normas para o comportamento na organização”. Na classificação de cultura, Cameron e Freeman (1991), citados por Jung (2003), utilizam duas dimensões: o primeiro eixo vai do *processo orgânico* ao *mecânico*, indicando a ênfase da organização em (i) flexibilidade, espontaneidade e individualidade ou em (ii) controle, estabilidade e ordem. O outro eixo é a ênfase relativa à *manutenção interna* ou ao *posicionamento externo*. A *manutenção interna* inclui atividades estáveis, integração, enquanto o *posicionamento externo* inclui competição e diferenciação ambiental. Os quatro tipos de culturas originados dessa abordagem são: *clã*, *hierárquico*, *ad hoc* e *mercado* (Figura 4). A cultura do tipo *clã* foca a coesão, participação e trabalho em equipe e usa a estratégia de resolução de problemas para os conflitos porque, entre outras coisas, é baseada na confiança e cooperação. Na cultura *hierárquica*, ordem, regras e regulamentos são atributos dominantes. Essas características levam as partes em conflito a usarem a estratégia política. A cultura *ad hoc* enfatiza o espírito empreendedor, criatividade e adaptabilidade e, dessa forma, usam a estratégia de persuasão para resolução de conflitos. Finalmente, a cultura de *mercado* enfatiza a competitividade e o alcance dos objetivos e utilizam a estratégia de negociação para atingir justiça nas decisões.

Figura 4 - Estratégias de administração de conflitos, segundo a cultura



FONTE: Representação proposta pelos pesquisadores baseada em CAMERON, Kim; FREEMAN, Sarah. Cultural congruence, strength, and type: relationship to effectiveness. In: WOODDMAN; PASSMORE. *Research Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press, p. 23-58, 1991.

Dentro das organizações, os indivíduos que administram conflitos de forma efetiva são percebidos como comunicadores e líderes competentes. Já aqueles incapazes de gerenciar conflitos eficazmente podem ter problemas em alcançar as metas organizacionais, manter relacionamentos positivos e coerentes e solucionar problemas. Indivíduos que têm dificuldade de lidar com conflitos também têm maior probabilidade de estarem insatisfeitos com o trabalho (GROSS; GUERRERO, 2000).

A revisão teórica abordou definições, tipos, causas e administração de conflitos. Para averiguar como os conflitos ocorrem nas organizações, desenvolveu-se uma pesquisa de campo cuja metodologia e análise de resultados são apresentadas a seguir.

6 Metodologia da pesquisa de campo

A pesquisa exploratória contou com uma amostra de 101 executivos da área de marketing em cargos de supervisão ou coordenação (19,8%), gerência (61,4%) ou acima – diretoria ou proprietário da empresa (18,8%). A idade média desses executivos é de 34 anos, variando entre 25 e 48 anos. Dos entrevistados, 56% trabalham na indústria, 33,7% em serviços e 9,9% em outros tipos de empresas. Quanto ao porte das empresas, 4,0% são pequenas, 32,7% médias e 63,4% são grandes. As entrevistas foram realizadas durante o primeiro e segundo semestre de 2003 e primeiro semestre de 2004, sendo a amostragem não-probabilística. Os contatos foram feitos pessoalmente e via *e-mail*. O instrumento de coleta foi um questionário estruturado e não-disfarçado com perguntas fechadas, desenhado a partir da revisão da literatura e estudos anteriores. As questões exploraram:

- os níveis hierárquicos em que os conflitos ocorrem com maior intensidade.
- os graus de (dis)funcionalidade dos conflitos.
- as áreas que os executivos de marketing têm conflitos.
- as causas dos conflitos.
- as áreas que os executivos de marketing consideram de maior poder e de maior conflito dentro da empresa.

O questionário foi complementado com os dados pessoais do entrevistado e gerais da empresa que posteriormente foram relacionados a outras variáveis. Para tratamento e análise dos dados utilizou-se o software SPSS (versão 11.0) com técnicas univariadas, bivariadas e multivariadas (fatorial e escalas multidimensionais). Os resultados mais interessantes são analisados neste artigo.

7 Resultados da pesquisa de campo

Na pesquisa realizada, ao serem questionados sobre os conflitos acima, abaixo e no nível hierárquico em que trabalham, os executivos alegam que, de maneira geral, eles ocorrem mais nos níveis hierárquicos superiores e menos entre os subordinados, em conformidade com a observação de Pondy (1967).

Utilizando uma escala de frequência de 7 pontos obteve-se que cerca de 50% dos executivos entrevistados afirmam que os conflitos em suas organizações são saudáveis ou funcionais - freqüentemente, muito freqüentemente ou sempre. Porém, a outra metade dos respondentes os considera saudáveis apenas algumas vezes, raramente, muito raramente e até mesmo nunca – uma porcentagem que parece elevada e supõe um certo grau de disfuncionalidade, podendo ser preocupante para algumas organizações.

A pesquisa mostra que os conflitos vivenciados pelos executivos de marketing são geralmente discutidos entre as pessoas envolvidas (73,8 % das respostas indicam a opção de escala sempre ou com freqüência, 26,2% às vezes e 7% nunca ou raramente). Apenas 6,2% levam os conflitos para instância superior, o que pode estar refletindo uma forma de comportamento derivado da cultura organizacional e até mesmo da cultura ocidental. Um exemplo ilustrado por Tinsley e Brett (2001, p. 361) descreve que enquanto um gerente de marketing ocidental (dos EUA) acredita que o conflito deve ser resolvido por meio de algum tipo de acordo negociado entre os próprios colegas, a contraparte chinesa acredita que o resultado deve ser o que o chefe decidir. Neste estudo, os executivos acreditam que os conflitos devem ser resolvidos entre os pares, seguindo a mesma postura dos gerentes ocidentais da investigação de Tinsley e Brett (2001).

Em relação à frequência de conflitos que o executivo de marketing tem com outras áreas da organização, parece ocorrer de forma mais intensa com vendas (38%), seguida de informática, finanças e produção/operações. Na visão dos entrevistados, a área mais poderosa da empresa é a de vendas (38% a citaram). Também foram bastante mencionadas as áreas de marketing (24%), finanças (14%) e produção/operações (13%). A área de vendas é citada

como a mais conflituosa (22%), seguida de finanças (18%), produção/operações (17%), marketing (16%) e informática (11%).

Assim, os executivos de marketing sentem maior grau de conflito com a área de vendas e também a citam como a de maior poder, em consonância com Jung (2003), que afirma que o conflito é claramente associado ao poder. Observa-se também que os conflitos são bastante sentidos nas áreas onde o contato dos executivos é mais intenso, ou seja, na própria área de marketing, ou onde o relacionamento é próximo, como na área de vendas.

Para captar as razões dos conflitos, os entrevistados foram solicitados a indicar em cada alternativa sua melhor resposta, sendo que a escala utilizada variava de 1 (nunca) até 7 (sempre). A maior média encontrada refere-se aos problemas de comunicação, o que reitera a afirmação de Maltz e Kohli (2000, p. 482) de que barreiras de linguagem são fontes básicas do conflito percebido. Outras razões importantes são as expectativas diferentes, problemas de estrutura organizacional e poder e *status*. É bom ressaltar que a comparação de salários, dentre os itens listados, é a que menos gera conflitos dentre as relacionadas. A Tabela 1 mostra os resultados obtidos.

Tabela 1 - Razões para os conflitos

Razões	Respostas válidas	Média escala de 1 a 7*	Desvio padrão
Problemas de comunicação	101	5,00	1,2649
Expectativas diferentes	100	4,63	1,1777
Problemas de estrutura organizacional	101	4,43	1,4515
Poder e <i>status</i>	101	4,40	1,4972
Falta de agilidade	100	4,36	1,4738
Não cumprimento com as metas	101	4,17	1,3643
Falta de cooperação	100	4,00	1,4839
Falta de recursos	100	3,94	1,5097
Desacordo com relação a metas	100	3,93	1,5059
Incertezas	100	3,87	1,5612
Experiências diferentes	101	3,70	1,4936
Diferenças culturais	100	3,60	1,5763
Política de sistema de prêmios e recompensas	100	3,27	1,6688
Mudanças ambientais	100	3,13	1,4189
Falta de adaptação ao trabalho	100	2,92	1,2034
Comparação de salários	100	2,69	1,4750

* Apesar de, a rigor, a escala ser ordinal, tomou-se a liberdade de se utilizar as médias em vez de medianas para captar as pequenas diferenças entre as respostas.

A análise fatorial permitiu a redução das 16 variáveis (razões para os conflitos) em cinco fatores representados no Quadro 1. O fator 1 refere-se a problemas administrativos de forma geral (que são inclusive uma grande fonte de conflitos), o fator 2 à falta de sincronia das atividades, o fator 3 a problemas de alcance das metas, o fator 4 a adaptações ao ambiente e finalmente, o fator 5 a diferenças individuais. Assim, o gerente de marketing que tivesse que lidar com os conflitos poderia concentrar os esforços nos problemas desses cinco itens, em vez dos 16 relacionados inicialmente. Aparentemente, não haveria grandes dificuldades para solucionar os problemas administrativos, uma vez que sejam identificadas as causas e tomadas as ações para correções.

Quadro 1 – Matriz componente rotacionado (análise fatorial)

	Razões	Fat.1	Fat.2	Fat.3	Fat.4	Fat.5
Problemas administrativos	Comparação de salários	,826				
	Poder e <i>status</i>	,674				
	Problemas de estrutura organizacional	,571				
	Problemas de comunicação	,563				
	Política de prêmios e recompensas	,511	-,420			
	Incerteza	,464			,425	
Falta de sincronia	Falta de cooperação		,776			
	Falta de agilidade		,686			
	Diferenças culturais		,373			
Problemas de alcance das metas	Não cumprimento das metas			,876		
	Desacordo em relação a metas			,749		
	Falta de recursos			,487		
Adaptações ambientais	Mudanças ambientais				,817	
	Falta de adaptação ao trabalho				,734	
Diferenças individuais	Expectativas diferentes					,805
	Experiências diferentes					,752

Extraction Method: Principal Component Analysis.

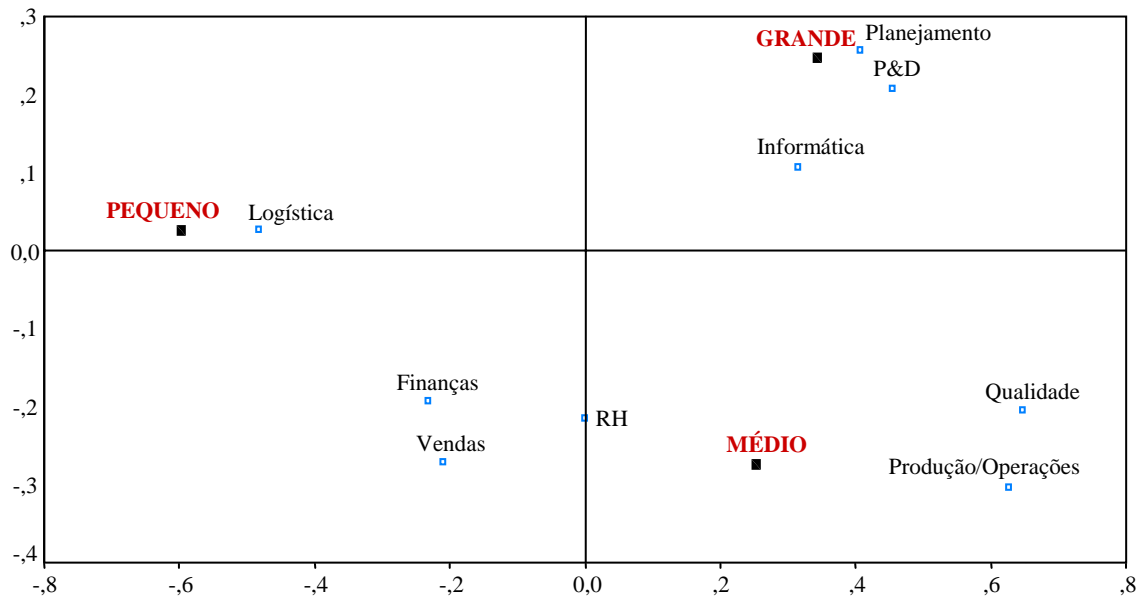
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

^a Rotation converged in 7 iterations.

Os conflitos ainda foram analisados segundo o porte e o tipo da empresa nos mapas espaciais das médias (Figuras 5 e 6). O mapa espacial das médias apresenta-se como uma alternativa às tabelas de médias, pois utiliza a distância Euclidiana para explicar as diferenças entre as médias. Ele associa duas variáveis, sendo neste caso: (i) a frequência de conflitos da área de marketing e (ii) o porte (pequeno, médio e grande) ou o tipo de empresa (comércio, indústria e serviços). Na análise dessas variáveis utilizou-se de escalas multidimensionais. Como a distância Euclidiana permite diversas opções que influenciam a análise, optou-se pela remoção da média das linhas (áreas funcionais), centrando a análise nas colunas (porte e tipo de empresa). Assim, as diferenças gerais das linhas não influenciaram a solução. Todas as linhas foram centralizadas ao mesmo valor, focando as diferenças nos grupos analisados (SPSS, 2001).

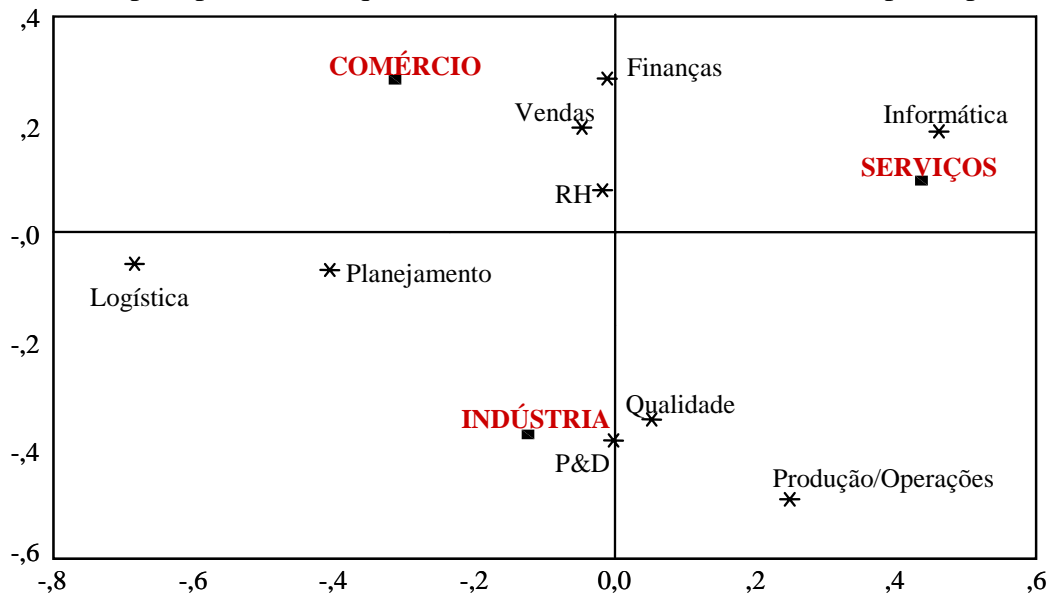
A Figura 5 sugere que nas grandes empresas os conflitos estão mais associados com as áreas de planejamento, P&D e informática, enquanto nas pequenas com a de logística. Já os conflitos nas empresas de médio porte estão mais associados com qualidade e produção/operações.

Figura 5 – Mapa espacial da freqüência de conflitos nas áreas funcionais pelo porte da empresa



Analisando o tipo de empresa (Figura 6), percebe-se que as classificadas como indústria têm os conflitos mais relacionados com a área de qualidade, P&D e produção/operações, ao passo que nas empresas de serviços, os conflitos estão mais associados à área de informática. O resultado encontrado para a indústria talvez reflita a complexidade que envolve o desenvolvimento de bens físicos, onde a participação das áreas de P&D e de produção/operações é notória.

Figura 6 – Mapa espacial da freqüência de conflitos nas áreas funcionais pelo tipo de empresa



Ao diagnosticar essas tendências e relações, conforme o tipo e o porte da empresa, os gerentes podem lidar mais facilmente com a resolução de conflitos, direcionando seus esforços para as áreas onde as relações são mais delicadas.

8 Considerações Finais

Os conflitos são característicos da natureza humana e o seu estudo é de extrema importância tanto para a teoria como para a prática organizacional. Pawlak (1998, p. 65) assinala que a análise do conflito e suas resoluções têm um importante papel nas organizações privadas, públicas e políticas, nas disputas jurídicas e de trabalho, nas operações militares e em muitas outras situações.

Em marketing, tradicionalmente, uma grande atenção é dada ao consumidor em detrimento das questões organizacionais (JUNG, 2003, p. 242). Contudo, essa não parece ser a abordagem mais correta, pois a atenção a um aspecto não elimina ou minimiza a importância do outro. O entendimento do ambiente organizacional e das relações entre os membros da organização é vital para o bom funcionamento das áreas, incluindo marketing. Assim, os estudos de marketing, que já ressaltam os conflitos nos canais de distribuição, também deveriam voltar-se aos conflitos que ocorrem dentro da organização. De acordo com os resultados da pesquisa de campo, deveria ser dada ênfase especial aos problemas de comunicação, problemas de diferentes expectativas e de estrutura organizacional. Os conflitos internos que surgem dentro da própria área de marketing e com áreas correlatas, como vendas, também deveriam ser alvo de atenção.

A resolução de conflitos depende de muitos fatores como tipo de empresa, personalidade dos indivíduos e cultura organizacional. A influência de todos esses fatores torna a administração desse fenômeno ainda mais complexa. Por essa razão, recomenda-se às organizações um acompanhamento das interações e atividades dos grupos, visando assegurar um grau de funcionalidade compatível aos conflitos. Conflitos positivos somente serão possíveis mediante análise das particularidades da organização, que envolve um conhecimento sobre o perfil dos funcionários, sobre as relações entre departamentos e níveis hierárquicos e sobre as normas compartilhadas que direcionam o comportamento.

Ainda que exploratória, esta pesquisa revela situações e tendências dos conflitos, possibilitando reflexões sobre como lidar com a questão. Deste artigo podem advir novas idéias que talvez tratem o conflito organizacional de forma mais específica e profunda. Em trabalhos futuros, os conflitos poderiam ser explorados, por exemplo, em termos de estilos, consequências e ocorrências em áreas funcionais distintas.

9 Referências bibliográficas

- AMASON, Allen C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making. *Academy of Management Journal*, n. 39, p. 123-148, 1996.
- ASSAEL, Henry. The political role of trade associations in distributive conflict resolution. *Journal of Marketing*, v. 32, p. 21-29, Apr. 1968.
- BODTKER, Andrea M.; JAMESON, Jessica Katz. Emotion in conflict formation and its transformation: applications to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, v. 12, n. 3, p. 259-275, 2001.
- BREWER, Neil; MITCHELL, Patricia; WEBER, Nathan. Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, v. 13, n. 1, p. 78-94, 2002.
- BROWN, James; LUSCH, Robert; SMITH, Laurie. Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 21, n. 6, p. 15-26, 1991.
- BUTLER, Arthur G. Project management: a study in organizational conflict. *Academy of Management Journal*, v. 16, p. 84-101, Mar. 1973.
- CAMERON, Kim; FREEMAN, Sarah. Cultural congruence, strength, and type: relationship to effectiveness. In: WOODDMAN; PASSMORE. *Research Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press, p. 23-58, 1991.

- CLIFF, Gordon. Managing organizational conflict. *Management Review*, v. 76, n. 5, p. 51-53, May 1987.
- DAFT, Richard L. *Organization theory and design*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1998.
- DANT, Rajiv; SCHUL, Patrick. Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 1, p. 38-54, 1992.
- DERR, C. Brooklyn. Managing organizational conflict, collaboration, bargaining and power approaches. *California Management Review*, v. 21, p. 76-83, Winter 1978.
- DESHPANDE, Rohit; WEBSTER, Frederick. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, v. 53, p. 3-15, Jan. 1989.
- DUKE, Charles R. Organizational conflicts affecting technology commercialization from nonprofit laboratories. *The Journal of Product and Brand Management*, v. 4, n. 5. p. 5-12, 1995.
- DEUTSCH, Morton. *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press, 1973.
- ELIASHBERG, Jehoshua; MITCHIE, Donald. Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: an empirical study. *Journal of Marketing Research*, v. 2, n. 1, p. 75-88, 1984.
- GASKI, John. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 2, p. 9-29, 1984.
- GAYLE, Barbara Mae; PREISS, Raymond W. Assessing emotionality in organizational conflicts. *Management Communication Quarterly*, v. 12, n. 2, p. 280-302, Nov. 1998.
- GROSS, Michael A.; GUERRERO, Laura K. Managing conflict appropriately and effectively: an application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, v. 11, n. 3, p. 200-226, 2000.
- HATCH, Mary Jo. *Organizational theory*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HUNT, Shelby; RAY, Nina; WOOD, Van. Behavioral dimensions of channels of distribution synthesis. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, v. 13, n. 3, p. 1-24, 1985.
- IMAZAI, Kei-Ichiro; OHBUCHI, Ken-Ichi. Conflict resolution and procedural fairness in Japanese work organizations. *Japanese Psychological Research*, v. 44, n. 2, p. 107-112, 2002.
- JAMESON, Jessica Katz. Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: developing the framework. *International Journal of Conflict Management*, v. 10, n. 3, p. 268-294, July 1999.
- JONES, Tricia S. Emotional communication in conflict: essence and impact. In: EADIE, W.; NELSON, P. *The language of conflict and resolution*. Thousand Oaks: Sage, p. 81-104, 2000.
- JUNG, Sungwoo. The effects of organizational culture on conflict resolution in marketing. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, v. 3, n. 1/ 2, p. 242-246, Sep. 2003.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *The social psychology of organization*. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- KUMAR, Nirmalya; SCHEER, Lisa; STEENKAMP, Jan-Benedict. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, v. 32, n. 3, p. 348-356, 1995.
- LEDERHAUS, Mary Ann. Improving marketing channel control through power and exchange. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 12, n. 3, p. 18-34, 1984.
- LEWICKI, Roy J.; WEISS, Stephen; LEWIN, David. Models of conflict, negotiation and third party intervention: a review and syntethesis. *Journal of Organizational Behavior*, v. 13, n. 3, p. 209-252, May 1992.
- MALLEN, Bruce. A theory of retailer-supplier conflict, control, and cooperation. *Journal of Retailing*, v. 39, n. 2, p. 24-32, 1963.

- MALTZ, Elliot; KOHLI, Ajay K. Reducing marketing's conflict with other functions: the differential effects of integrating mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, v. 28, n. 4, p. 479-492, 2000.
- OUDENHOVEN, Jan Pieter Van; MECHELSE, Lonneke; DE DREU, Carsten K. W. Managerial conflict management in five European countries: the importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity. *Applied Psychology: An International Review*, v. 47, n. 3, p. 439-456, 1998.
- PALTRIDGE, James Gilbert. Organizational conflict in academia. *California Management Review*, v. 13, n. 13, p. 85-94, Spring 1971.
- PAPA, Michael J.; CANARY, Daniel J. Conflict in organizations: a competence-based approach. In: NICOTERA, A. M. *Conflict and organizations: communicative processes*. Albany, NY: State University of New York Press, p. 153-179, 1995.
- PAWLAK, Zdzislaw. An inquiry into anatomy of conflicts. *Journal of Information Sciences*, 109, p. 65-78, 1998.
- PETERSON, Randall S.; BEHFAR, Kristin Jackson. *Organizational behavior and human decision processes*. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>> e <<http://www.elsevier.com/locate/obhdp>>. Acesso em: 01 out. 2003.
- PONDY, Louis R. A systems theory of organizational conflict. *Academy of Management Journal*, v. 9, p. 246-253, Sep. 1966.
- _____. Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, v. 12, p. 296-320, 1967.
- _____. Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, v. 14, p. 499-505, 1969.
- _____. Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, v. 13, p. 257-261, 1992.
- RAHIM, M. Afzalur. *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger, 1992.
- RAHIM, M. Afzalur; GARRETT, Jan Edward; BUNTZMAN, Gabriel F. Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 11, n. 11, p. 423-432, May 1992.
- RICO, Leonard. Organizational conflict: a framework for reappraisal. *Industrial Management Review*, p. 67-80, Fall 1964.
- ROBINS, Stephen P. *Managing organizational conflict: a nontraditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974.
- _____. *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- ROSSON, Philip; FORD, David. Stake. Conflict, and performance in export marketing channels. *Management International Review*, v. 20, n. 4, p. 1-37, 1980.
- SONG, X. Michael; XIE, Jinhong; DYER, Barbara. Antecedents and consequences of marketing managers' conflict-handling behaviors. *Journal of Marketing*. v. 64, n. 1, p. 50-66, Jan. 2000.
- SPSS. *Advanced market research*. Chicago: SPSS, 2001.
- TINSLEY, Catherine H.; BRETT, Jeanne M. Managing workplace conflict in the United States and Hong Kong. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 85, n. 2, p. 360-381, July 2001.
- TJOSVOLD, Dean; DANN, Valerie; WONG, Choy. Managing Conflict between departments to serve customers. *Human Relations*, v. 45, p. 1035-1054, 1992.
- _____. Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, v. 47, n. 3, p. 285-342, 1998.
- XIE, Jinhong; SONG, X. Michael; STRINGFELLOW, Anne. Interfunctional conflict, conflict resolution styles, and new product success: a four-culture comparison. *Management Science*. v. 44, n. 12, p. 192-205, Dec. 1998.