

NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS SEGUNDO AS TEORIAS DE MASLOW, MEAD, ROKEACH, SCHWARTZ E WEBER

AMAURY MELLER FILHO

Trabalho de adaptação para a disciplina de NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS do curso de Processos Gerenciais EaD da Faculdade Maringá



**NEGOCIAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO
DE CONFLITOS SEGUNDO AS
TEORIAS DE MASLOW, MEAD,
ROKEACH, SCHWARTZ E WEBER**

Aluno: Amaury Meller Filho

Disciplina: Negociação e Administração de
Conflitos

Faculdade Maringá

Introdução

A compreensão do comportamento humano no contexto organizacional é uma área essencial para o desenvolvimento de práticas eficazes de gestão e para o fortalecimento das organizações. O ser humano, como indivíduo, carrega consigo uma complexa rede de valores, atitudes e emoções que influenciam diretamente seu comportamento, tanto em sua vida pessoal quanto no ambiente profissional. Neste sentido, os valores terminais e instrumentais, como apresentados por Milton Rokeach, determinam os objetivos finais que o indivíduo deseja alcançar e os meios pelos quais busca atingir esses objetivos. Maslow, por sua vez, propõe uma hierarquia de necessidades que impacta diretamente o comportamento do ser humano dentro das organizações. Ele sugere que, para que o indivíduo se sinta motivado a alcançar seus objetivos mais elevados, suas necessidades básicas precisam ser atendidas primeiro, como a necessidade de segurança e pertencimento.

Além disso, George Herbert Mead nos ajuda a entender a importância da interação social e da construção do self no ambiente organizacional. Em suas teorias, ele destaca a importância das relações interpessoais na formação da identidade e no comportamento do indivíduo dentro de uma organização. Essas interações não se limitam apenas às trocas de informações, mas também envolvem aspectos emocionais e psicológicos, os quais têm um impacto profundo no clima organizacional. Nesse contexto, a cultura organizacional e os valores éticos assumem papel crucial, pois orientam as atitudes e

comportamentos dos membros da organização, gerando um ambiente onde o respeito, a confiança e a cooperação podem florescer.

O comportamento organizacional, por sua vez, é influenciado por diversos fatores, incluindo as emoções e as dinâmicas de grupo. As emoções desempenham um papel fundamental na forma como os indivíduos respondem a desafios, tomam decisões e interagem com seus colegas de trabalho. O entendimento de como as emoções influenciam o comportamento organizacional pode ajudar a criar estratégias que favoreçam um ambiente mais produtivo e saudável.

O conflito, por outro lado, é uma realidade em qualquer organização e, quando não bem gerido, pode prejudicar as relações interpessoais e a eficiência organizacional. A administração de conflitos é, portanto, uma competência essencial para os líderes organizacionais, que devem ser capazes de identificar as origens do conflito e implementar soluções eficazes para resolver disputas. As dinâmicas de grupo são um reflexo direto dessas interações, sendo que o comportamento de cada indivíduo no grupo influencia o todo. As organizações que aprendem, por sua vez, são aquelas que conseguem transformar essas dinâmicas em oportunidades de crescimento e inovação, gerenciando o conhecimento de maneira eficaz e fomentando um ambiente que valoriza o aprendizado contínuo.

Neste trabalho, exploraremos essas temáticas a partir das teorias e conceitos de renomados estudiosos como Maslow, Mead, Rokeach, Schwartz e Weber, com o objetivo de entender como as organizações podem otimizar seu funcionamento e promover um ambiente saudável e produtivo. A análise dos valores humanos, das atitudes, das emoções e das dinâmicas de grupo proporcionará uma compreensão mais profunda dos desafios que as organizações enfrentam na gestão de pessoas, na resolução de conflitos e na construção de uma cultura organizacional forte e inovadora. Ao longo do texto, discutiremos como esses fatores se inter-relacionam e como os gestores podem utilizá-los para promover o desenvolvimento organizacional e pessoal de seus colaboradores.

Amaury Meller Filho

1. **O ser humano como indivíduo: valores terminais e instrumentais.**

O ser humano é um ser social e individual ao mesmo tempo. Sua identidade é formada por experiências pessoais e interações sociais, resultando em um conjunto de valores e crenças que orientam suas escolhas e comportamentos. Segundo Mead (1934), a construção do "eu" ocorre por meio do contato com outros indivíduos e da internalização de normas e expectativas sociais. Dessa forma, a individualidade humana não é isolada, mas moldada pelas interações sociais.

Os valores são princípios fundamentais que guiam o comportamento humano e ajudam na tomada de decisões. Rokeach (1973) propôs uma distinção essencial entre valores terminais e instrumentais. Os valores terminais referem-se aos objetivos finais desejados por uma pessoa ao longo da vida, como felicidade, liberdade e realização pessoal. Por outro lado, os valores instrumentais são aqueles que orientam os meios pelos quais esses objetivos podem ser alcançados, como honestidade, responsabilidade e disciplina.

Schwartz (1992) ampliou a teoria de Rokeach ao sugerir que os valores humanos possuem uma estrutura universal e estão organizados em dimensões como conservadorismo, abertura à mudança e transcendência do eu. A influência desses valores se manifesta nas escolhas individuais e no comportamento coletivo, o que demonstra sua importância tanto no contexto social quanto organizacional.

De acordo com Durkheim (1895), os valores são construídos dentro de um sistema social e servem para manter a coesão e a ordem. Eles

influenciam a forma como as pessoas interagem, tomam decisões e estabelecem relações interpessoais. Essa perspectiva sociológica complementa a visão psicológica de Maslow (1954), que argumenta que os valores estão diretamente relacionados à satisfação das necessidades humanas. Em sua teoria da hierarquia das necessidades, Maslow sugere que valores como segurança e pertencimento são fundamentais para a motivação humana.

No contexto das organizações, os valores terminais e instrumentais desempenham um papel crucial na cultura corporativa e no comportamento organizacional. Weber (1905) destacou a relação entre valores culturais e a ética do trabalho, demonstrando como crenças individuais podem influenciar a produtividade e a estrutura das instituições.

A gestão eficaz dos valores dentro das organizações exige um equilíbrio entre os objetivos individuais e coletivos. Boudon (1973) argumenta que os valores influenciam diretamente as escolhas individuais, que, por sua vez, impactam a estrutura social. Assim, compreender a dinâmica dos valores terminais e instrumentais é essencial para promover ambientes organizacionais saudáveis e produtivos.

Portanto, os valores terminais e instrumentais orientam o comportamento humano em múltiplos aspectos da vida, desde a formação da identidade individual até a interação em ambientes organizacionais. O estudo desses valores permite uma compreensão mais profunda das motivações humanas e da dinâmica social, destacando sua importância na construção de sociedades mais éticas e equilibradas.

2. Atitudes e comportamentos dos indivíduos.

As atitudes e comportamentos dos indivíduos são moldados por uma complexa interação entre fatores internos e externos, incluindo motivações pessoais, valores e influências sociais. O estudo desses aspectos tem sido amplamente explorado por diferentes disciplinas, como a psicologia e a sociologia, que buscam compreender como os indivíduos formam suas crenças e tomam decisões dentro do meio em que estão inseridos.

A teoria da motivação de Maslow (1954) oferece uma das abordagens mais conhecidas para explicar o comportamento humano. Segundo o autor, os indivíduos buscam satisfazer uma hierarquia de necessidades, desde as mais básicas, como alimentação e segurança, até as mais complexas, como pertencimento, estima e autorrealização. Essa estrutura hierárquica influencia diretamente as atitudes e comportamentos, pois um indivíduo cuja necessidade de segurança não está satisfeita pode agir de maneira diferente em comparação com alguém que já alcançou esse patamar e busca satisfação em níveis superiores.

A identidade e o comportamento social também são amplamente influenciados pelas interações interpessoais. Mead (1934) argumenta que o “eu” é formado por meio da experiência social e da internalização de normas e expectativas coletivas. O autor propõe que a construção da identidade individual ocorre por meio de um processo de interação simbólica, no qual os indivíduos ajustam suas atitudes e comportamentos em resposta às reações dos outros. Essa perspectiva destaca o papel das relações sociais na definição das ações humanas, sugerindo que as pessoas se comportam de

acordo com o que acreditam ser esperado dentro de determinado contexto social.

O estudo dos valores é fundamental para compreender as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Rokeach (1973) distingue os valores em duas categorias principais: valores terminais, que representam objetivos finais desejados na vida, como felicidade e realização, e valores instrumentais, que são os meios utilizados para alcançar esses objetivos, como honestidade e disciplina. O autor enfatiza que os valores influenciam as atitudes e, conseqüentemente, determinam a forma como os indivíduos tomam decisões e interagem com o mundo ao seu redor.

A teoria de Schwartz (1992) expande o estudo dos valores, propondo uma estrutura universal baseada em um conjunto de princípios fundamentais compartilhados entre diferentes culturas. O autor identifica dimensões como conservação, abertura à mudança, autoaperfeiçoamento e transcendência do eu, que influenciam diretamente as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Essa abordagem destaca a importância de fatores culturais e sociais na formação das convicções e nas escolhas cotidianas.

Além das influências psicológicas e socioculturais, fatores históricos e econômicos também desempenham um papel crucial no comportamento humano. Weber (1905), em sua obra clássica sobre a ética protestante e o espírito do capitalismo, argumenta que crenças e valores religiosos influenciaram profundamente o comportamento econômico dos indivíduos e o desenvolvimento das sociedades ocidentais. Ele demonstra como a mentalidade de trabalho e a ética da disciplina moldaram padrões de

comportamento que foram fundamentais para a consolidação do capitalismo moderno. Esse estudo ressalta que atitudes e comportamentos não podem ser analisados isoladamente, pois estão inseridos em um contexto mais amplo de valores e normas sociais.

O comportamento humano, portanto, resulta de uma interação dinâmica entre fatores internos, como necessidades e valores, e fatores externos, como cultura e contexto histórico. As teorias de Maslow, Mead, Rokeach, Schwartz e Weber demonstram que as atitudes individuais não surgem de maneira isolada, mas são moldadas por estruturas sociais, crenças e experiências pessoais.

Compreender essas influências é essencial para diversas áreas do conhecimento, como psicologia, sociologia e administração, pois permite uma análise mais aprofundada do comportamento organizacional e das relações interpessoais. Dessa forma, o estudo das atitudes e comportamentos dos indivíduos continua a ser um campo fundamental para a compreensão da sociedade e da dinâmica humana.

3. Lidando com a cultura organizacional e os valores éticos nas organizações.

A cultura organizacional e os valores éticos dentro das organizações são aspectos fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer instituição. A construção de um ambiente corporativo saudável e eticamente responsável envolve a compreensão dos fatores motivacionais que influenciam o comportamento dos indivíduos dentro das empresas, bem como a estrutura de valores que permeia a interação social no ambiente de trabalho. Para compreender melhor esses aspectos, faz-se necessário recorrer às contribuições de teóricos clássicos como Abraham Maslow, George Herbert Mead, Milton Rokeach, Shalom Schwartz e Max Weber.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954) apresenta uma perspectiva essencial para entender a motivação humana dentro das organizações. Seguindo sua estrutura piramidal, os indivíduos buscam atender, primeiramente, necessidades básicas, como fisiológicas e de segurança, antes de se engajarem plenamente em valores mais elevados, como pertencimento, autoestima e autorrealização. Dentro das organizações, essa teoria sugere que uma cultura corporativa eficaz deve garantir que os colaboradores tenham acesso a um ambiente seguro, remunerado de forma justa e que possibilite crescimento pessoal e profissional.

George Herbert Mead (1934), por sua vez, aborda a formação da identidade e do self a partir da interação social, o que tem implicações diretas para a cultura organizacional. Em seu entendimento, a identidade do indivíduo é moldada por meio das interações com os outros e pela internalização das normas sociais. No contexto organizacional, isso significa que a cultura empresarial é formada pela interação entre os funcionários, seus valores individuais e as normas institucionais. Assim, uma cultura organizacional ética requer que os líderes promovam um ambiente no qual os indivíduos internalizem princípios de integridade, respeito e responsabilidade.

Milton Rokeach (1973) contribui para o entendimento da cultura organizacional ao definir os valores como crenças duradouras que influenciam a ação humana. Ele distingue os valores terminais, que dizem respeito aos objetivos finais da vida, como felicidade e realização pessoal, dos valores instrumentais, que são meios para atingir esses objetivos, como honestidade e disciplina. No contexto empresarial, essa distinção é relevante, pois empresas que adotam valores éticos consistentes promovem um ambiente de confiança e engajamento entre os colaboradores, resultando em maior produtividade e satisfação.

Shalom Schwartz (1992) amplia essa discussão ao propor um modelo universal dos valores humanos, identificando dez categorias de valores fundamentais presentes em diferentes culturas. Seu estudo demonstra que os valores organizacionais estão alinhados a certas dimensões, como abertura à mudança, autotranscendência e conservação. Dessa forma, as organizações precisam

equilibrar a necessidade de estabilidade com a adaptação a novas demandas sociais e éticas, garantindo que seus valores estejam em sintonia com os princípios defendidos pela sociedade contemporânea.

Por fim, Max Weber (1905) analisa a relação entre valores éticos e a cultura organizacional a partir da perspectiva histórica e sociológica. Em sua obra "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo", Weber argumenta que os valores culturais influenciam diretamente as práticas empresariais e o desenvolvimento econômico. No contexto atual, isso significa que as organizações que incorporam princípios éticos em sua gestão tendem a construir uma reputação sólida e sustentável, conquistando a confiança do público e de seus colaboradores.

Dessa forma, lidar com a cultura organizacional e os valores éticos nas empresas requer um olhar abrangente que considere a motivação individual, a interação social, a estrutura de valores e os aspectos históricos e sociológicos que influenciam as instituições. Empresas que priorizam uma cultura baseada em princípios éticos robustos tendem a criar ambientes de trabalho mais saudáveis, promover maior engajamento dos funcionários e garantir sua perenidade no mercado.

4. Comportamento organizacional.

O comportamento organizacional é um campo de estudo interdisciplinar que analisa o modo como os indivíduos e grupos se comportam dentro das organizações, bem como os impactos desse comportamento sobre a cultura organizacional e o desempenho empresarial. Para compreender melhor esse fenômeno, é necessário recorrer às teorias clássicas da motivação, da formação do self e dos valores, desenvolvidas por estudiosos como Abraham Maslow, George Herbert Mead, Milton Rokeach, Shalom Schwartz e Max Weber.

A teoria da motivação de Maslow (1954) fornece uma base fundamental para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que destaca as necessidades humanas e como elas influenciam o desempenho e a satisfação no trabalho. De acordo com Maslow, os indivíduos possuem uma hierarquia de necessidades que variam desde as mais básicas, como segurança e fisiologia, até as mais complexas, como autoestima e autorrealização. No contexto organizacional, isso significa que empresas que proporcionam condições favoráveis ao atendimento dessas necessidades tendem a ter funcionários mais motivados, produtivos e engajados.

George Herbert Mead (1934), por sua vez, destaca o papel da interação social na formação do self e da identidade dos indivíduos dentro das organizações. Segundo sua teoria, o comportamento dos indivíduos é moldado pelas experiências interativas e pelas normas sociais internalizadas ao longo do tempo. Dessa forma, no ambiente corporativo, a cultura organizacional e os

padrões de comportamento são construídos a partir da dinâmica das relações interpessoais e da comunicação entre os membros da empresa. Quando uma organização promove um ambiente de interação saudável, com feedbacks construtivos e um clima organizacional positivo, seus funcionários se sentem mais valorizados e tendem a apresentar comportamentos mais alinhados com os objetivos institucionais.

Milton Rokeach (1973) contribuiu para o entendimento do comportamento organizacional ao analisar o papel dos valores na tomada de decisão e nas interações dentro das empresas. Ele argumenta que os valores são crenças duradouras que influenciam atitudes e comportamentos. Em uma organização, os valores institucionais ajudam a moldar as expectativas de conduta dos colaboradores e a estabelecer padrões de ética e comprometimento. Assim, empresas que promovem valores coerentes com os de seus colaboradores tendem a obter maior engajamento e lealdade, enquanto aquelas que entram em conflito com as crenças individuais podem gerar descontentamento e altos índices de turnover.

Shalom Schwartz (1992) amplia esse conceito ao propor um modelo universal dos valores humanos, identificando categorias fundamentais que influenciam o comportamento organizacional. Ele argumenta que os indivíduos são guiados por valores que variam entre autotranscendência, conservação, abertura à mudança e autoproposição. No ambiente corporativo, esses valores impactam diretamente o modo como os colaboradores tomam decisões, interagem e

contribuem para o crescimento da organização. Empresas que conseguem alinhar seus valores institucionais com os valores predominantes de seus funcionários tendem a criar uma cultura organizacional forte e coesa, reduzindo conflitos internos e promovendo maior harmonia entre seus membros.

Max Weber (1905) oferece uma perspectiva histórico-sociológica sobre o comportamento organizacional ao relacionar a ética protestante com o espírito do capitalismo. Segundo Weber, os valores culturais e religiosos influenciaram diretamente o desenvolvimento econômico e a organização do trabalho. No contexto atual, sua análise pode ser aplicada às organizações ao considerar que a cultura empresarial e os padrões éticos impactam significativamente a produtividade e a reputação das instituições. Empresas que adotam uma ética corporativa sólida e promovem valores como responsabilidade, meritocracia e transparência tendem a construir relações de confiança e a obter melhores resultados a longo prazo.

O comportamento organizacional é, portanto, um fenômeno complexo que envolve uma interação dinâmica entre fatores individuais, sociais e culturais. A compreensão desse comportamento a partir das contribuições de Maslow, Mead, Rokeach, Schwartz e Weber permite uma visão mais ampla sobre como as organizações podem estruturar ambientes de trabalho mais produtivos, éticos e motivadores. Empresas que reconhecem a importância da motivação, da interação social e dos valores conseguem promover um comportamento organizacional mais alinhado com seus objetivos estratégicos, garantindo não

apenas o bem-estar de seus colaboradores, mas também o seu crescimento sustentável no mercado.

5. O papel das emoções no comportamento organizacional.

As emoções desempenham um papel fundamental no comportamento organizacional, influenciando diretamente a dinâmica do ambiente de trabalho, a tomada de decisões e a interação entre os colaboradores. O estudo das emoções no contexto organizacional requer uma análise interdisciplinar, considerando as contribuições da psicologia, sociologia e teoria dos valores. Para tanto, as abordagens teóricas de Abraham Maslow, George Herbert Mead, Milton Rokeach, Shalom Schwartz e Max Weber fornecem bases sólidas para compreender como as emoções moldam comportamentos e influenciam a cultura organizacional.

Abraham Maslow (1954) apresenta uma perspectiva essencial sobre o papel das emoções ao discutir a hierarquia das necessidades humanas. Segundo sua teoria, os indivíduos buscam atender necessidades básicas antes de alcançar estágios superiores de desenvolvimento pessoal. No contexto organizacional, isso implica que a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança impacta significativamente o bem-estar emocional dos funcionários. Funcionários que se sentem inseguros ou desvalorizados podem experimentar emoções negativas, como ansiedade e desmotivação, o que afeta diretamente sua produtividade e interações interpessoais dentro da empresa.

A teoria de George Herbert Mead (1934) complementa essa visão ao enfatizar o papel da interação social na formação do self e na expressão emocional. Mead

argumenta que as emoções são moldadas pelas experiências interativas e pelas normas sociais internalizadas. No ambiente organizacional, isso significa que as emoções não são apenas experiências individuais, mas também resultados das interações entre os membros da equipe e da cultura da empresa. Um ambiente organizacional que promove comunicação aberta e relações interpessoais saudáveis tende a reduzir emoções negativas, como estresse e frustração, ao passo que fortalece emoções positivas, como satisfação e pertencimento.

Milton Rokeach (1973) aprofunda a compreensão do comportamento organizacional ao explorar o papel dos valores na regulação emocional. Ele argumenta que os valores são crenças fundamentais que guiam o comportamento humano e influenciam as emoções experimentadas diante de determinadas situações. No contexto empresarial, a presença de um conjunto compartilhado de valores pode impactar diretamente as emoções dos colaboradores. Quando há alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais, há tendência ao surgimento de emoções positivas, como engajamento e confiança. Por outro lado, conflitos de valores podem gerar emoções negativas, como ressentimento e insatisfação.

Shalom Schwartz (1992) amplia essa discussão ao propor um modelo universal dos valores humanos, destacando como diferentes categorias de valores influenciam as emoções e o comportamento dentro das organizações. Ele identifica que indivíduos orientados por valores de autotranscendência tendem a demonstrar maior empatia e cooperação, promovendo um clima organizacional

mais harmonioso. Em contrapartida, aqueles cuja orientação de valores é baseada em poder e realização podem estar mais propensos a experiências emocionais competitivas e, em alguns casos, conflituosas. Assim, a estruturação da cultura organizacional deve levar em consideração como os valores predominantes impactam as emoções e a dinâmica relacional entre os funcionários.

Max Weber (1905) oferece uma perspectiva histórica e sociológica sobre as emoções no comportamento organizacional ao analisar a relação entre ética, cultura e capitalismo. Sua obra "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" sugere que o desenvolvimento econômico e organizacional foi influenciado por valores religiosos que moldaram a ética do trabalho e a forma como os indivíduos experimentam emoções em relação ao trabalho. No contexto atual, essa perspectiva pode ser aplicada ao analisar como diferentes culturas organizacionais promovem experiências emocionais distintas. Organizações que incentivam um modelo de trabalho meritocrático e voltado para a alta performance podem gerar sentimentos de satisfação e orgulho, mas também podem contribuir para o aumento do estresse e da pressão psicológica sobre os colaboradores.

O estudo das emoções no comportamento organizacional revela que essas experiências afetam diretamente a motivação, a satisfação no trabalho e a qualidade das relações interpessoais dentro das empresas. A compreensão das emoções por meio das contribuições de Maslow, Mead, Rokeach, Schwartz e

Weber permite um olhar mais aprofundado sobre como as organizações podem criar ambientes mais saudáveis e produtivos. Promover uma cultura organizacional baseada no reconhecimento das emoções e na gestão adequada dos sentimentos pode resultar em maior bem-estar dos colaboradores, melhor desempenho organizacional e uma maior capacidade de lidar com desafios e mudanças no ambiente corporativo.

6. Administrando conflitos nas organizações.

A administração de conflitos nas organizações é um aspecto fundamental da gestão empresarial, uma vez que os conflitos são inerentes às interações humanas dentro do ambiente corporativo. Esses conflitos podem surgir por diferenças individuais, disputas por recursos, divergências nos valores e crenças ou por falhas na comunicação organizacional. Para lidar com esses desafios, é essencial compreender as teorias clássicas que abordam a motivação, a formação do self e dos valores, desenvolvidas por estudiosos como Abraham Maslow, George Herbert Mead, Milton Rokeach, Shalom Schwartz e Max Weber.

Abraham Maslow (1954) fornece uma base sólida para a compreensão dos conflitos organizacionais ao apresentar sua teoria das necessidades humanas. Segundo Maslow, os indivíduos possuem uma hierarquia de necessidades que variam desde as mais básicas, como segurança e fisiologia, até as mais complexas, como autoestima e autorrealização. No contexto corporativo, conflitos podem emergir quando as necessidades dos funcionários não são atendidas, levando a sentimentos de insatisfação, desmotivação e tensão interpessoal. Gestores que compreendem essa dinâmica podem adotar estratégias para promover um ambiente de trabalho mais equilibrado, minimizando as causas dos conflitos.

George Herbert Mead (1934) destaca a importância da interação social na formação do self e na mediação dos conflitos dentro das organizações. Mead argumenta que o comportamento dos indivíduos é influenciado pelas normas

sociais internalizadas ao longo do tempo, e que os conflitos surgem quando há incompatibilidades entre essas normas e as expectativas organizacionais. O diálogo e a negociação são fundamentais para resolver conflitos, pois permitem que as partes envolvidas expressem suas perspectivas e encontrem soluções mutuamente benéficas. No ambiente corporativo, a promoção de uma comunicação eficaz e de um clima organizacional positivo pode reduzir significativamente os conflitos e melhorar as relações interpessoais.

Milton Rokeach (1973) aprofunda essa discussão ao explorar a influência dos valores na tomada de decisão e na dinâmica dos conflitos organizacionais. Ele argumenta que os valores são crenças duradouras que guiam atitudes e comportamentos, e que diferenças nos valores individuais podem ser uma fonte significativa de conflitos dentro das empresas. Quando os valores de um funcionário entram em desacordo com os valores da organização, surgem tensões que podem afetar a produtividade e o engajamento. Para administrar esses conflitos, é essencial que as empresas promovam uma cultura organizacional baseada na inclusão e no respeito à diversidade de valores, criando um ambiente onde os indivíduos possam colaborar de maneira harmoniosa.

Shalom Schwartz (1992) expande essa compreensão ao propor um modelo universal dos valores humanos, identificando categorias fundamentais que influenciam o comportamento organizacional e a geração de conflitos. Ele argumenta que os indivíduos são guiados por valores que variam entre

autotranscendência, conservação, abertura à mudança e autoproposição. No contexto corporativo, esses valores afetam diretamente a forma como os colaboradores tomam decisões e interagem entre si. Empresas que conseguem alinhar seus valores institucionais com os valores predominantes de seus funcionários tendem a criar uma cultura organizacional forte e coesa, minimizando conflitos internos e promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Max Weber (1905) oferece uma perspectiva histórico-sociológica sobre a gestão de conflitos organizacionais ao analisar a relação entre ética, cultura e capitalismo. Sua obra "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" sugere que o desenvolvimento econômico e organizacional foi influenciado por valores religiosos que moldaram a ética do trabalho e a forma como os indivíduos percebem sua relação com o trabalho. No contexto atual, sua análise pode ser aplicada ao estudo dos conflitos organizacionais ao considerar que a cultura empresarial e os padrões éticos impactam significativamente a forma como os conflitos são gerenciados. Empresas que adotam uma ética corporativa sólida e promovem valores como responsabilidade, transparência e equidade tendem a lidar de maneira mais eficaz com os desafios e tensões internas.

A administração de conflitos nas organizações é, portanto, um processo essencial para a manutenção da harmonia e da eficiência empresarial. A compreensão dos conflitos a partir das contribuições de Maslow, Mead, Rokeach, Schwartz e Weber permite um olhar mais amplo sobre como as

empresas podem estruturar estratégias eficazes para a resolução de disputas e a promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo. Empresas que investem em mecanismos de mediação de conflitos, fortalecem a comunicação interpessoal e promovem um clima organizacional baseado na confiança tendem a obter melhores resultados a longo prazo, garantindo não apenas a satisfação dos seus colaboradores, mas também a sua sustentabilidade no mercado.

7. Dinâmicas de grupo - Considerando o conflito e suas origens.

As dinâmicas de grupo nas organizações são influenciadas por uma série de fatores complexos que envolvem tanto aspectos individuais quanto coletivos. O comportamento humano, as interações entre os membros do grupo e a cultura organizacional contribuem para a formação de um contexto no qual os conflitos podem surgir de diferentes origens. O conflito, embora muitas vezes percebido como algo negativo, é uma parte inevitável das interações humanas, principalmente no contexto organizacional, onde diferentes valores, necessidades e objetivos se encontram. Para entender as dinâmicas de grupo e as origens dos conflitos dentro das organizações, é necessário explorar as contribuições teóricas de Abraham Maslow, George Herbert Mead, Milton Rokeach, Shalom Schwartz e Max Weber.

As necessidades humanas e o surgimento dos conflitos: A teoria de Maslow

Abraham Maslow, em sua obra "Motivation and Personality" (1954), apresenta a teoria da hierarquia das necessidades, que descreve um modelo no qual as necessidades humanas são organizadas em uma pirâmide, sendo que as necessidades mais básicas devem ser atendidas antes que as necessidades superiores possam ser satisfeitas. A base dessa pirâmide é formada pelas necessidades fisiológicas e de segurança, seguidas pelas necessidades sociais, de estima e, no topo, a autorrealização. Maslow argumenta que as motivações humanas são impulsionadas pela busca por satisfazer essas necessidades, e

que os conflitos podem surgir quando há frustração ou falta de atendimento a essas necessidades dentro de um grupo ou organização.

No contexto organizacional, os conflitos podem surgir, por exemplo, quando um colaborador sente que suas necessidades básicas não estão sendo atendidas, seja em termos de segurança no trabalho, condições adequadas ou até mesmo reconhecimento. Isso pode gerar tensões com outros membros da equipe ou com a própria organização, pois a frustração das necessidades básicas pode interferir na capacidade de um indivíduo de se concentrar em tarefas mais complexas ou de alcançar seu potencial máximo, criando um ambiente propenso a conflitos.

A construção do self e o impacto das normas sociais: A perspectiva de Mead

George Herbert Mead, em sua obra "Mind, Self, and Society" (1934), oferece uma contribuição importante para o entendimento das dinâmicas de grupo ao explorar como o self é formado através das interações sociais e como as normas e expectativas dentro de um grupo influenciam o comportamento dos indivíduos. Para Mead, o self não é algo fixo, mas algo que é construído através das interações e das respostas dos outros indivíduos. Nesse processo, os membros do grupo internalizam as normas sociais e, quando essas normas são interpretadas de maneira divergente, surgem os conflitos.

Em um ambiente organizacional, a compreensão de como o self é moldado pelas interações sociais pode ajudar a entender por que conflitos surgem entre indivíduos que possuem interpretações diferentes sobre o que é esperado de seu comportamento. Por exemplo, um membro de uma equipe pode acreditar que está seguindo as normas estabelecidas pela organização, enquanto outro membro pode ver suas ações como inadequadas, gerando atritos e discordâncias. Essas discrepâncias nas interpretações das normas do grupo são uma das origens mais comuns de conflitos nas organizações, e a gestão eficaz dessas diferenças requer uma comunicação clara e constante, além de um ambiente que permita a negociação e a adaptação das expectativas.

Valores humanos e a fonte de conflitos: A teoria de Rokeach

Milton Rokeach, em "The Nature of Human Values" (1973), propõe que os valores são crenças duradouras que guiam a conduta dos indivíduos e influenciam a forma como eles interagem com os outros. Rokeach distingue entre valores terminais, que representam objetivos finais desejáveis (como a felicidade ou a liberdade), e valores instrumentais, que são as formas de comportamento desejáveis para atingir esses objetivos (como a honestidade ou a responsabilidade). Quando os valores de um indivíduo entram em conflito com os valores dos outros ou com os valores da organização, surgem tensões que podem escalar para conflitos.

Por exemplo, em um grupo organizacional, pode haver um conflito entre um membro que valoriza a autonomia e outro que valoriza a colaboração em equipe. Esses valores contrastantes podem levar a desentendimentos e disputas sobre a melhor forma de realizar uma tarefa ou atingir um objetivo. Os valores pessoais e os valores da organização nem sempre coincidem, e essa dissonância pode ser uma fonte constante de conflitos, especialmente em um ambiente onde a diversidade de valores é grande. Nesse caso, é fundamental que as organizações promovam uma cultura de respeito à diversidade de valores, de modo que todos os membros do grupo possam se sentir valorizados e compreendidos.

A estrutura universal dos valores: A contribuição de Schwartz

Shalom Schwartz, em seu estudo "Universals in the Content and Structure of Values" (1992), desenvolve um modelo teórico que organiza os valores humanos em uma estrutura universal, com base em dados de diferentes países. Schwartz propõe que os valores podem ser classificados em duas dimensões principais: a dimensão de conservação versus abertura à mudança, e a dimensão de autotranscendência versus autoafirmação. Essa classificação ajuda a entender como os diferentes tipos de valores podem influenciar o comportamento e as interações dentro dos grupos.

No contexto organizacional, quando os membros de uma equipe possuem diferentes orientações de valores, como a valorização da inovação versus a

valorização da estabilidade, podem surgir conflitos. O modelo de Schwartz sugere que, para minimizar esses conflitos, as organizações devem buscar alinhar seus valores institucionais com os valores predominantes de seus colaboradores, criando um ambiente que favoreça a integração e a cooperação. A promoção de um ambiente inclusivo, no qual as diferenças de valores sejam reconhecidas e respeitadas, pode ajudar a reduzir as tensões e facilitar a colaboração.

Ética, trabalho e cultura: A análise de Weber

Max Weber, em sua obra "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" (1905), oferece uma análise sobre como a ética religiosa influenciou o desenvolvimento do capitalismo e, por consequência, a dinâmica dos grupos e os conflitos dentro das organizações. Weber argumenta que a ética protestante, com sua ênfase no trabalho árduo, na disciplina e no sucesso individual, teve um papel crucial no desenvolvimento do capitalismo moderno. Essa ética moldou uma cultura organizacional que valoriza a produtividade, a competitividade e a realização individual.

No entanto, essa ênfase no trabalho e no sucesso pessoal pode entrar em conflito com outros valores culturais, como a valorização do trabalho coletivo ou a busca pelo bem-estar comum. Em um grupo organizacional, membros que possuem diferentes concepções sobre o trabalho e o sucesso podem experimentar conflitos. A análise de Weber mostra que as organizações, ao

considerarem essas diferentes perspectivas culturais, devem adotar uma abordagem equilibrada, que promova tanto a realização individual quanto a cooperação e a solidariedade dentro do grupo.

As dinâmicas de grupo nas organizações estão profundamente entrelaçadas com as necessidades, valores e normas sociais dos indivíduos que as compõem. Os conflitos, longe de serem algo negativo, podem ser vistos como oportunidades para o crescimento e a inovação quando geridos de maneira eficaz. As teorias de Maslow, Mead, Rokeach, Schwartz e Weber oferecem importantes insights sobre as origens dos conflitos dentro dos grupos organizacionais e como esses conflitos podem ser compreendidos e resolvidos. Para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, as organizações devem estar atentas às necessidades e valores de seus membros, à importância das interações sociais e à necessidade de alinhar as expectativas e os objetivos de todos os envolvidos. Compreender as dinâmicas de grupo e os conflitos que delas emergem é fundamental para a construção de equipes coesas e para o sucesso organizacional a longo prazo.

8. A gestão do conhecimento e as organizações que aprendem.

A gestão do conhecimento e o conceito de organizações que aprendem têm se tornado temas centrais no debate sobre como as empresas podem se adaptar, inovar e se manter competitivas em um ambiente de constante mudança. O conhecimento, entendido como um ativo valioso dentro das organizações, é considerado uma das principais fontes de vantagem competitiva. As organizações que aprendem, por sua vez, são aquelas que são capazes de criar, adquirir, compartilhar e aplicar conhecimento de maneira eficaz. A gestão do conhecimento, portanto, está diretamente relacionada à capacidade de uma organização de aprender e se desenvolver, e esse processo pode ser analisado a partir de várias teorias que tratam do comportamento humano e das interações sociais dentro das organizações. Neste contexto, as teorias de Abraham Maslow, George Herbert Mead, Milton Rokeach, Shalom Schwartz e Max Weber oferecem importantes contribuições para entender como as organizações podem aprender e gerenciar o conhecimento de forma eficaz.

A teoria das necessidades de Maslow e o aprendizado organizacional

Abraham Maslow, em sua obra "Motivation and Personality" (1954), descreve uma hierarquia de necessidades humanas, onde as necessidades básicas devem ser atendidas antes que o indivíduo possa buscar necessidades superiores, como a autorrealização. Essa teoria é relevante para entender a gestão do conhecimento, pois sugere que o aprendizado e a inovação dependem

das condições em que os membros da organização se encontram. Em uma organização que valoriza a autorrealização e o desenvolvimento pessoal, os indivíduos estarão mais motivados a compartilhar e aplicar seu conhecimento, o que contribui para o aprendizado organizacional.

Em termos de gestão do conhecimento, a hierarquia das necessidades de Maslow pode ser aplicada para entender os níveis de engajamento dos colaboradores. Se as necessidades mais básicas, como segurança no emprego e reconhecimento, não forem atendidas, os colaboradores terão menos disposição para investir tempo e energia na troca de conhecimento ou na inovação. Por outro lado, quando uma organização promove um ambiente que permite aos indivíduos satisfazerem suas necessidades de autoestima e autorrealização, ela cria um ambiente fértil para a aprendizagem contínua e para a gestão eficaz do conhecimento.

O self e a aprendizagem organizacional: A perspectiva de George Herbert Mead

George Herbert Mead, em "Mind, Self, and Society" (1934), argumenta que o self é construído por meio das interações sociais, e que a percepção que o indivíduo tem de si mesmo é formada a partir dessas interações. Isso implica que, no contexto organizacional, o conhecimento não é apenas algo que um indivíduo possui, mas algo que é constantemente negociado e compartilhado dentro de um grupo social. A forma como os membros de uma organização percebem e

compartilham conhecimento é influenciada pelas normas sociais e pelas expectativas coletivas.

O processo de aprendizagem dentro de uma organização, portanto, não ocorre isoladamente. Ele é facilitado por interações sociais que permitem aos indivíduos dar significado ao conhecimento que é compartilhado e aplicado. Quando uma organização promove um ambiente em que as interações são abertas e os membros têm a oportunidade de aprender uns com os outros, ela cria uma cultura de aprendizagem contínua. A gestão do conhecimento, nesse contexto, não se limita à transferência de informações, mas também envolve a construção coletiva de significado e a adaptação contínua às mudanças no ambiente externo.

Valores humanos e a aprendizagem organizacional: A contribuição de Milton Rokeach

Milton Rokeach, em "The Nature of Human Values" (1973), sugere que os valores desempenham um papel central na orientação do comportamento humano. Esses valores podem influenciar tanto as escolhas individuais quanto as interações sociais dentro de uma organização. No contexto da gestão do conhecimento, a diversidade de valores dentro de uma organização pode ser tanto uma fonte de inovação quanto de conflito. Quando os valores de um indivíduo não estão alinhados com os valores da organização, isso pode resultar

em resistência ao compartilhamento de conhecimento ou à aprendizagem colaborativa.

Por outro lado, quando os valores organizacionais incentivam a colaboração, o respeito mútuo e a valorização do conhecimento compartilhado, a organização tem mais chances de se tornar uma organização que aprende. A gestão do conhecimento deve, portanto, considerar não apenas as competências técnicas dos indivíduos, mas também os valores que eles trazem para o ambiente de trabalho. A promoção de valores que incentivem a troca aberta de informações e a colaboração pode ser um fator crucial para o sucesso da aprendizagem organizacional.

A estrutura de valores universais: A visão de Shalom Schwartz

Shalom Schwartz, em sua pesquisa sobre valores humanos ("Universals in the Content and Structure of Values", 1992), identifica um conjunto de valores universais que são comuns em várias culturas. Esses valores podem ser classificados em duas dimensões principais: a dimensão de abertura à mudança versus conservação e a dimensão de autotranscendência versus autoafirmação. No contexto da aprendizagem organizacional, essas dimensões podem ser aplicadas para entender como os membros de uma organização se envolvem no processo de compartilhamento e aplicação do conhecimento.

As organizações que favorecem a abertura à mudança, por exemplo, estarão mais propensas a adotar práticas de gestão do conhecimento que incentivem a inovação e a adaptação. Já aquelas que valorizam a conservação tendem a ser mais resistentes a mudanças, o que pode dificultar o processo de aprendizagem. A dimensão de autotranscendência, que envolve valores como o bem-estar coletivo, também está associada à promoção de uma cultura organizacional voltada para a colaboração e o compartilhamento de conhecimento. Assim, a gestão do conhecimento em uma organização depende, em grande parte, da cultura organizacional e dos valores predominantes entre seus membros.

Ética do trabalho e a aprendizagem organizacional: A contribuição de Max Weber

Max Weber, em "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo" (1905), argumenta que a ética protestante, com sua ênfase no trabalho árduo, na disciplina e na racionalidade, foi um dos principais motores do desenvolvimento do capitalismo moderno. Essa ética valorizava a eficiência e a produtividade, o que, por sua vez, influenciou a maneira como as organizações operam. No contexto da gestão do conhecimento, essa ética do trabalho pode ser vista como um fator que incentiva a aprendizagem contínua e a busca pela excelência.

Entretanto, a ética do trabalho também pode criar tensões dentro das organizações, especialmente quando os valores de eficiência e produtividade entram em conflito com a necessidade de tempo e recursos para a troca de conhecimento e o desenvolvimento de novas habilidades. As organizações que

aprendem devem ser capazes de equilibrar essas demandas, criando um ambiente que incentive tanto a produtividade quanto o aprendizado colaborativo. A gestão do conhecimento deve, portanto, estar alinhada com os valores culturais da organização, de modo a garantir que o aprendizado não seja visto como uma atividade secundária, mas sim como uma parte fundamental do processo de criação de valor e inovação.

A gestão do conhecimento e a criação de organizações que aprendem são processos complexos que envolvem a interação de diversos fatores, incluindo necessidades humanas, valores culturais, normas sociais e ética organizacional. As teorias de Maslow, Mead, Rokeach, Schwartz e Weber oferecem uma base sólida para entender como esses fatores influenciam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações. Para criar uma organização que aprenda, é necessário cultivar uma cultura que valorize o aprendizado contínuo, o compartilhamento de conhecimento e a adaptação às mudanças. A gestão do conhecimento deve ser vista não apenas como a transferência de informações, mas como um processo dinâmico e coletivo que envolve a construção de significado e a resolução de problemas em conjunto. As organizações que conseguirem integrar essas práticas em sua cultura terão mais chances de se manter competitivas e inovadoras em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico.

Conclusão

Ao longo deste texto, discutimos como o ser humano, enquanto indivíduo, interage com a organização, sendo influenciado por suas próprias motivações, valores e emoções. As teorias de Abraham Maslow, George Herbert Mead, Milton Rokeach, Shalom Schwartz e Max Weber fornecem uma base sólida para compreender as múltiplas facetas desse processo e como elas se entrelaçam com a cultura e os valores organizacionais.

Maslow, em sua teoria das necessidades, apresenta uma visão de que o comportamento humano está profundamente enraizado em uma hierarquia de necessidades, onde o atendimento às necessidades mais básicas deve ocorrer antes da busca pela autorrealização. No contexto organizacional, isso implica que as condições de trabalho devem ser estruturadas de maneira que atendam às necessidades fundamentais dos indivíduos, permitindo que se sintam motivados a participar ativamente no aprendizado, no desenvolvimento e na criação de valor para a organização. A motivação é, portanto, um fator determinante para o comportamento do indivíduo dentro da organização, e seu alinhamento com os objetivos organizacionais é essencial para o sucesso coletivo.

George Herbert Mead, por sua vez, nos ensina que a interação social é fundamental para a formação do self e, conseqüentemente, para o comportamento do indivíduo dentro de uma organização. O conhecimento e a aprendizagem não ocorrem isoladamente, mas sim em um processo dinâmico

de interação social. A maneira como os indivíduos percebem a si mesmos e os outros no contexto organizacional afeta diretamente seu comportamento, atitudes e disposição para compartilhar conhecimento. A construção coletiva do conhecimento, baseada em interações sociais, é uma característica essencial das organizações que aprendem.

O trabalho de Milton Rokeach, que explora os valores humanos, também é crucial para a compreensão do comportamento organizacional. Ele nos mostra que os valores terminais (objetivos de vida finais) e os valores instrumentais (modos de comportamento) moldam não apenas as atitudes e comportamentos dos indivíduos, mas também influenciam o ambiente organizacional como um todo. Quando os valores pessoais de um indivíduo estão alinhados com os valores da organização, a probabilidade de sucesso na gestão do conhecimento e na construção de uma cultura organizacional saudável aumenta consideravelmente. Os valores éticos organizacionais, portanto, não são apenas um reflexo das crenças dos indivíduos, mas também uma base para decisões coletivas que moldam o ambiente de trabalho.

Shalom Schwartz, ao explorar a estrutura dos valores universais, oferece uma perspectiva importante sobre como as diferentes culturas podem influenciar o comportamento organizacional. Em organizações globais, onde diferentes valores culturais podem estar em jogo, a compreensão dessas diferenças se torna um fator essencial para gerenciar conflitos e promover a aprendizagem organizacional. Organizações que sabem como integrar e respeitar essas

diferenças culturais têm mais chances de criar um ambiente de trabalho inclusivo e cooperativo, onde o compartilhamento de conhecimento é favorecido.

Max Weber, com sua análise sobre a ética protestante e o espírito do capitalismo, nos apresenta a ideia de que valores como o trabalho árduo, a disciplina e a racionalidade desempenham um papel central no comportamento organizacional. Esses valores podem influenciar diretamente a forma como as organizações estruturam seu trabalho, incentivando uma cultura de produtividade e inovação. No entanto, também é importante reconhecer que uma ênfase excessiva na eficiência pode levar à exaustão dos colaboradores, prejudicando o equilíbrio entre produtividade e bem-estar, o que, por sua vez, pode afetar a capacidade da organização de aprender e inovar de maneira sustentável.

No que se refere ao papel das emoções no comportamento organizacional, vimos como sentimentos como a frustração, a ansiedade ou a alegria podem influenciar a maneira como os indivíduos se relacionam com suas tarefas e colegas de trabalho. As emoções impactam diretamente a produtividade, o trabalho em equipe e a disposição para o aprendizado. Em um ambiente organizacional saudável, as emoções podem ser canalizadas de maneira construtiva, promovendo uma cultura de apoio mútuo, colaboração e inovação. Por outro lado, a gestão inadequada das emoções pode gerar tensões, aumentar a resistência a mudanças e dificultar o processo de aprendizagem organizacional.

A administração de conflitos, tema abordado neste texto, é outro elemento crucial para a saúde organizacional. Os conflitos são inevitáveis, mas quando bem geridos, podem resultar em soluções criativas e na melhoria do ambiente de trabalho. A dinâmica de grupo, como explorado ao longo do texto, mostra que a diversidade de perspectivas pode ser uma fonte de inovação, desde que haja um ambiente que favoreça a comunicação aberta e a resolução construtiva de conflitos. A gestão eficaz do conhecimento está diretamente relacionada à capacidade da organização de resolver conflitos de maneira que preserve a integridade do grupo e favoreça o desenvolvimento coletivo.

Por fim, a gestão do conhecimento e o conceito de organizações que aprendem são fundamentais para o sucesso a longo prazo das empresas. Uma organização que aprende é aquela que valoriza o desenvolvimento contínuo de seus membros, promove a troca de conhecimento e está disposta a se adaptar e evoluir com o tempo. A criação de uma cultura organizacional que apoie o aprendizado e a inovação é um desafio, mas também uma necessidade. Para que isso aconteça, é essencial que as organizações adotem práticas que incentivem o compartilhamento de conhecimento, a colaboração entre os membros da equipe e a construção de um ambiente em que o erro seja visto como uma oportunidade de aprendizagem, e não como um fracasso.

Em resumo, a gestão do conhecimento e a criação de uma organização que aprende dependem de uma compreensão profunda do ser humano em sua

totalidade — suas necessidades, valores, emoções e comportamentos. Os conceitos apresentados ao longo deste texto, fundamentados nas teorias de Maslow, Mead, Rokeach, Schwartz e Weber, fornecem uma base robusta para que as organizações possam lidar com as complexidades do comportamento humano, criar uma cultura organizacional saudável e eficaz, e promover um ambiente no qual o conhecimento seja continuamente gerado, compartilhado e aplicado para a inovação e o crescimento sustentável.

Referências

- BOUDON, Raymond. *A Desigualdade das Chances*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- DURKHEIM, Émile. *As Regras do Método Sociológico*. São Paulo: Companhia das Letras, 1895.
- MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- MEAD, George Herbert. *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- ROKEACH, Milton. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.
- SCHWARTZ, Shalom H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 25, p. 1-65, 1992.
- WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 1905.