

Vanessa Dos Santos Pinto

Pesquisadora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Brasil)

vanessa.unoesc@gmail.com

Rejane Salete Vogt

Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Brasil)

vogtrejane@gmail.com

RELAÇÕES DE PODER E CONFLITOS ORGANIZACIONAIS ENTRE GESTORES E COLABORADORES DA AREA CONTÁBIL

POWER RELATIONS AND ORGANIZATIONAL CONFLICTS BETWEEN MANAGERS AND COLLABORATORS OF THE ACCOUNTING AREA

RELACIONES DE PODER Y CONFLICTOS ORGANIZACIONALES ENTRE GESTORES Y COLABORADORES DE LA ÁREA CONTABIL

RESUMO

Os conflitos organizacionais e as relações de poder tornam-se assuntos constantes no dia a dia das organizações, pois trata de diversas influências interpessoais. O estudo objetivou identificar os conflitos organizacionais presentes nas organizações contábeis em decorrência das relações de poder, avaliar a forma como ocorre às relações de poder, identificar os conflitos existentes nas organizações e relacionar os conflitos existentes com a forma como o poder se manifesta. Na literatura contará com embasamento de estudos relacionados ao poder, comportamento organizacional e os conflitos no ambiente organizacional. Em relação à metodologia da pesquisa, optou-se por uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa por meio de questionários a serem aplicados a gestores e colaboradores de escritórios de contabilidade de Chapecó vinculados ao CRC. Por meio da pesquisa, foi possível observar como o poder esta inserido nas organizações contábeis, e os principais conflitos existentes entre gestores e colaboradores das organizações contábeis e a partir desses pontos, atrelar o poder aos conflitos. Desse modo, se demonstrou que se os dois bem administrados, pode se tornar um ponto positivo para organização, e assim desenvolvendo um aliado para o crescimento humano das pessoas e da organização.

Palavras-chave: Relações de Poder; Organizações; Conflitos Organizacionais.

ABSTRACT

Organizational conflicts and power relations become constant subjects in the day to day of the organizations, because it deals with diverse interpersonal influences. The study aimed to identify the organizational conflicts present in accounting organizations as a result of power relations, to evaluate how power relations occur, to identify existing conflicts in organizations and to relate existing conflicts to the way power manifests itself. In the literature, it will rely on studies related to power, organizational behavior and conflicts in the organizational environment. Regarding the methodology of the research, a descriptive research with a quantitative approach was chosen through questionnaires to be applied to managers and collaborators of Chapecó accounting offices linked to CRC. Through the research, it was possible to

Dados para contato:

Vanessa dos Santos Pinto
Universidade do Oeste de Santa Catarina.
Av. Nereu Ramos, 3777-D, Seminário,
89813-000, Chapecó, SC, Brasil.
URL da Homepage:
<http://www.unoesc.edu.br/>

Recebido em: 08/12/2017
Aprovado em: 06/02/2018

DOI:
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i2.35490>

observe how power is inserted in accounting organizations, and the main conflicts between managers and employees of accounting organizations and from these points, to link power to conflicts. In this way, it has been demonstrated that if the two are well administered, it can become a positive point for organization, and thus developing a great ally for the human growth of people and organization.

Keywords: Power relations; Organizations; Accounting Offices; Desktop; Organizational Conflicts.

RESUMEN

Los conflictos organizacionales y las relaciones de poder se convierten en asuntos constantes en el día a día de las organizaciones, pues trata de diversas influencias interpersonales. El estudio objetivó identificar los conflictos organizacionales presentes en las organizaciones contables como consecuencia de las relaciones de poder, evaluar la forma como ocurre a las relaciones de poder, identificar los conflictos existentes en las organizaciones y relacionar los conflictos existentes con la forma como el poder se manifiesta. En la literatura contará con base de datos de estudios relacionados al poder, comportamiento organizacional y los conflictos en el ambiente organizacional. En relación a la metodología de la investigación, se optó por una investigación descriptiva con abordaje cuantitativo por medio de cuestionarios a ser aplicados a gestores y colaboradores de oficinas de contabilidad de Chapecó vinculados al CRC. Por medio de la investigación, fue posible observar cómo el poder esta inserto en las organizaciones contables, y los principales conflictos existentes entre gestores y colaboradores de las organizaciones contables ya partir de esos puntos, atrele el poder a los conflictos. De este modo, se demostró que si los dos bien administrados, puede convertirse en un punto positivo para la organización, y así desarrollar un aliado para el crecimiento humano de las personas y de la organización.

Palabras clave: Relaciones de Poder; Organizaciones; Conflictos Organizacionales.

1 INTRODUÇÃO

O poder está relacionado aos modelos culturais correntes e presente em todas as áreas da organização de forma a vir a atingir diferentes fatores organizacionais, e logo, controlar as disputas de interesses e conflitos, conforme afirma Fischer (1989). Desse modo, saber que o poder e o conflito podem aumentar a eficiência das empresas como também pode reduzi-las substancialmente torna-se um fator de extrema importância para a sociedade.

Chiavenato (2010) coloca que os conflitos podem estar presentes em todos os ambientes, organizacionais ou em outros ambientes, pois sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergências de ideias, objetivos, valores e outros fatores, e estes pontos podem vir a gerar conflitos. Assim, as organizações podem ver os conflitos de duas formas: conflitos como sinônimo de problema, ou como forma de trazer benefícios às atividades empresariais.

Diante do exposto, se torna importante estudar e conhecer melhor os conflitos organizacionais, assunto este, que é ainda pouco abordado em trabalhos científicos e também nas organizações, embora seja uma importante ferramenta de gestão de pessoas. O ser humano, mesmo sem saber, pode emergir uma poderosa influência sobre outrem, que isto pode impactar no seu relacionamento pessoal e em seu ambiente de trabalho.

Assim, surge a questão problema de pesquisa: **Quais os conflitos que as relações de poder podem ocasionar no ambiente de trabalho em escritórios de contabilidade e seus efeitos para gestores e colaboradores?** Para tanto, o objetivo geral da pesquisa compreende identificar os conflitos organizacionais presentes nas organizações contábeis em decorrência das relações de poder. Em seguida, foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) avaliar a forma como ocorre às relações de poder entre gestores e colaboradores de empresas prestadoras de serviços contábeis; b) identificar as situações geradoras de conflitos nas organizações; e c) relacionar os conflitos existentes com a forma como ocorre às relações de poder entre gestores e colaboradores.

O presente estudo justifica-se então, pela importância de se conhecer as relações interpessoais existentes nas organizações. Nesse contexto, o domínio de relações interpessoais, pode ser utilizado como uma ferramenta para a gestão de pessoas, e para que se administrem os conflitos existentes nas organizações, além de difundir o poder entre os indivíduos. Muitos estudos buscam os conceitos inerentes ao poder e aos conflitos nas organizações, e dessa forma o presente estudo busca conhecer as relações de poder e os conflitos organizacionais em escritórios de contabilidade de Chapecó para então relacionar ao que muitos autores afirmam sobre as relações pessoais.

O estudo está dividido em cinco seções, parte da introdução que abrange o problema da pesquisa e o objetivo, a segunda seção apresenta a revisão literária com o ponto de vista de autores, e assim o mesmo contribui com o conceito do assunto desenvolvido, que explana as relações de poder e conflitos organizacionais, e como eles podem afetar o ambiente organizacional dos escritórios de contabilidade. Apresentam-se os estudos relacionados a estudos anteriores que demonstram suas análises já realizadas ao conteúdo deste estudo. A terceira seção compõe os processos metodológicos que descreve o modo e os procedimentos adotados para realizar a pesquisa. Logo em seguida, tem-se apresentação da análise dos resultados e as considerações finais do estudo. Para finalizar

estão pautadas as referências bibliográficas utilizadas para a produção e desenvolvimento da pesquisa.

2 PODER E LIDERANÇA

Conforme defendido por Bowditch (1992), o poder pode ser descrito como um motivo do comportamento ou de alguns fatores situacionais. De modo coerente, pode-se falar que o poder é uma variável dependente ou independente, que pode ser entendido como um conceito isolado, influência organizacional ou até mesmo como solução de conflitos.

Em um primeiro momento, Bertero (1996), diz que o poder está vinculado a imagem do proprietário, e esta imagem de proprietário está ligada aos países de primeiro mundo. A proporção em que uma pessoa está ligada a responsabilidade das decisões da empresa, os demais integrantes do grupo empresarial aceitam esta colocação e acatam suas decisões sem que o empresário manifeste seu poder. Bertero (1996), afirma ainda que o poder migra entre as classes, ou seja, o passo em que uma classe começa a ter o poder em mãos, a outra classe é submetida a determinadas situações, e esta classe submetida espera deter desse poder futuramente.

O poder organizacional influencia na tomada de decisão e na vida das pessoas. Há autores que afirmam que quem detém liderança detém poder, um exemplo é que nem todo chefe é um líder, mas todo líder tem certo poder. Líderes fazem uso do poder como uma forma de se atingir os objetivos traçados pela organização e para facilitar que esses objetivos sejam atingidos em um tempo menor, pois conforme cita Stephen (2009) há uma comparação entre poder e liderança.

2.1 Os componentes do poder

Pode-se mencionar que o poder está vinculado a pelo menos três componentes, chamados de componentes do poder: a força, a autoridade e a influência. Dias (2008) Srour (2012) Jonh James e Richard (1999) e Ferreira (2010) falam sobre esses componentes e como eles podem mudar o comportamento de pessoas no seu ambiente de convivência.

Nos primeiros grupos da sociedade, a força era considerada o único elemento de poder, permaneceu até a Idade Média com este mesmo significado. Com o advento do capitalismo, destacaram-se novos componentes de poder para equilibrar o poder e a força, apesar da força ser um dos principais componentes do poder como ressalta Dias (2008). Ferreira (2010) abordou em um de seus estudos o tema sobre os três tipos ideais de autoridade conforme apresentado no quadro 01 a seguir:

Quadro 1: Tipos de autoridade

Autoridade	Conceito
Autoridade burocrática	O indivíduo detém o poder de acordo com a lei e outras fontes formais;
Autoridade tradicional	Segue as tradições e os costumes impostos pela sociedade
Autoridade carismática	Baseia-se no carisma pessoal do líder em um ambiente igualitário.

Fonte: A autora (2017)

O terceiro componente do poder, a influência, conforme define Srour (2012) como é uma autoridade moral, que pode ser de caráter simbólico e não político. Este talento é o de conduzir outra pessoa a fazer o que nos diz respeito, sem que haja o uso da força. Exercer o poder de influência depende de habilidades pessoais e do seu estilo de liderança. Para convencer uma pessoa a apoiar o líder, é preciso que seus colaboradores entendam o propósito dos objetivos ou projetos para a vida profissional da organização, ou seja, o líder precisa casar os propósitos dos membros da sua equipe com os da organização.

2.2 Bases do poder ou fontes do poder

Para se entender como um indivíduo tem a capacidade de influenciar outro ser humano, tem-se uma divisão de bases de poder, cada qual com as suas especificidades. KRAUSZ (1991) permite uma análise das fontes de poder em qualquer cultura, sugere as fontes de poder pessoal que origina do próprio indivíduo: personalidade, experiências, vivências, conhecimento, criatividade entre outros, e o poder formal ou contextual, baseado nas organizações ou sistemas, nas estruturas ou funções. O poder Formal está subdividido em poder de coerção, poder de recompensa e poder legítimo. Enquanto o poder pessoal encontra-se dividido em poder de competência e poder de referência.

O poder formal ou o poder contextual tem suas bases na organização. Esse tipo de poder pode ser distribuído e atribuído às pessoas como também retirado e concentrado numa minoria em nome dos interesses, ideias, valores e objetivos. Este tipo de poder tende a ser limitativo e restritivo da ação humana, enquanto o poder pessoal facilita a abertura, a flexibilidade e a expansão dessa ação (KRAUSZ, 1991, p. 20).

Martins (2008) diz que o poder de coerção cerca uma pessoa que está exposta ao medo quando lhe é dada uma tarefa e essa tarefa não é realizada com sucesso, ou o que determinadas atitudes

de poder podem lhe causar, de modo a fazer com que esta pessoa mude seu comportamento por receio de ser punida. Pode se dizer ainda que é a capacidade de um gerente punir como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas. Pode ser dita como uma poderosa ferramenta de intimidação.

De acordo com França e Arrellano (2002), o poder de recompensa está vinculado a uma pessoa que se submete a determinadas situações nas quais espera algo em troca pelo seu serviço prestado ou até mesmo, com o intuito de receber benefícios futuros na organização em que está inserido, ou seja, um reconhecimento pela meta atingida.

O poder legítimo segundo Spector (2012) pode ser considerado um poder mais amplo, e está ligado a um indivíduo que regula os recursos da organização, ou seja, direciona em que cargo ou título à pessoa esta no meio organizacional, e inclui a aceitação dos demais integrantes pelo cargo que o líder está direcionado. Pode se dizer ainda que deriva de um local específico dentro da organização, pois quando o indivíduo deixa o cargo, o poder continua a existir na posição e não acompanha o indivíduo.

O poder pessoal origina-se da capacidade do próprio indivíduo e de suas características pessoais, independe de *status* e dos papéis que representa e ocupa no contexto social. KRAUSZ, (1991) afirma que o poder formal é o poder fruto das experiências pessoais de cada ser humano e que constituem um patrimônio único, não pode ser distribuído e nem atribuído. Destaca-se como poder pessoal o poder de competência e o poder de referência.

Para Robins (1943) o poder de competência está ligado com a capacidade que o ser humano tem em determinadas áreas que lhe compete, ou seja, suas habilidades e conhecimentos ao que lhe é direcionado na organização e faz com que essa especificidade alcance os objetivos traçados pelas organizações. Detém o poder pelos conhecimentos que possui competências e habilidades sobre processos e sobre a própria organização.

O poder de referência segundo Jonh (1999) está relacionado com a admiração que uma pessoa poder ter sobre outrem, isso ocorre quando alguém que apresenta traços e afeições desejáveis faz com que outra pessoa queira se assimilar as atitudes e trejeitos do outro, e torna fácil para quem emana desse poder a submissão dela, ou seja, é o poder de influenciar a outro pela força de seu carisma ou por características pessoais que são admiradas e servem como referência.

Os capacitados de liderar, operar o poder sobre outras pessoas, podem produzir diferenças na organização. É uma ação que, se bem organizada, mantém as relações mais tranquilas entre os indivíduos. A definição de liderança está fortemente ligada à definição de autoridade e poder, e pressupõe o aceite efetivo e voluntário dos princípios e comportamentos que um líder apropria-se perante seus colaboradores. A liderança pode ser vista como “uma forma especial de poder, pois en-

volve a habilidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para obter a concordância voluntária de seus seguidores em uma ampla variedade de assuntos”. Etzioni (1965, p. 690, apud HALL, 2004, p.127).

Um componente importante é a confiança que os líderes são capazes de reproduzir naqueles que os seguem. O comportamento do seguidor será a consequência de sua confiança no líder. A liderança pode ser definida como:

A capacidade de influenciar uma pessoa, dentro de uma relação interpessoal dinâmica, que leva o seguidor a aderir livremente à vontade do líder, apoiado na confiança em que poderá satisfazer assim suas necessidades de bens úteis, agradáveis e éticos. (GUILLÉN PARRA, 2006, p. 179).

Existe uma diferença entre poder e liderança. O poder não requer uma simultaneidade de objetivos, apenas a relação de dependência, já a liderança requer uma relação entre os objetivos do líder e de seus liderados. Os motivos que provocam a adesão ao líder podem ser vários: sua personalidade, seu comportamento, suas ideias e intenções. Ou seja, sua pessoa, sua ação e algumas circunstâncias que facilitam ou dificultam o surgimento da relação de influência entre líder e colaborador.

2.3 Organização

Para iniciar a temática referente à organização traz-se o conceito de Schein (1982, p. 12) em que uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para alcançar um propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão do trabalho e funções e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

É útil lembrar o estudo de (OLIVEIRA, 2013, p. 63) a “organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, com o intuito de alcançar objetivos e resultados estabelecidos”. De acordo com Cury (2010), convive-se com uma sociedade grandemente organizacional, em que o homem está ligado ao ambiente organizacional em todas as etapas de sua vida, de forma que passa grande parte desta em e uma organização.

Com a evolução da sociedade, a organização também passou por inúmeras transformações, de um caráter exclusivamente burocrático para um caráter de instituição social, ou seja, mudou de uma organização em que havia demora em uma tomada de decisão, para uma organização que se utiliza de um aparato técnico, para realizar uma tarefa ou tarefas em comum (OLIVEIRA 2005).

Neste contexto de organização a estrutura organizacional apresenta um papel importante dentro da organização, pois são nesses momentos que todos os colaboradores são direcionados pelos gestores às determinadas funções. De modo que, se todos estão em conformidade em seu cargo, os ambientes organizacionais seguirão um fluxo de maior representatividade no mercado.

Schein (1982) destaca que é indispensável a submissão e a disciplina de alguns em relação aos demais para que de fato a organização atinja seus objetivos. Observa, no entanto, que a disciplina, nesse caso, refere-se àquela necessária para a coordenação de um trabalho.

O objetivo principal da estrutura organizacional é dividir de igual para igual a carga de trabalhos entre os integrantes, de uma forma que isso venha trazer um desempenho positivo e harmonioso para os membros da organização, Laben (2002).

Prates (2014) Laben (2002) ainda ressaltam que existem cinco tipos de estruturas organizacionais, as quais são: Estrutura linear (uma unidade de comando, com várias chefias), Estrutura funcional (utilizada por organizações com várias filiais, parte do pressuposto que o colaborador deve ser assistido), Estrutura linear-funcional ou mista (faz uso dos conceitos da estrutura funcional e também da estrutura linear), Estrutura colegiada (conservar a unidade de direção, de forma a prevalecer sempre à vontade da maioria), Estrutura matricial (o objetivo é satisfazer as necessidades da organização de especialidade e de comando).

Sendo assim, percebe-se que toda organização está vinculada a pelo menos uma dessas características que os autores mencionaram, ou até mesmo podem estar vinculada a mais de uma estrutura apresentada, porém é necessário que a organização se destaque como uma entidade menos burocrática e se torne uma entidade social e desenvolvida.

A partir das estruturas organizacionais, é necessário avaliar os comportamentos organizacionais. Conforme cita Robbins (2002) o comportamento organizacional é tema de estudos que observam a influência que os indivíduos têm sobre o comportamento uns dos outros, dentro das organizações, com a finalidade de melhorar a sua própria eficiência.

Morgan (1996) nos relata como a vida organizacional está sendo roteirizada, e assim faz com que os colaboradores se comportem como se fossem máquinas, e tais máquinas devem estar sempre como um relógio, a esperar que chegue a determinado horário e que se cumpram suas tarefas até que seja alcançado o resultado no final do dia.

Em resumo Robins, Judge e Sobral (2010), diz que o comportamento organizacional está ligado com o que as pessoas fazem nas organizações e em como esse comportamento pode afetar no seu desempenho, e também em como o comportamento organizacional pode trazer benefícios futuros.

O comportamento organizacional está relacionado com o desenvolvimento humano dentro da instituição, pois são elas que modelam o comportamento dos respectivos membros. Melhorar a conduta ética no ambiente organizacional é aprimorar o clima e torna-lo mais saudável para que os colaboradores possam realizar suas tarefas com mais produtividade.

2.4 Definição de conflitos e a estrutura organizacional

Em todas as organizações e fora delas, sabe-se que cada pessoa tem seus objetivos e interesses que podem ser contrários aos dos outros. Com isso, tem-se o surgimento de algum tipo de conflito e que faz parte inevitável da natureza dos seres humanos. Segundo Chiavenato (2010) O conflito refere-se ao desacordo, a discórdia, as divergências, as controvérsias ou antagonismo. Já Ferreira (2001, p. 174) “qualifica a palavra conflito como sendo luta, combate, guerra, desavença, discórdia”.

Para Stephen (2010), o conflito pode ser definido no momento em que alguém percebe que está sendo afetado por outro alguém de uma forma negativa, ou que uma atividade que ocorra possa passar dos limites e se torne assim um conflito entre as partes envolvidas.

Jonh e Jonh (2012) definem o conflito como um confronto que pode vir a ocorrer entre os colaboradores dentro das organizações, e pode aparecer quando uma das partes exerce o poder de forma que possa afetar o progresso das outras partes, ou seja, a disputa dos interesses.

Morgan (1996) nos traz também uma definição de conflitos, no sentido que o conflito aparece quando os interesses se colidem, ou seja, os conflitos sempre existirão nas organizações, pois qualquer que seja o motivo ele sempre irá residir em um tipo de interesse.

Dias (2008), ao ressaltar os conflitos organizacionais afirma que os mesmos têm origem de um modo geral nos principais elementos que constituem a estrutura organizacional. Na sequência, o Quadro 02 demonstra os principais elementos da estrutura organizacional:

Quadro 2: Elementos da estrutura organizacional

Estrutura funcional	Os conflitos surgem pelo fato de que os indivíduos que ocupam determinados cargos não executam os objetivos estabelecidos de acordo com as perspectivas da organização, assim por consequência prejudicam os demais que iriam exercer suas funções na sequência.
Estrutura hierárquica:	Nesse momento, os conflitos têm origem quando um indivíduo que pertence a níveis inferiores toma atitudes para prejudicar os que estão a níveis superiores, com o objetivo de gerar o conflito e sua ascensão pessoal na organização.
Sistema de status	Pode surgir quando um indivíduo que tem uma formação de graduação e ocupa uma mesma posição é subordinado a uma pessoa que tem um nível de formação inferior. Esta é uma situação que pode gerar o conflito.
Grupos informais:	Os conflitos gerados neste momento estão ligados a relacionamentos informais dentro dos grupos e seus membros, no entanto podem não estar relacionados aos métodos de trabalho.

Fonte: Adaptado de Dias (2008)

As características apresentadas por Dias (2008) podem ser geradoras de conflitos, uma vez que estas estão ligadas as aspirações profissionais das pessoas envolvidas nos diversos processos das organizações.

Rahim (2001) apresenta os principais impactos positivos e negativos referentes aos conflitos organizacionais, conforme se demonstra abaixo no quadro 03.

Quadro 3: Impactos positivos e negativos dos conflitos organizacionais

POSITIVOS	NEGATIVOS
Estimulo à inovação e à criatividade obtidas pelo embate entre ideias divergentes	Estresse individual e do grupo e insatisfação no ambiente de trabalho.
Busca de soluções alternativas para os problemas organizacionais	Redução da comunicação entre indivíduos e grupos
Melhoria do desempenho individual e do grupo.	Existência de um clima de desconfiança entre o grupo, deceduzindo a efetividade do trabalho.
Identificação de sinergia em soluções para problemas comuns.	Desgaste das relações interpessoais.
Indução dos indivíduos e grupos a encontrar novas abordagens para os problemas.	Redução do desempenho individual e do grupo.
	Redução do comprometimento e da lealdade na organização.

Fonte: Adaptado de Rahim (2001) *In*: MAYER, MARIANO, 2009, p.285)

A organização pode defrontar-se com os dois tipos de impactos, uma vez que eles podem ser benéficos quando administrados de modo coerente, ou podem trazer prejuízos elevados para as entidades quando não forem conduzidos de modo adequado.

De acordo com Martinelli e Almeida (1968), os ambientes de trabalho são locais inevitáveis de conflito. Cada departamento de uma organização tem seus objetivos, suas metas, seus valores e seus procedimentos, e em um determinado momento os objetivos, metas e valores se chocam com os demais departamentos, e este choque pode ser conflitante e gerar certos atritos.

Segundo Martins, Abad, Peiró (2008) os conflitos no ambiente organizacional geram cada vez mais graus de preocupação na cabeça dos gestores, em função das consequências que podem trazer para os resultados pertinentes à gestão, pois conflitos mal resolvidos podem acarretar em

problemas com a saúde dos colaboradores e em decisões cruciais para a organização.

A competição por recursos limitados na organização pode gerar mais conflitos dentro do ambiente de trabalho, e as pessoas podem se tornar mais competitivas e conflitantes conforme destaca Martinelli e Almeida (1968).

Nesse sentido, existem diversos tipos de conflitos, que podem ser internos e externos, como trata o Autor Chiavenato (2010). Este afirma ainda que primeiramente temos o intrapessoal, que se constitui nos dilemas de caráter pessoal, e por fim temos o outro que se refere a várias etapas, dentre elas estão o intrapessoal, intragrupal, interorganizacional e intraorganizacional.

O poder acontece em três etapas de proporção conforme afirma CHIAVENATO (2010):

- a) conflito percebido: ocorre quando os indivíduos percebem que estão em um momento de conflito, compreendem que os propósitos divergem e que há possibilidade de um bloqueio;
- b) conflito experienciado: é o momento em que ocorrem sentimentos de hostilidade, do ódio, do temor e descrença entre as partes;
- c) conflito manifestado: este ocorre quando a circunstância é manifestada por meio de um comportam.

Nesse sentido, existem diversos tipos de conflitos, que podem ser internos e externos, como trata o Autor Chiavenato (2010). Este afirma ainda que primeiramente temos o intrapessoal, que se constitui nos dilemas de caráter pessoal, e por fim temos o outro que se refere a várias etapas, dentre elas estão o intrapessoal, intragrupal, interorganizacional e intraorganizacional.

O conflito pode aparecer durante uma pequena diferença de ideias, e ainda pode vir a se agravar no decorrer do tempo, assim, os tipos de poder e seu reconhecimento, poderão servir de auxílio para encontrar uma maneira mais adequada de superar diferenças dentro da organização.

2.5 Estudos relacionados

Na realização da pesquisa referente a relações de poder e conflitos organizacionais foram encontradas pesquisas semelhantes, deste modo apresentam-se no Quadro 04 alguns estudos correlatos sobre o poder e os conflitos organizacionais, com objetivo de conhecer estudos anteriores relacionados ao tema e suas principais ideias.

Quadro 4: Resumo de estudos relacionados à utilização e importância das Relações de Poder

Autores	Objetivo Geral	Resumo
Martin (2016)	Este artigo procurou traçar o seguinte objetivo: contribuir para uma reflexão sobre as práticas habitualmente envolvidas nas resoluções de conflitos.	O estudo tratou do assunto mediação de conflitos no cenário da liderança com o objetivo de colaborar para uma reflexão sobre as rotinas em que os conflitos estão envolvidos. No entanto nesse cenário de conflitos os impactos foram negativos e aumentou o grau de descumprimento das tarefas o que empacou na estrutura da equipe.
Araújo (2015)	Este estudo objetiva conceituar e analisar os conflitos, assim como seus tipos e abordagens, a fim de identificar seus efeitos nas organizações.	Este artigo teve como objetivo verificar como os conflitos organizacionais podem trazer benefícios para as atividades empresariais, a fim de identificar seus efeitos no ambiente de trabalho. Por fim foi possível aprimorar e desmistificar o assunto como um problema para o gestor e as empresas.
Oliveira, Maria e Izaias (2014)	Este artigo objetivou identificar os conflitos atuais gerados nos diversos tipos de organizações, devido ao poder.	Este estudo que foi baseado em fatos reais pode nos mostrar os mais variados tipos de conflitos que são gerados nas organizações devidos o uso do poder.
Junior (2014)	Este estudo objetiva analisar a importância que as relações de poder podem influenciar não só nas pessoas ao redor, mas também as organizações como um todo.	Este trabalho abordou os conceitos sobre organização e em como o mundo organizacional se transformou para alcançar seus objetivos. Trata também do poder oriundo dos conflitos e em como eles podem aumentar a eficiência das empresas, mas também pode reduzi-las substancialmente.
Lana, Paines, Bonaldo, Muller (2012)	Este artigo objetiva identificar os conflitos, poder e conflito, exercício do poder nas organizações e a resolução dos conflitos.	O artigo aborda o tema de conflitos de poder no ambiente organizacional, o estudo trás os conflitos com uma abordagem que envolve pontos negativos e de mau comportamento de colaboradores, considerados prejudiciais ao bom relacionamento interno. Abordou temas como: poder, resolução de conflitos e exercícios de poder. A pesquisa apresentou que os conflitos podem representar ameaças para gestores e colaboradores, mas se resolvidos de maneira correta, ambos podem se fortalecer com situação representar crescimento em conjunto.

Autores	Objetivo Geral	Resumo
Diniz e Limongi-França (2005)	O objetivo deste artigo é apresentar uma proposta de conceituação estruturada a respeito do fenômeno “poder”.	Estudo exploratório sobre poder e os tipos de poder, suas fontes e a ligação entre modelo de exercícios de poder e a atitude que se resulta para aquele que o recebe. A pesquisa de campo demonstrou que no contexto estudado o saldo de influência de um gestor está positivamente relacionado com a satisfação dos funcionários.

Fonte: A autora (2017)

O presente estudo diferencia-se dos estudos relacionados por buscar a aplicabilidade prática dos conflitos organizacionais relacionados ao poder. Busca conhecer os conflitos existentes em organizações contábeis e assim volta-los ao que os principais autores afirmam em suas teorias como as fontes de conflitos e a interferência que o poder tem sobre as pessoas nas organizações.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia tem a finalidade de descrever e explicar, de forma clara e minuciosa, todos os objetivos propostos para a pesquisa, assim como os métodos que foram utilizados. A metodologia aplicada no estudo caracteriza-se como descritiva, uma vez que busca analisar as relações de poder entre gestores e colaboradores da área contábil e os conflitos organizacionais entre estes nas empresas prestadoras de serviços contábeis atuantes no município de Chapecó/SC. Segundo Cervo (2007) a pesquisa descritiva tem por objetivo observar e relacionar acontecimentos e ocorrências sem modifica-la, assim busca notar com a maior exatidão possível a periodicidade com que um acontecimento ocorre. Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 61) a pesquisa descritiva é aquela que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los”.

O estudo com características de levantamento de dados ou survey, define por objeto de pesquisa as empresas prestadoras de serviços contábeis com sede na cidade de Chapecó/SC e vinculadas ao Conselho Regional de Contabilidade (CRC). A amostra será composta pelas empresas que responderem ao instrumento de pesquisa encaminhado por correio eletrônico com auxílio da plataforma do Google Docs durante o segundo semestre de 2017. Para Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p.39) apud Beuren et al. (2006, p.85) os estudos de levantamento são “pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de população designadas são tipicamente representada por estudos de *survey*”.

Em relação à abordagem do problema, o estudo adota uma postura quantitativa para coleta de dados com auxílio de um instrumento de pesquisa. Conforme Menezes e Silva (2005), no que diz respeito à quantificável, podem ser traduzidas em números opiniões e informações para identifica-las e investiga-las. Utiliza-se de recursos e técnicas estatísticas.

O instrumento de coleta de dados é composto por três blocos de perguntas. No primeiro bloco, tem-se o perfil dos respondentes. O segundo bloco, compreende 15 questões fechadas relacionadas à forma como o poder se manifesta nas organizações contábeis e no terceiro bloco, tem-se 15 sugestões de conflitos organizacionais que podem ocorrer nas organizações contábeis entre gestores e colaboradores com um total de 15 questões fechadas. Para a mensuração das questões adotou-se a escala *likert* com cinco pontos que varia do (5), sendo “concordo totalmente” ao (1) “discordo totalmente”. Baseado na escala de Likert, os questionários apresentarão respostas que capturem com mais intensidade os sentimentos dos respondentes.

Para análise dos dados coletados com auxílio do instrumento de pesquisa utilizou-se planilhas eletrônicas para organização das informações. E na sequência, aplicou-se a estatística descritiva univariadas para interpretação dos dados por meio de frequências combinadas, médias e percentuais.

4 ANÁLISE DE DADOS

Na sequência, discorre-se sobre os resultados encontrados na pesquisa, que contou com dois perfis distintos de respondentes, sendo eles os gestores e os colaboradores de escritórios de contabilidade de Chapecó, com o intuito de analisar as relações de poder e os conflitos organizacionais. Obteve-se retorno de 51 colaboradores e 32 gestores.

Para iniciar a análise referente às relações de poder e aos conflitos organizacionais, buscou-se conhecer o perfil de tais respondentes. Nesse sentido identificou-se que os colaboradores de escritórios de contabilidade com idade entre 21 a 25 anos representam 52,9%, do total, sendo 35 mulheres e 16 homens enquanto a maior parte dos gestores, equivalente a 43,8% possui idade acima de 35 anos, com representatividade de 46,9% são mulheres e 53,1% são homens. Foi constatado que dentre os respondentes da pesquisa 33,3% dos colaboradores estão trabalhando na área contábil de 2 a 5 anos, sem ter concluído o ensino superior, enquanto 37,5% dos gestores trabalham a mais de 15 anos na área contábil e apenas com uma especialização de pós-graduação.

4.1 Relações de poder entre gestores e colaboradores

Para atender ao primeiro objetivo específico buscou-se através dos conceitos definidos pelos autores mencionados na fundamentação teórica, questionar gestores e colaboradores quanto à forma como o poder está inserido nos escritórios de contabilidade, a fim de poder relacionar as informações repassadas por estes.

“Poder é a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira.” (KRAUSZ, 1991, p.15), e com este pensamento identificou-se que 41,2% dos colaboradores concordam que o poder está associado à figura do proprietário da organização enquanto 50,0% dos gestores concordam, e 28,1% discordam de tal comportamento. A teoria de Bertero (1996) nos diz que o poder está atrelado à imagem de proprietário em países de primeiro mundo, e assim, para 41,2% dos colaboradores sim, o poder está atrelado aos proprietários, enquanto 50,0% dos gestores concordam e 28,1% discordam.

Nos primeiros grupos da sociedade, a força era considerada o único elemento de poder, e permaneceu assim até a idade média com este mesmo significado, como ressalta Dias (2008). Neste sentido para 82,3% dos colaboradores que a força não é a forma apropriada de manifestar o poder. Os gestores em 84,4% partilham do mesmo entendimento.

Referente à autoridade, tem-se 3 fontes principais: autoridade burocrática, tradicional e carismática apresentadas por Ferreira (2010). Para 82,3% dos colaboradores e 56,2% dos gestores a autoridade é um aspecto negativo de potencializar as pessoas para que se tenha sucesso em objetivos traçados pela organização. Tratando-se da autoridade tradicional, 60,8% dos colaboradores e 68,7% dos gestores, afirmam que esta é a forma utilizada pela organização para distribuir o poder entre os indivíduos. Por fim ao referirem-se a autoridade carismática colaboradores e gestores, concordaram em 86,3% e 75,0%, respectivamente que o poder carismático é usado para influenciar a equipe a alcançar os objetivos da organização.

A competência está correlacionada fortemente com o poder pessoal, que se assimila com a capacidade que o ser humano tem em determinadas áreas que lhe compete, ou seja, suas habilidades. Esse aspecto do poder é determinante para a divisão de cargos na organização, conforme apontaram 88,2% dos colaboradores e 87,5% dos gestores. Para Robins (1943) o poder de competência está relacionado com a capacidade que o ser humano tem em determinadas áreas que lhe compete.

A definição de liderança está próximo da definição de autoridade, o poder e o comportamento do seguidor será o resultado de sua confiança no líder, porém, você aprova que a eficácia de influenciar uma pessoa dentro das relações leva o seguidor a adotar espontaneamente a vontade do líder?

Para 74,5% dos colaboradores e 78,2% dos gestores a definição de liderança está próximo da definição de autoridade e poder e o comportamento do seguidor será resultado de sua confiança no líder. Nesse sentido, colaboradores e gestores aprovam que a eficácia de influenciar uma pessoa dentro das relações leva o seguidor a adotar espontaneamente a vontade do líder.

No ambiente corporativo e o dia-a-dia do contexto organizacional em que há falta de companheirismo alcança picos insuportáveis na maioria das vezes, e assim impossibilita a capacidade de trabalhar em equipe, gestores e colaboradores entendem que o espírito colaborativo torna o ambiente organizacional sem imperfeições nas tarefas empreendidas por colaboradores, em 81,3% e 82,3%, dos respondentes, respectivamente. Nesse mesmo sentido, ambos os perfis colaboradores e gestores afirmam em 84,3% e 78,1% respectivamente, que o progresso da sociedade um caráter exclusivamente burocrático para um caráter de instituição social veio para melhorar o ambiente corporativo.

Quando uma pessoa passa a deter o poder em suas mãos e outra pessoa é submetida a variadas situações relacionada a esse poder, o julgamento dos respondentes foi negativo, para 53% dos colaboradores e 68,7% dos gestores que se devem acatar todas as ordens estabelecidas nesta migração.

Questionaram-se colaboradores e gestores quanto à utilização das bases de poder mencionadas na pesquisa em estudo: o poder de coerção, o poder de recompensa, o poder legítimo, o poder de competência e o poder de referência, logo assim, gestores e colaboradores responderam conforme seu entendimento sobre os respectivos poderes.

Tabela 1: Bases de Poder aplicadas

	Colaborador			Gestor		
	Discordo Totalmente/ Discordo	Indiferente	Concordo/ Concordo Totalmente	Discordo Totalmente/ Discordo	Indiferente	Concordo/ Concordo Totalmente
Poder de Coerção	35,29	17,65	47,06	75,00	6,25	18,75
Poder de Recompensa	17,65	1,96	80,39	37,50	6,25	56,25
Poder Legítimo	1,96	29,41	68,63	28,13	12,50	59,38
Poder de Competência	1,96	13,73	84,31	18,75	-	81,25
Poder de referência	11,76	15,69	72,55	28,13	3,13	68,75

Fonte: Dados da pesquisa

Ao observar os dados apontados na tabela acima, percebe-se que os colaboradores afirmam que em seus locais de trabalho ocorre o poder de coerção, diferente do que apontam os gestores ao discordarem em 75%. O poder de recompensa é apontado por gestores e colaboradores como forma de poder presente nas organizações em que se encontram, afinal, na atualidade as pessoas buscam recompensas por todas as suas ações, dentro e fora das organizações.

O poder legítimo também é apontado como poder utilizado nas organizações por 68,63% dos colaboradores e 59,38% dos gestores. Outro poder apontado como muito presente nas organizações é de competência ao passar dos 80% de aceitação por ambos os perfis de respondentes. O poder de referencia também possui uma aceitação elevada para gestores e colaboradores com 68,75% e 72,55% respectivamente.

4.2 Situações geradoras de conflito

Identificar as situações geradoras de conflitos nas organizações foi o segundo objetivo específico proposto no estudo. Buscou-se assim identificar as principais situações geradoras de conflitos nas organizações contábeis ao se questionar gestores e colaboradores, a fim de poder relacionar o que os colaboradores apontam como conflito nas organizações contábeis em que se encontram, comparado ao que os gestores apontam como conflitos em suas organizações.

Berg (2012, p.18), afirma que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Gestores e colaboradores foram questionados se a forma como o gestor direciona os cargos na organização é uma situação geradora de conflito e constatou-se que para 74,7% dos colaboradores e 53,2% dos gestores a situação gera conflito. Desse modo fica claro que um cargo mal direcionado pode vir a acarretar momentos de discussão entre gestores e colaboradores em determinadas situações.

Os gestores precisam ser acessíveis para seus colaboradores para que possam acompanhar as atividades, e também o crescimento de sua equipe. Assim, 76,5% dos colaboradores e 68,8% dos gestores consideram a situação como conflito nas organizações. Bons ambientes de trabalho são aqueles em que os funcionários se sentem a vontade para trocar ideias com seus superiores, independente do nível hierárquico.

Na mesma linha de pensamento da questão anterior, questionaram-se colaboradores e gestores se a amizade dos líderes com partes de seus subordinados e parte não é considerada como um

conflito, e 74,5% dos colaboradores concordam que seja um conflito. Gestores se posicionaram da mesma forma como os colaboradores em 56,3% dos respondentes.

Para 87,5% dos gestores o nível de comprometimento dos colaboradores para com os clientes é uma situação de conflito, acompanhados pelo mesmo pensamento de 86,3% dos colaboradores. Com base nesses dados fica evidente que os gestores se preocupam com sua carta de clientes, e também os colaboradores possuem ciência de que seu comprometimento com os mesmos é importante.

Um gestor que mantém sua postura conservadora sem ouvir a opinião dos funcionários em situações corriqueiras ou na tomada de decisão pode gerar conflito com seus colaboradores, pois para 68,7% destes, esta é uma situação de conflito. Os gestores também possuem o mesmo entendimento conforme indicado por 68,8%. Atrelada a esta situação, buscou-se identificar se as mudanças internas impostas pelos gestores sem previa conversa com os colaboradores seria apontada como um conflito, e para 64,7% dos colaboradores, a situação gera conflito e para 50,1% dos gestores também. Berg (2012), afirma que as mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades.

Delegar a funcionários responsabilidades sem que o mesmo tenha domínio de conhecimento ou pratica pode ser um aspecto negativo para a organização e vir a trazer queda na produção da empresa. Os gestores entendem em 62,5% que delegar responsabilidades a funcionários sem pratica ou conhecimento gera conflito com os demais. Para 64,7% dos colaboradores o entendimento é o mesmo que os gestores. Fica clara a importância da adequada delegação de tarefas, de modo que torne a equipe mais produtiva e sem gerar conflitos, mesmo que delegar seja um ato difícil. Existem colaboradores que buscam fazer prevalecer sua opinião diante de colegas e dos próprios superiores, e esta situação é apontada como conflito por 81,3% dos gestores e 68,6% dos colaboradores. Têm-se ainda colaboradores que possuem conhecimentos e experiências superiores aos conhecimentos e experiência dos gestores, e para 53,2% a situação não gera conflito, enquanto os colaboradores em 58,8% apontam que a situação gera conflito. Neste ponto percebe-se a divergência de opinião entre gestores e colaboradores.

O gestor deve estar comprometido com os resultados positivos da organização e da sua equipe e principalmente com os valores prescritos, não apenas retratá-los, mas sim observa-los. O excesso de liberdade dos colaboradores para com a organização foi apontado por 64,7% dos colaboradores como um fator gerador de conflito, 68,7% dos gestores também consideram como conflito o excesso de liberdade.

Para Robbins (2002), liderança “é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos organizacionais”. A falta de preparação ou flexibilidade dos líderes com os colaborado-

res foram alguns dos pontos negativos e conflituosos apontados no questionário em questão. Assim 72,6% dos colaboradores concordaram que esta atitude pode acarretar momentos de tensão entre as partes envolvidas. Os gestores não discordaram de seus colaboradores com um resultado de 78,1%.

Qualquer colaborador precisa de um líder que o motive ou que saiba incitar na busca de bons resultados. Conforme Bergamini (2000) a motivação pode ser compreendida como uma força interna e positiva do indivíduo, capaz de impulsioná-lo, a fim de direcionar suas ações e atitudes no alcance de seus objetivos. Observou-se que para 76,5% dos colaboradores e 78,2% dos gestores, a ausência de reconhecimento pelos gestores por atividades executadas gera conflito.

Para Pôncio (2017) a administração dos conflitos em sua maior parte nas “mãos” dos encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, executivos, gestores, presidentes, isto é, os quais se encontram em cargos de controle e autoridade. Quando os gestores não demonstram satisfação com as atividades desenvolvidas por seus colaboradores, a situação pode gerar conflitos e desmotivá-los. Neste contexto 75,0% dos gestores e 68,6% dos colaboradores apontam a situação como conflito nas organizações contábeis em que prestam seus serviços. Conforme Chiavenato (2004) quando as expectativas são pouco claras e confusas, além de outras incertezas, que aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que trabalham para propósitos incompatíveis, ocorre o conflito.

Também é importante manifestar ao colaborador que, na ocasião em que o retorno for negativo dentro de suas atividades executadas, ou seja, quando suas metas não foram atingidas, as circunstâncias podem ser negativas e conflituosas. Para os colaboradores em 54,9% a situação gera conflito e para os gestores em 43,8%. De acordo com Bennis (1988), os líderes podem fazer com que os seus colaboradores enfoquem em suas metas; assim todos terão metas estabelecidas e motivação para cumpri-las; pois quando um líder se propõe em atribuir responsabilidade para sua equipe ele faz com que todos trabalhem com um único objetivo, sendo ele de alcançar as metas. Mesma opinião mantem-se quando se observa que os colaboradores não se comprometem com as tarefas impostas, sendo considerado conflito por 75,0% dos colaboradores e 68,6% por gestores.

Os recursos escassos que são disponibilizados no ambiente de trabalho podem ser considerados uma situação em que toda empresa pode vir a se deparar em algum momento de sua vida ativa, porém cabe ao gestor saber lidar com esse tipo de situação para que isso não se torne um estímulo para conflitos. Com base nos dados coletados 62,7% dos colaboradores a situação como geradora de conflito, bem como 53,1% dos gestores se mostraram concordantes e apenas 31,3% discordaram de tal circunstância.

Para ser capaz de superar os conflitos é preciso ser uma pessoa disposta com seus liderados e se por no lugar de seus companheiros de equipe. É importante escutar e solucionar os problemas

que tornam o ambiente conflitante, Contudo carência de habilidades dos gestores para lidar melhor com o comportamento humano pode tornar as relações conflitantes para gestores e colaboradores. Gestores afirmam em 59,4% de que seja uma particularidade do conflito e os colaboradores não se mostraram diferentes ao concordarem em 66,7%. Para MORGAN (1996, p. 30) o gestor [...] deve ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle [...].

Tabela 2: Conflitos observados

	Colaborador			Gestor		
	Discordo Totalmente/ Discordo	Indiferente	Concordo/ Concordo Totalmente	Discordo Totalmente/ Discordo	Indiferente	Concordo / Concordo Totalment ^e
Salário incompatível com o mercado e a função.	17,65	5,88	76,47	34,38	3,13	62,50
Falta de equiparação salarial em uma determinada função.	15,69	3,92	80,39	25,00	3,13	71,88
Diferenças culturais entre gestores e colaboradores.	23,53	25,49	50,98	50,00	31,25	18,75
Inexistência de valores definidos na organização, como responsabilidade, ética profissional e respeito.	25,49	9,80	64,71	25,00	15,63	59,38

Fonte: Dados da pesquisa

Ao referir-se a equiparação salarial, acima de 70% dos gestores e colaboradores apontaram a situação como conflito. O salário ser incompatível com o mercado foi apontado como conflito por 62,5% dos gestores e 76,47% dos colaboradores. Ao referirem-se as diferenças culturais, 50% dos

gestores não veem a situação como conflito em suas organizações, enquanto 50% dos colaboradores apontam sim a situação como conflito. Já se tratando da inexistência de valores na organização, tanto colaboradores como gestores consideram a situação como sendo de conflito, sendo 64,71% e 59,38% respectivamente.

4.3 Conflitos existentes e a relação com as formas de poder

As organizações são consideradas um conjunto de pessoas com um objetivo em comum, sendo necessário que essas pessoas desenvolvam um trabalho coordenado e controlado para que se possam atingir resultados. Assim, avaliou-se como o poder se manifesta nas organizações contábeis de forma a vincular o que dizem os gestores, com relação aos colaboradores. Em um segundo momento, identificou se os conflitos inerentes nesse meio. Dessa forma, para atingir o terceiro objetivo proposto buscou-se atrelar a forma como o poder ocorre nas organizações contábeis com os conflitos encontrados nessas mesmas organizações.

A autoridade está relacionada a vários fatores geradores de conflitos. Quando o gestor mantém sua postura conservadora sem ouvir a opinião de seus colaboradores, impõe mudanças nas regras internas sem prévia conversa com os mesmos, está sendo autoritário com eles. Observou-se isso ao contatar que 60% dos colaboradores concordaram que a autoridade tradicional é aplicada como forma de distribuir o poder e 69,2% dos gestores também. Neste mesmo contexto tem-se que quando alguns colaboradores buscam fazer sua vontade prevalecer sobre os demais, os mesmos também buscam exercer a Autoridade.

A forma como é direcionado os cargos nas organizações considerados por 72% dos colaboradores como conflito e 70% dos gestores, relaciona-se a autoridade tradicional, aquela que se refere às tradições, apontada como forma de poder na divisão de cargos por 56% dos colaboradores e 70% dos gestores.

A existência de conflitos ocorre muitas vezes quando gestores direcionam autoridade/poder a colaboradores que não possuem tanto conhecimento na área quanto outros teriam para desenvolver e supervisionar as atividades. Conflito apontado por 72% dos colaboradores e 69,3% dos gestores, atrelados ao poder de competência que é a forma como 84,6% dos gestores utilizam em suas organizações e apontado por 80% dos colaboradores como a forma de poder utilizada nas organizações em que trabalham. A competência se assimila com a capacidade que o ser humano tem em determinadas áreas que lhe compete, este aspecto de poder é determinante e se mostrou estreitamente associado aos conflitos. Nessas situações pode ocorrer de alguns colaboradores terem mais competência que os gestores, mas não apontado como um conflito por parte dos gestores, mas para os colaboradores sim.

Em relação ao poder entre as classes, que está relacionado com a pessoa que passa a ter o poder em suas mãos enquanto a outra é submetida às determinadas situações desse poder de modo a acatar as ordens estabelecidas, esta postura mostrou-se relacionada com o conflito gerado no momento em que o colaborador busca fazer sua opinião prevalecer mediante seus colegas de trabalho e seus superiores, quando o mesmo deveria ser um mediador de opiniões entre todos, de modo que delegue as funções da melhor maneira possível, para dispor do hábito de saber ouvir e de estar aberto a opiniões.

Os conflitos pertinentes à forma como os gestores direcionam os cargos, e também referentes aos recursos disponibilizados por estes, relaciona-se ao poder legítimo, este poder resulta em uma maior aceitação no ambiente organizacional, mesmo sendo uma posição de autoridade que proporciona poder de recompensa e coerção em sua maioria do tempo.

O poder de coerção sonda o medo, ele cerca uma pessoa e a expõe ao medo. Esse tipo de poder relaciona-se aos conflitos pertinentes ao cumprimento de metas, ou quando os colaboradores não se comprometem com o trabalho que fazem. No entanto, os gestores não concordam com a utilização do poder de coerção, enquanto colaboradores dividem-se com a opinião, mas ambos afirmam que ocorrem conflitos, com o não cumprimento de tarefas ou quando não há comprometimento com as mesmas.

O poder de recompensa está vinculado a uma pessoa que está subordinada a situações nas quais espera algo em troca, por seu serviço prestado. Aplicar o poder de recompensa como forma de atingir resultados está relacionado aos conflitos que ocorrem quando há ausência de reconhecimento pelos gestores, por atividades executadas pelos colaboradores. Um dos aspectos existentes que podem influenciar diretamente nos resultados da organização é a motivação que gestores buscam para com seus colaboradores. Com base nos dados apurados 56,3% dos gestores utilizam e concordam com o poder de recompensa como meio de atingir metas e resultado na organização, os colaboradores também contemplaram este poder como um meio de receber recompensas futuras na organização mesmo que tenham que se submeter a determinadas situações.

Na elaboração deste artigo abrangeu e abordou as relações de poder e os conflitos ocasionados no ambiente da contabilidade, procurou-se a partir de literaturas apresentarem os impactos positivos e negativos existentes no âmbito organizacional. Concluiu-se que ele tem o poder de transformar e definir um quadro de colaboradores, senão administrados de maneira correta e justa. Neste sentido pessoas que detém de algum tipo de poder tentarão atender seus interesses econômicos, mesmo que nessa caminhada ele venha a atingir os interesses de outrem.

De outra maneira, o conflito apontado na literatura em questão retratou que se bem administrados os reflexos são positivos, de forma que podem ser motivar os colaboradores a um crescimento

profissional e até mesmo pessoal no ambiente corporativo, melhorando seu desempenho próprio e em equipe, apesar de expor uma intimidação, pode se mostrar com uma alternativa de crescimento, ou seja, gestor e colaborador podem sair ganhando em uma situação de conflito, desde que a mesma seja resolvida de forma pacífica e coerente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar os conflitos organizacionais presentes nas organizações contábeis em decorrência das relações de poder. Para tanto foi desenvolvido e aplicado questionários para gestores e colaboradores das empresas prestadoras de serviços contábeis com sede na cidade de Chapecó/SC e vinculadas ao Conselho Regional de Contabilidade (CRC).

Ao observar e analisar os tipos de poder, com base nos questionários da pesquisa, percebe-se que gestores e colaboradores estão em busca de uma organização social e corporativa, na qual ambas as partes possam ganhar, logo esses pontos podem se tornar diferenciais em uma corporação. O poder de competência coincide com a capacidade que o ser humano tem em determinadas áreas que lhe compete, na pesquisa se mostrou fortemente atrelado aos conflitos, mas não apontado como um conflito por parte dos gestores, mas para os colaboradores sim.

Ao se referir aos conflitos, diante da literatura apresentada, pode se apontar que se os mesmos foram observados e tratados de modo coerente, as organizações podem se beneficiar. Colaboradores podem ser motivados no crescimento pessoal e profissional e conseqüentemente seu desempenho nas tarefas e seu trabalho em equipe.

Por meio do conteúdo apresentado, foi permitido ter alcance aos diversos tipos de conflitos existentes, bem como observar que dentre os fatores mais conflituosos, constatou-se que a falta de equiparação salarial para determinada função apresentou maior índice de relevância na pesquisa,

Diante dos dados apresentados pela pesquisa, constata-se a importância que o poder tem no âmbito organizacional, e espera-se que este tema seja aprofundado e explorado de forma que isso venha trazer bons frutos nas relações entre gestores e colaboradores. Sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas sobre o assunto em questão, e com outras formas metodológicas, métodos de observação, entrevistas, uma avaliação das emoções do entrevistado para que possa se capturar impressões típicas do conflito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Flávia Alves de. *Gestão de Conflitos: Transformando Conflitos Organizacionais em Oportunidades*, 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades/>>. Acesso em: 19 de Maio de 2017.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. xvi, 158 p.
- BENNIS, W. *Líderes: Estratégia para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo / Editora Harbra, 1988.
- BERG, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005. x, 197 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação Nas Organizações*. Editora Atlas SA, 2000.
- BERTERO, Carlos Osmar. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.
- BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 195 p.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997, 306 p.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992. 305 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. xii, 162 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.
- CURY, Antonio. *Organização & métodos: uma visão holística*. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010. 589 p.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com pessoas e subjetividade*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. xxvi, 285 p.
- DIAS, Reinaldo. *O poder nas organizações*, 2008. Disponível em: <http://vejasociologia.blogspot.com.br/p/o-poder-nas-organizacoes_1210/>. Acesso em: 19 de Maio de 2017.
- DINIZ, Bruno Vieira; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Poder e influência interpessoal nas organizações. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, v. 8, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-gestao-de-conflitos-de-relacionamentos-e-de-poder/102347/>>.
- DMITRUK, Hilda B. *Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico*. rev. Chapecó, SC: Argos (2009).

- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio Século XXI Escolar: O Minidicionário da Língua Portuguesa*. 4.ed. rev. Ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- FISCHER, R. M. *O currículo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas*. In: FLEURY, M. T. L; FISCHER, R.M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FISCHER, André Luiz; NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. *As pessoas na organização*. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002. 306 p.
- GARCIA, Denise B. *Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional*, 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-diferentes-tipos-de-liderana-e-sua-influncia-no-clima-organizacional/>>. Acesso em: 10 de Maio de 2017.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura, processos e resultados*. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004. 321 p.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007. 378 p.
- JUNIOR, Marcos Luiz de Souza. *Relações de poder e conflitos nas organizacionais*. Volume 8. Recife: Faculdade Senac PE, 2014.
- KOUZES, J.; POSNER, B. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda, 2003.
- KRAUSZ, Rosa R. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991. 113 p.
- LABES, Emerson Moisés. *Estratégias e organização de negócios*. Chapecó, SC: FIE, 2002. 193 p.
- LANA, Raul Dalla et al. AS ORGANIZAÇÕES COMO FONTE DE CONFLITOS DE PODER. *Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM*, v. 9, n. 4, 2016.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, and Eliete Bernal ARELLANO. "Liderança, poder e comportamento organizacional." *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente (2002): 259-269.
- Maia De Oliveira, Rosa Maria, and Izaias Neri. "O PODER NAS ORGANIZAÇÕES E OS CONFLITOS." VI Congresso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2014.
- MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998. 159 p.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2001. [edição compacta].
- MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúciada. *Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação*. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 07 de set. de 2016.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013. xix, 486 p. *Organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- OLIVEIRA, Marco A. *Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas: Como agem as empresas e seus gestores*. São Paulo: Saraiva. 2010.

PAGÉS, Max. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993. 234 p. Parra, Manuel Guillén. *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Pearson Prentice Hall, 2006.

PÔNCIO, Rafael José. *A gestão de conflitos*, de relacionamento e de poder, 2017.

PRATES, Wladimir Ribeiro. *Principais tipos de estruturas organizacionais*, 2014. Disponível em: <<http://www.adminconcursos.com.br/2014/07/estruturas-organizacionais/>>. Acesso em 19 de maio de 2017.

ROBBINS, H; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2009. 316 p.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. xxvi, 633 p.

SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHERMERHORN, John R. ; HUNT, James G. & OSBORN, Richard N. (1999) *Fundamentos de comportamento organizacional*. Tradução: Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre, Bookman.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera. *A pesquisa e suas classificações*. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Cap, v. 2, n. 4, p. 19-25, 2005.

MAYER, V; MARIANO, S.R.H. *O conflito nas organizações*. 2009. Disponível em: . Acesso em: 19 de maio de 2017.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

SOUZA, João Batista Martins de. *Liderança como agente mediador de conflitos interpessoal*, 2016. Disponível em:<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca-como-agente-mediador-de-conflitos-interpessoal/>>. Acesso em 19 de Maio de 2017.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. xviii, 430 p.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012. 288 p.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 539 p.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520 p.