

## **CONFLITO/ENTENDIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: NO RASTRO DA COMPLEXIDADE COM EDGAR MORIN**

**JUSMEIRE FIENI RIBEIRO**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
jusmeiref@gmail.com

## **Introdução**

Este ensaio tem como objetivo fazer uma releitura dos conflitos organizacionais através da lente epistemológica da complexidade com Edgar Morin. Esperamos incitar a reflexão de que conflito/entendimento são fenômenos complexos que entrelaçados um ao outro permeiam os múltiplos níveis e dimensões da realidade organizacional. Afinal a lente epistemológica hegemônica enquanto herança do pensamento moderno tornou-se insuficiente para enxergar a complexidade do real. (MORIN, 2011a). Este ensaio transpõe o pensamento hegemônico no sentido de ir além dele para lançar um novo olhar para os conflitos.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Como as organizações se auto-eco-organizam através dos fenômenos conflito/entendimento?  
Compreender como a auto-organização ocorre a partir dos fenômenos conflito/entendimento em empresas de contexto pós-fusão.

## **Fundamentação Teórica**

Desde os primórdios dos estudos dos conflitos organizacionais as organizações são pensadas com o olhar epistêmico da modernidade. O que nos leva a seguinte pergunta: o que significa pensar a realidade organizacional através da abordagem epistemológica da modernidade? Ao ignorar a incerteza a epistemologia da modernidade negligencia a própria realidade humana tornando-se insuficiente e despreparada para compreender a realidade concreta, multifacetada e até imprevisível das organizações.

## **Metodologia**

Não se aplica.

## **Análise dos Resultados**

Não se aplica

## **Conclusão**

As organizações necessitam de um pensamento capaz de pensar a realidade concreta com a incerteza que não busque apreender os fenômenos somente em termos de relações causais ou de causa-efeito, mas que procurem compreendê-los em termos de comportamento-finalidade. Através da via epistemológica de Edgar Morin propomos que conflito/entendimento sejam pensados como fenômenos complexos e interpenetrados entre si e com a incerteza. Com a complexidade o caráter intersubjetivo da pesquisa torna-se inevitável, portanto cabe ainda propormos para trabalhos futuros discutirmos seus aspectos metodológicos.

## **Referências Bibliográficas**

- MORIN, E. O Método 5: A Humanidade da Humanidade e a Identidade Humana. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- MORIN, E. O complexus, aquilo que é tecido em conjunto: entrevista com Edgar Morin. In: BENKIRANE, R. A complexidade, vertigens e promessas. Lisboa: Instituto Piaget, 2002c. Cap. 1, p. 21-32.
- MORIN, E. A Necessidade de um Pensamento Complexo. In: MENDES, C. Representação e Complexidade. Rio de Janeiro: Garamond, 2003. p. 69-78.
- MORIN, E. Ciência com Consciência. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 350 p.
- MORIN, E. Ciência com consciência. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 3

# CONFLITO/ENTENDIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: NO RASTRO DA COMPLEXIDADE COM EDGAR MORIN

## INTRODUÇÃO

Este ensaio tem como objetivo fazer uma releitura dos conflitos organizacionais através da lente epistemológica da complexidade com Edgar Morin. Esperamos incitar a reflexão de que conflito/entendimento são fenômenos complexos que entrelaçados um ao outro permeiam os múltiplos níveis e dimensões da realidade organizacional. Afinal a lente epistemológica hegemônica enquanto herança do pensamento moderno tornou-se insuficiente para enxergar a complexidade do real. (MORIN, 2011a). “Há quase meio século Edgar Morin propõe uma mudança de paradigmas”. (ENS; BEHRENS, 2013, p. 89). Uma nova forma de pensar que nos coloca frente-a-frente com a incerteza e com a complexidade do real onde nossas ações, escolhas e ou decisões “quaisquer que sejam, desde o momento em que as empreendemos, escapam as nossas intenções”. (MORIN, 2011b, p. 79). Enquanto a lente epistemológica hegemônica se concentra em explicar o “por que das coisas serem do jeito que são” enfatizando o que é mensurável, racional e ordenado em detrimento daquilo que parece subjetivo, qualitativo, emotivo e desordenado (MORIN, 2005), a via de Edgar Morin nos convida a pensarmos além das explicações (MORIN, 2011b) e das origens do conhecimento. (JESUÍNO, 2002). Por outro lado, não podemos simplesmente superar ou por de lado a epistemologia da modernidade (MORIN, 2011b), mas, pensarmos com e apesar de sua lógica linear. (MORIN, 2005). Assim, este ensaio transpõe o pensamento hegemônico no sentido de ir além dele para lançar um novo olhar para os fenômenos conflito/entendimento nas organizações. A fim de mostrar a influência que o pensamento dicotômico, herança da abordagem epistemológica hegemônica nos estudos organizacionais exerce sobre a forma como se organiza e se compreende a realidade, na primeira parte deste artigo faremos uma breve incursão nas diferentes concepções de realidade que envolve os estudos organizacionais acerca dos conflitos. Na sequência, discutiremos sobre a fragilidade epistêmica que envolve a compartimentalização dos fenômenos conflito/entendimento evocando o pensamento complexo de Edgar Morin para a discussão. Na parte final, faremos uma reflexão sobre os aspectos epistemológicos que envolvem a construção de um caminho multidimensional através da complexidade com Morin no estudo dos fenômenos conflito/entendimento nas organizações.

## CONFLITO OU ENTENDIMENTO: A REALIDADE ORGANIZACIONAL COMO UM LOCUS CONFLITUAL OU COMO UM LOCUS DE ENTENDIMENTO?

Conflito, palavra originada do latim *conflictus*, particípio passado de *confligo* que significa bater numa coisa com outra, bater junto. No sentido figurado significa: opor, comparar. (FARIA, 1962). No entanto, no dicionário etimológico da língua portuguesa a palavra conflito também carrega o sentido de desordem; altercação; falta de entendimento entre duas ou mais partes; choque; embate; luta; oposição; disputa; controvérsia. (OLIVEIRA, 2002).

Entendimento, palavra derivada do latim *intendere* que deriva do verbo *tendere* que tem o sentido de estender para; alargar-se; ir para; inclinar-se a; dirigir-se para; ter a intenção de; pretender; intentar; tornar atento; aplicar-se a; reforçar; sustentar; afirmar; entesar. (FARIA, 1962; CUNHA, 2007). No dicionário da língua portuguesa, entendimento refere-se à faculdade de avaliar e colocar em ordem as coisas e os seres; inteligência; compreensão; juízo; acerto entre as partes; consenso; pacto; acordo; arranjo; ordem. (SARAIVA, 2000; OLIVEIRA, 2002).

Desde tempos imemoriais o tema do conflito vem recebendo inúmeras interpretações à luz de diferentes concepções de realidade. (KOLB; PUTNAM, 1992; BASTOS; SEIDEL, 1992; RAHIM, 2002). Na antiguidade os filósofos já se mostravam interessados em compreender sobre como e por que o conflito ocorria. (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996). Com Anaximandro e Heráclito, e mais tarde com Hegel e Marx que encontramos a natureza do universo sendo pensada a partir de uma sucessão de conflitos. (GOMES, 2013).

Anaximandro de Mileto e Heráclito de Éfeso salientavam a existência e a inerência dos conflitos a uma realidade fluida e dinâmica. (BOCAYUVA, 2010). Se bem que no contexto desses pensadores pensar a realidade significava o pensar do ser. (HEIDEGGER, 2008). Para Anaximandro a realidade do ser era não só ilimitada e indeterminada como também era conflitual. Uma realidade que imergia das mudanças e das transformações físicas, tais como, nascimento e morte, úmido e seco, quente e frio. Tais mudanças eram vistas como sucessivos ciclos de conflitos entre opostos regulados segundo a ordem do tempo. (GOMES, 2013).

Heráclito por sua vez, no lugar do real indeterminado e ilimitado de Anaximandro experimentou o pensar do ser como um princípio eterno encarnado em um dos mais transitórios fenômenos visuais da natureza, o fogo. (KAHN, 2009). Com Heráclito a realidade conflitual torna-se também transitória e imprevisível como o fogo.

Para Heráclito o fogo genésico criador e organizador do mundo - o *logos* imergia de uma tensão dinâmica entre o eterno e o transitório, o uno e o múltiplo, a unidade e a diversidade, a ordem e a desordem, em todos os campos de oposição. A realidade do ser era como um turbilhão de sucessivos conflitos (GOMES, 2013) de onde surgiam todas as coisas. Nesse real transitório e mutante o tempo é um devir, um porvir em eterna construção e reconstrução, um futuro mergulhado na incerteza. (PRIGOGINE, 2003; PRIGOGINE, 2009).

Assim como Heráclito, Parmênides de Eléia compreendia o pensar do ser como a verdade, ou seja, o real. No entanto, Parmenides compreendia a realidade do ser como única e imutável, como um real que não admitia contradições. (BADIOU, 1996). Nessa concepção de mundo a realidade não acontecia, simplesmente existia em um tempo que não nascia nem evoluía, tampouco morreria um dia. (PRIGOGINE, 1996). A mudança torna-se uma contradição lógica. Isso significa dizer que o conflito é compreendido como uma aparência que simula mudança. (BADIOU, 1996).

Com Platão e Aristóteles, por outro lado, o conflito deixa de ser uma aparência para se tornar uma irregularidade ou anomalia. Esquecendo os filósofos originários (HEIDEGGER, 2008) o pensamento grego clássico dividiu a realidade em dois *locus* herméticos e incomensuráveis entre si: o *locus* da ordem (regularidade, conformidade) versus o *locus* da desordem (conflitos, diferenças). (MORIN, 2013a). De um lado, um real governado pelo equilíbrio, regras e leis universais, enfim, um universo ordenado, eterno e substancial. Do outro, um universo caótico, mutante, desordenado e conflitual. (HUGHES, 2004).

No entanto, “nós somos herdeiros desse pensamento dissociador” (MORIN, 2013b, p. 79) através do pensamento moderno de Descartes que desde o século XVIII tem “comandado toda a visão da ciência, da filosofia, da razão da política, da decisão, da moral”. (MORIN, 2011c, p. 272).

O pensamento moderno cartesiano é o grande paradigma do ocidente, um sistema de ideias que organiza nossa forma de pensar o mundo. (MORIN, 2011c). Diferente do pensamento grego clássico, a modernidade coloca o homem no lugar do “ser” como o único “sujeito

conhecedor e dominador da natureza”. (MORIN, 2011a, p. 35). Ignorando a complexidade do real se funda na certeza como garantia de um real atestável em troca de uma realidade possível de ser controlada e ou prevista. (FORTIN, 2005).

Desde os primórdios dos estudos dos conflitos organizacionais as organizações são pensadas com o olhar epistêmico da modernidade. O que nos leva a seguinte pergunta: o que significa pensar a realidade organizacional através da abordagem epistemológica da modernidade? Pensar a realidade organizacional com o olhar epistêmico da modernidade seria uma forma de pensar o mundo através do pressuposto da certeza? E o que significa pensar os conflitos organizacionais com a certeza?

Primeiro evoquemos a origem etimológica da palavra certeza, termo que vem do latim *certainus derivado* de *certus* que significa seguro, garantido, determinado. Palavra derivada de *cernere* que significa distinguir, decidir, literalmente peneirar, separar. (CUNHA, 2007).

A certeza na qual o pensamento moderno se apoia vem da física clássica newtoniana que estabelece que se conhecermos a posição inicial e o tempo de todas as partículas pertencentes a um sistema, podemos calcular suas interações e prever como elas se comportarão. No entanto, de acordo com física quântica, ramo da física que estuda o microcosmos, há um princípio nos impede de determinar com precisão e simultaneamente a posição e o tempo de uma partícula em movimento. Esse princípio é a incerteza, princípio proposto por Heisenberg e que a princípio se aplicaria somente ao mundo complexo das partículas subatômicas. (HOWKING; MLODINOW, 2011).

Ora, e o que poderia ser mais complexo que a realidade humana? Nós não só interagimos com os fenômenos a nossa volta como os modificamos e vice-versa. Ao ignorar a incerteza a epistemologia da modernidade negligencia a própria realidade humana tornando-se insuficiente e despreparada para captar a realidade concreta, multifacetada e até imprevisível das organizações. (ANDRADE; PLOWMAN; DUCHON, 2008).

Ignorando a incerteza, a modernidade torna-se uma forma de pensar enviesada que parcela a realidade em duas vias incomensuráveis entre si, onde uma via é positiva se a outra se torna negativa. (MORIN, 2013a). A realidade fica limitada a escolha de uma dessas alternativas, como por exemplo, homem ou natureza, indivíduo ou sociedade, sujeito ou objeto, conflito ou entendimento. Isso significa dizer que no contexto dos estudos dos conflitos organizacionais essa forma de ver o mundo tem dividido a realidade em dois *locus* estanques entre si: conflito *versus* entendimento. Da mesma forma os estudos organizacionais se dividiram em duas linhas: de um lado os teóricos que estudam a realidade organizacional como um *locus* conflitual e do outro aqueles que investigam a realidade das organizações como um *locus* de entendimento ou de consenso e cooperação.

A compreensão da realidade da empresa necessita de um pensamento que a contextualize de forma a reconhecer toda a gama de sistemas que estão imbricados em seu interior/exterior. Tais sistemas possuem infinitas possibilidades: tanto para se desenvolverem, como para se extinguirem, uma vez que possuem uma multiplicidade de comportamentos que são ao mesmo tempo antagônicos, complementares e concorrentes entre si.

O potencial do pensamento complexo para o estudo das organizações traz consigo a noção de incerteza, de imprevisibilidade, de contradição, de indecibilidade, e até de inacabamento, no

sentido de incompletude, uma vez que reconhecer a complexidade do real exige também aceitar a incerteza que se apreendê-lo por completo.

## **ENTENDIMENTO *VERSUS* CONFLITO: O OLHAR DUPLO DA MODERNIDADE**

Desde priscas eras os estudos dos conflitos têm sido facetados em duas vias: a via do entendimento *versus* a via dos conflitos. A via do entendimento assumiu múltiplas faces no decorrer do tempo: ora negligenciando a existência do conflito, ora buscando formas de preveni-lo ou de bani-lo das organizações.

Nos primórdios dos estudos organizacionais as organizações eram vistas como um conjunto de relacionamentos intencionalmente cooperativos e harmônicos, onde a ordem poderia ser preservada no longo prazo. (BASTOS; SEIDEL, 1992; PONDY, 1992; BODTKER; JAMESON, 2001; HUGHES, 2004; GAWERC, 2013; ALMUTAIRI; AL-SHAMMERI, 2014). Enquanto teóricos da administração clássica, tais como, Fayol e Taylor, negligenciaram a presença dos conflitos a ponto de ignorarem a importância de se investigá-los (RAHIM, 2001; PONDY, 1992) teóricos sociais, como Weber e Marx, já viam o conflito como consequência sempre presente nas interações entre hierarquias das organizações” e classes sociais. (KOLB; PUTNAM, 1992, p. 1) .

Mesmo décadas depois quando os conflitos organizacionais foram reconhecidos e estudados nas organizações como fenômenos inevitáveis, a realidade organizacional continuou sendo pensada como um *locus* de entendimento ou de pura colaboração. (ROBBINS, 1978). De fato, a ênfase era a resolução do conflito através da sua prevenção e ou eliminação. Nesta perspectiva, o conflito ganhou aspectos que o caracterizavam como falha, ruptura, erro e ou ruído. Além disso, foi taxado como um episódio benigno cuja estrutura podia ser diagnosticada, controlada e ou eliminada ao se conhecerem seus antecedentes, causas e efeitos. (PONDY, 1992). Tratado como uma força perturbadora da ordem e que podia ser atribuída a um conjunto de antecedentes, causas e circunstâncias diversas. (JEHN; NORTHCRAFT, 1999; CANEN; CANEN, 2008; SAKITANI, 2010; ALMUTAIRI; AL-SHAMMERI, 2014).

Por outro lado, estudos mais recentes, sob o tom da mudança organizacional têm tratado a organização como um sistema cuja existência tem como finalidade a internalização dos conflitos. (BARON, 1990; KOLB; PUTNAM, 1992; PONDY, 1992; SHELTON; DARLING, 2004; ANDRADE; PLOWMAN; DUCHON, 2008; CANEN; CANEN, 2008; GAWERC, 2013). Neste contexto a organização era como uma “arena em que os gerentes são os orquestradores, promotores, organizadores e reguladores dos conflitos”. (PONDY, 1992, p. 261). Nessa ênfase o viés do entendimento dá lugar ao viés do conflito que se torna a “própria essência do que uma organização é”. (PONDY, 1992, p. 260).

Entendimento transforma-se num “afloramento ocasional” (PONDY, 1992, p. 260) que pode sinalizar a estagnação ou incapacidade de resposta das organizações para a mudança e para a inovação. (SHELTON; DARLING, 2004; POPESCU, 2015).

Ao invés da eliminação e ou da redução de todos os conflitos os gerentes usando de determinados estilos de comportamento e ou estilos de gerenciamento são encorajados a minimizar conflitos afetivos, identificando e alterando suas fontes e antecedentes (AMASON; SHWEIGER, 1997; ASSIS, 2011; PUTNAM, 2007) e a estimular ou manter uma quantidade adequada de conflitos substantivos ou construtivos para tornar a organização mais inovadora e produtiva. (BARON, 1990).

Segundo Rahim (2001) a abordagem do gerenciamento de conflitos envolve em parte: medir a quantidade de conflitos em vários níveis organizacionais para explorar suas fontes; determinar as condições em que os conflitos ocorreram; escolher o estilo de gerenciamento mais apropriado para lidar com a repetição desses conflitos no futuro.

Embora a abordagem do gerenciamento dos conflitos avance sobre as anteriores não só quando introduz a figura do gerente como orquestrador dos conflitos, mas também quando trata os conflitos como fenômenos inerentes a organização, a realidade organizacional continua sendo tratada como um sistema linear margeado por condições previsíveis e ou determinadas (HUGHES, 2004; SHELTON; DARLING, 2004; PUTNAM, 2007; ANDRADE; PLOWMAN; DUCHON, 2008; RIBEIRO, 2014) onde fenômenos complexos são reduzidos a “conceitos unidimensionais que ocultam suas solidariedades e inter-retroações”. (MORIN, 2011d, p. 235).

Por outro lado a crescente literatura acerca das ciências da complexidade tem oferecido uma abordagem acentuadamente diferente para o conflito. Onde o fenômeno não só torna-se inerente ao sistema como também se torna necessário para a evolução do sistema. (ANDRADE; PLOWMAN; DUCHON, 2008).

A busca por condições determinadas, causas e ou efeitos torna-se inútil uma vez que os acontecimentos e ou eventos não se repetem. (EOYANG; YELLOWTHUNDER, 2010). Dito de outra forma, os fenômenos complexos estão mergulhados na incerteza, portanto são imprevisíveis e imensuráveis. (PRIGOGINE, 2003; PRIGOGINE, 2009). Sabendo disso estudiosos das “ciências da complexidade” já começam a ver as organizações como sistemas adaptativos complexos e a tratar o conflito como uma consequência de interações não-lineares que geram certos padrões de flutuações que transformam ou geram outras interações. (ANDRADE; PLOWMAN; DUCHON, 2008). Conflito toma a forma de um tipo de mecanismo de adaptação que torna possível a inovação e a criatividade. (SHELTON; DARLING, 2004; SWORD, 2008).

Entretanto, Edgar Morin nos adverte sobre as ciências da complexidade nomeando-as de “complexidade restrita”. De acordo com Morin (2007) essa visão de complexidade é limitada e restrita aos sistemas julgados complexos por que empiricamente se apresentam como uma multiplicidade de processos inter-relacionados, interdependentes e retroactivamente associados. “De facto, a complexidade nunca é questionada nem pensada epistemologicamente”. (MORIN, 2007, p. 41).

Em contrapartida, a abordagem epistemológica da complexidade com Edgar Morin é “um repensar epistemológico que incide na organização do próprio conhecimento”. (MORIN, 2007, p. 41). Um olhar em que conflito e entendimento não são só fenômenos imprevisíveis e incontroláveis como também compartilham entre si uma conexão que os permite se influenciarem apesar de seu aparente antagonismo. Conflito e entendimento são como uma “cola” que permite que o indivíduo conviva consigo mesmo, com outros e com o ambiente, portanto não podem ser dissociados um do outro.

Ao tomarmos a via da complexidade na discussão dos conflitos organizacionais, unimos duas noções que parecem se excluir: conflito e entendimento. É nesse ponto que o pensamento complexo pode contribuir para a compreensão do conflito como um fenômeno que está continuamente interpenetrado com o fenômeno do entendimento.

## **POR UM PENSAMENTO COMPLEXO ACERCA DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

A abordagem epistemológica da modernidade tem simplificado aquilo que é complexo: o os fenômenos conflito/entendimento nas organizações. De fato, os estudos dos conflitos organizacionais têm sido facetados em partes, ora para lidar com questões comportamentais e intrapessoais relacionadas ao sujeito, ora para se levantar questões estruturais relacionadas a sociedade. (SHEPPARD, 1992). Por detrás dessa fragmentação que separa sujeito e objeto, indivíduos e sociedade, homem e natureza, encontramos outra ideia perturbadora: a de que a realidade concreta poderia ser tratada sem levar em conta a incerteza. (MORIN, 2012).

Ora se a física quântica nos mostrou através do princípio da incerteza de Heisenberg que o observador sempre interfere na observação (HOWKING; MLODINOW, 2011) por que as organizações continuam sendo tratadas ora como máquinas previsíveis e consertáveis, ora como organismos vivos que comportam de acordo com as determinações de seus genes? Por que a organização continua a ser “concebida como uma totalidade harmoniosamente organizada mesmo quando traz em si conflitos e morte”? (MORIN, 2011a, p. 28). Afinal, tanto o caminho das “máquinas triviais como a via das analogias fenomênicas entre a vida biológica e a vida social” (MORIN, 2011a, p. 28) se sustentam em conceitos fechados margeados por relações de causa-efeito. E quanto ao fenômeno do entendimento? Um “remédio para as fraquezas do conhecimento” ou “um meio eleito para evitar ou resolver conflitos quando não é possível nem cálculo nem experiência”? (MOSCOVICI; DOISE, 1991, p. 23).

Na realidade complexa a empresa se constitui como um meio dinâmico e ativo que flutua através da incerteza. (MORIN, 2011a). O que não significa dizer que a via da complexidade elimina a dúvida ou o perigo de se cometer um erro. Pelo contrário, a complexidade de Edgar Morin nem mesmo sugere que exista um equilíbrio entre conflito e entendimento, mas nos incita a pensar com a incerteza e a duvidar da certeza como garantia de uma realidade atestável.

Por outro lado, a incerteza traz o problema da impossibilidade e da incompletude do conhecimento. (MORIN, 2003, p. 70). Por isso Edgar Morin não fala apenas da incerteza, mas de um ir e vir incessante entre a certeza e a incerteza, entre o elementar e o global, entre o inseparável e o separável, sem contudo abandonar os princípios da ciência. O pensamento complexo, ao contrário disso, integra-os em um esquema mais rico que o pensamento dicotômico da modernidade. (MORIN *et al.*, 2002b). Esse novo *ethos* proposto por Morin é uma forma de pensar e de organizar as ideias mas que comporta ao mesmo tempo separação e ligação, análise e síntese (MORIN, 2012) e onde a linguagem é ao mesmo tempo, “motor da complexidade” (BOJE, 2008, p. 36) e representação incompleta da realidade. (Morin, 2013). Dito isso, propomos a compreensão de conflito/entendimento sejam mergulhados na incerteza e que estão interpenetrados entre si através da linguagem que é dialógica, recursiva e hologramática. Tal discussão será trazida a seguir junto dos princípios orientadores do pensamento complexo de Edgar Morin.

## **UMA VISÃO ALÉM DA MODERNIDADE: CONFLITOS/ENTENDIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**



Caminhar com Morin não significa uma promessa de completude ou de verdade universal, tampouco previsibilidade ou prescrição do futuro. Aliás, “o desenho e intenção complexos não se resumem nem mesmo à palavra complexidade ou a ideia da complexidade, tampouco se referem a uma lei da complexidade”. (ROGER, 2010, p. 5). Também não se refere a uma teoria da complexidade. É uma aproximação para uma nova epistemologia que atua no “terreno da complexidade do modo de organização das ideias”. (MORIN, 2011c, p. 297). Um sistema de ideias em que se busca “religar o mais possível os modos simplificadores de pensar” (MORIN, 2011a, p. 6) que só sabem “retalhar a realidade complexa do mundo em fragmentos separados”. (2012c, p. 14).

A via da complexidade nos convida a transpor o paradigma hegemônico do ocidente que segundo o autor é simplificador por que não só procura explicar a realidade a partir de suas unidades simples (MORIN, 2013) como também separa a sociedade e a cultura das ciências físicas e biológicas. (MORIN, 2011a). Morin propõe, portanto, um pensamento que religa o que até então estava separado, sem, contudo, abrir mão da incerteza. (MORIN, 2011a).

Três princípios-guia podem nos ajudar a pensar a complexidade: a dialógica; a recursividade e a hologramática. O princípio da dialógica reúne ideias aparentemente antagônicas. Noções que deveriam se recusar agora se tornam indissociáveis para a compreensão da dinâmica do real. (MORIN, 2011a). Tais noções são reunidas para se pensar processos organizadores, produtivos e criativos no mundo dos fenômenos complexos. Segundo Edgar Morin (2013) a dialógica vem da noção de dialética de Hegel, no entanto, diferente desse pensador que via em sua dialética um sistema a busca de um pretense saber total e absoluto. (MORIN, 2013).

O princípio da dialógica reúne os elementos discordantes, porém sem buscar um síntese entre eles tampouco a superação de um termo sobre o outro. (MORIN, 2012, p. 98). Desta forma, Morin torna possível transpor o raciocínio simplificador que separava o um em dois pelo princípio dialógico que põe o uno para dialogar com o múltiplo. (MORIN, 2003).

O segundo princípio da complexidade é a recursividade que traz consigo a “concepção complexa de organização” elaborada a partir de uma noção que vai além do princípio de retroação visto na teoria de sistemas, na cibernética e na auto-organização dos sistemas fechados. (MORIN, 2013d, p. 200). Dessa maneira, o sujeito que no paradigma simplificador era apenas um resíduo irracional (MORIN, 2002) agora, torna-se um produto de um sistema de reprodução avito, um sistema que não pode se reproduzir a menos que os sujeitos, ou seja, nós mesmos sejamos seus produtores. (MORIN, 2012). A recursividade organizacional evoca a auto-eco-organização característica das organizações vivas e dos sistemas abertos e ativos que envolvem o que entendemos por vida. (MORIN, 2011b). De acordo com a ideia de auto-organização uma organização viva depende do seu ambiente para nele se alimentar e se automanter de energia e informação ao mesmo que depende de suas capacidades interiores para gerar e produzir energia. No caso da sociedade, essa se reorganiza incessantemente por meio de desordens, antagonismos, conflitos, que minam sua existência ao mesmo tempo que mantêm sua vitalidade (MORIN, 2011b; MORIN, 2013; MORIN, 2002) o que implica numa relação íntima entre o homem e o seu ecossistema.

O princípio hologramático, por sua vez, envolve os três princípios anteriores através da ideia de que: o todo está nas partes e a parte está no todo, o que diluiria as dicotomias como, por exemplo, a separação entre homem e sociedade, já que o homem está na sociedade que, por sua vez, está no homem através da linguagem e da cultura. (MORIN, 2012). O mesmo poderia ser aplicado a distinções como: corpo e mente, razão e emoção, amor e ódio, entre outras, no

entanto, neste caso, a compreensão de qualquer evento passaria por um movimento espiral das partes para o todo e vice-versa rompendo com a lógica linear de causalidade. (MORIN, 2002). O princípio hologramático coloca em evidência o aparente paradoxo entre certos sistemas, em que “não apenas a parte está no todo, mas o todo está, de certa forma, também na parte” (MORIN, 2013d, p. 201). Da mesma maneira, o indivíduo é como uma parte da sociedade, mas a sociedade, por outro lado, está presente em cada indivíduo através da linguagem e da cultura. (MORIN, 2011c).

Assim, a complexidade de Edgar Morin considera a unidade na diversidade e a diversidade na unidade; reconhecendo as complementaridades, antagonismos e concorrências que subjazem os domínios da matéria e da vida. Aliás, é assim que um pensamento complexo busca enfatizar as emergências criadoras e imprevisíveis: reconhecendo o observador como produtor/transformador/produto da realidade que o cria e o recria. (MORIN, 2012; MORIN, 2013a; MORIN, 2013e; MORIN, 2013b).

O pensamento complexo proposto por Morin se distancia da pragmática no sentido de que não permite inferir uma cartilha de normas ou impor uma metodologia de investigação. De fato, o método de Edgar Morin é um caminho que se constrói enquanto se caminha. Não oferece novos mandamentos, mas como um professor com seu aluno, a epistemologia da complexidade com Morin orienta o pesquisador a ensaiar seus próprios passos e a exercitar suas próprias estratégias de investigação em terrenos transdisciplinares. (MORIN, BAUDRILLARD; MAFFESOLI, 1993).

## CONCLUSÃO

As organizações necessitam de um pensamento capaz de pensar a realidade concreta com a incerteza que não busque apreender os fenômenos somente em termos de relações causais ou de causa-efeito, mas que procurem compreendê-los em termos de comportamento-finalidade. Através da via epistemológica de Edgar Morin propomos que conflito/entendimento sejam pensados como fenômenos complexos e interpenetrados entre si e com a incerteza.

A incerteza, por sua vez, faz de conflito/entendimento fenômenos ambíguos, que podem ou não ocorrer. A interpenetração entre esses dois fenômenos também pode gerar outros efeitos e consequências, por isso, a incerteza não permite que se manipule quantitativamente conflito/entendimento. Isso quer dizer que conflito/entendimento são fenômenos que escapam a intenção dos sujeitos? (MORIN, 2013). Ora, segundo Morin (2011c, p. 35) “a complexidade é a própria incerteza no interior dos sistemas organizados” que estão ligados à interação entre ordem e desordem: entre entendimento e conflito. Além disso, conflito/entendimento retroagem recursivamente o tempo todo, ou seja, são frutos de interações que produzem, transformam, organizam e reorganizam a empresa por isso nunca se repetem. E assim a auto-eco-organização se faz a partir do fenômeno conflito/entendimento como um processo de desorganização e de permanente reorganização, nos quais a presença da desordem é aceita, impulsionando uma nova ordem, uma nova organização, mantenedora da vida: a reorganização permanente. (MORIN, 2011b; MORIN, 2013; MORIN, 2002).

Contudo, pensar junto com Edgar Morin também é um desafio, principalmente com relação aos aspectos metodológicos. Segundo Bianchi, (2010, p. 121) “caminhar através da via da complexidade com Edgar Morin é construir um caminho multidimensional”, ou seja, que se dedique a observar o fenômeno e a penetrá-lo através da entrevista, interrogando as ações, as palavras e as coisas. Porque a pesquisa não mais separa o sujeito pesquisador do seu objeto de

conhecimento. Com a complexidade o caráter intersubjetivo da pesquisa torna-se inevitável, portanto caberia aqui ainda, propor para trabalhos futuros, uma discussão acerca dos aspectos metodológicos que envolvem abarcar a via epistemológica da complexidade com Edgar Morin para tratar dos fenômenos conflito/entendimento nas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMUTAIRI, N.; AL-SHAMMERI, S. Organizational conflict: a survey study on the public institution for social insurance. **International Journal of Business and Management**, 9, n. 2, 2014.
- AMASON, A. C.; SHWEIGER, D. M. The Effects of Conflict on Strategic Decision Making Effectiveness and Organizational Performance. In: DREU, C. K. W. D.; VLIERT, E. V. D. **Using Conflict in Organizations**. London: Sage, 1997. p. 101–115.
- ANDRADE, L.; PLOWMAN, D. A.; DUCHON, D. Getting past conflict resolution: a complexity view of conflict. **Emergence : Complexity and Organization**, Mansfield, v. 10, n. 1, p. 23-38, 2008.
- ASSIS, A. N. D. A institucionalização do conceito de sustentabilidade por uma perspectiva tetralógica. **Revista O&S**, Salvador, v. 18, n. 57, p. 335-353, Abril/Junho. 2011.
- BADIOU, A. **O ser e o evento**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996. 402 p.
- BARON, R. A. Conflict in Organizations. In: MURPHY, K. R.; SAAL, F. E. **Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice**. Hillsdale: Erlbaum, 1990. p. 197-216.
- BASTOS, A. V. B.; SEIDEL, T. T. O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, 27, n. 3, jul./set. 1992. 48-60.
- BERCOVITCH, J. Conflict and conflict management in organizations: a framework for analysis. **The Asian Journal of Public Administration**, 2, Dez. 1983.
- BIANCHI, F. O caminho do método. In: PENA-VEGA, A.; NASCIMENTO, E. P. D. ( . ). **O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade**. 1. ed. [S.l.]: Garamond, 2010. Cap. 6.
- BOCAYUVA, I. Parmênides e Heráclito: diferença e sintonia. **Kriterion**, Belo Horizonte, n. 122, p. 399-412, 2010.
- BODTKER, A. M.; JAMESON, J. K. Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management. **The International of Conflict Management.**, 12, n. 3, 2001. 259-275.
- BOJE, D. M. **Storytelling Organizations**. London: Sage, 2008.
- CANEN, A. G.; CANEN, A. Multicultural leadership: the costs of its absence in organizational conflict management. **International Journal of Conflict Management**, 19, n. 1, 2008. 4-19.
- CUNHA, A. G. D. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lexikon , 2007.
- DERR, C. B. Managing organizational conflict: collaboration, bargaining, and power approaches. **California Management Review**, v. 21, n. 2, p. 73-83, 1978.
- DEUTSCH, M. Conflicts: Productive and Destructive. **Journal of Social Issues**, v. 25, n. 1, p. 7-41, 1969.
- DEUTSCH, M. **The resolution of conflict**. New Haven, CT: Yale University Press, 1977.
- DRUCKMAN, D.; BROOME, B. J.; KORPER, S. H. Value differences and conflict Resolution: facilitation or delinking? **Journal of Conflict Resolution**, 32, 1988. 489–510.
- DUNE, M. J. Sex differences in styles of conflict management. **Psychological Reports**, 65, 1989. 1033–1034.
- ENS, R. T.; BEHRENS, M. A. Representações sociais: aproximações/fronteiras entre as

- proposições de Serge Moscovici e Edgar Morin. In: Ens, R. T.; Villas Bôas, L. P. S.; Behrens, M. A. (Org.). **Representações sociais: fronteiras, interfaces e conceitos**, Curitiba, 2013. p. 89-107.
- EOYANG, G.; YELLOWTHUNDER, L. Complexity Models And Conflict: A Case Study From Kosovo. **Emergence : Complexity and Organization**, Mansfield, 12, n. 3, 2010. 97-113.
- FARIA, E. **Dicionário escolar latino-português**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura, 1962. Campanha nacional de material de ensino.
- FORTIN, R. **Compreender a complexidade: introdução ao método de Edgar Morin**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005. 284 p.
- FOUCAULT, M. **As palavras e as coisas**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- GAWERC, M. Research note: integrative ties as an approach to managing organizational conflict. **Conflict Resolution Quarterly**, 31, n. 2, Dec. 2013. 219-225.
- GOMES, M. B. Em conflito: conhecimento e confrontação. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, 20, n. 3, 2013. 618-633.
- HEIDEGGER, M. **Parmênides**. Tradução de Renato Kirchner. Petrópolis: Vozes, 2008. 238 p. ISBN 9788532635709.
- HEIDEGGER, M. **Ser e verdade**. Tradução de Emmanuel Carneiro Leão. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 312p. p.
- HOWKING, S.; MLODINOW, L. **The Grand Design**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2011.
- HUGHES, S. H. Complexity theory: understanding conflict in a postmodern world. **Marquette Law Review**, v. 87, n. 4, p. 681-690, Abril 2004.
- HURT, K. J.; ABEBE, M. A. The effect of conflict type and organizational crisis on perceived strategic decision effectiveness: an empirical investigation. **Leadership & Organizational Studies**, 4 Abril 2015.
- JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B. Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, p. 741-763, 1999.
- JESUÍNO, C. J. Psicologia social e epistemologia das ciências da natureza. In: MORIN, E. **O problema epistemológico da complexidade**. 3. ed. Lisboa: Biblioteca Universitária, 2002. p. 53-59.
- KAHN, C. **A arte e o pensamento de Heráclito: uma edição dos fragmentos com tradução e comentário**. 2. ed. São Paulo: Editora Paulus, 2009. 496 p.
- KOLB, D. M.; PUTNAM, L. L. The Multiple Faces of Conflict in Organizations. **Journal of Organization Behavior**, v. 13, p. 311-324, 1992.
- KOLB, D. M.; PUTNAM, L. L. The multiple faces of conflict in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 13, n. 3, Maio. 1992. 311-324.
- KWAHK, K.-Y.; KIM, Y.-G. A Cognitive Model Based Approach for Organizational Conflict Resolution. **International Journal of Information Management**, v. 18, n. 6, p. 443-456, 1998.
- LE MOIGNE, J.-L. Sobre a inteligência da complexidade, entrelaçando epistemologia e pragmática. In: MORIN, E.; LE MOIGNE, J.-L. **A inteligência da complexidade**. Lisboa: Instituto Piaget, 2007. Cap. 1, p. 19-35.
- LEWIN, K. **Resolving social conflict**. New York: Harper & Brothers, 1948. 230 p.
- MORIN, E. A história. In: MORIN, E. **O desafio do século XXI: religar os conhecimentos**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999. p. 311. Introdução.
- MORIN, E. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- MORIN, E. **Ensaio da Complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- MORIN, E. **Meus Demônios**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

- MORIN, E. **O Método 5: A Humanidade da Humanidade e a Identidade Humana**. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- MORIN, E. O complexus, aquilo que é tecido em conjunto: entrevista com Edgar Morin. In: BENKIRANE, R. **A complexidade, vertigens e promessas**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002c. Cap. 1, p. 21-32.
- MORIN, E. A Necessidade de um Pensamento Complexo. In: MENDES, C. **Representação e Complexidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003. p. 69-78.
- MORIN, E. **Ciência com Consciência**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 350 p.
- MORIN, E. **Ciência com consciência**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 350 p.
- MORIN, E. **O Método 6: Ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005. 479 p.
- MORIN, E. Complexidade restrita, complexidade geral. In: MORIN, E.; LE MOIGNE, J.-L. **Inteligência da complexidade**. Lisboa: Instituto Piaget, 2007. p. 36-78. ISBN a.
- MORIN, E. **Cultura e barbárie européias**. Tradução de Daniela Cerdeira. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009. 108 p.
- MORIN, E. **Em Busca dos Fundamentos Perdidos – Textos sobre o Marxismo**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2010.
- MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011a. 120 p.
- MORIN, E. **Rumo ao Abismo? ensaio sobre o destino da humanidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011a. 192 p.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011b. 120 p.
- MORIN, E. **O Método 2: A Vida da Vida**. Tradução de Marina Lobo. Porto Alegre: Sulina, 2011b. 527 p.
- MORIN, E. **O Método 4: As Ideias, Habitat, Vida, Costumes, Organização**. 6. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011c. 320 p.
- MORIN, E. **O método 4: as ideias, habitat, vida, costumes, organização**. 6. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011d. 320 p.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2. ed. rev. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2011f. 102 p.
- MORIN, E. **O Método 3: O Conhecimento do Conhecimento**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2012. 286 p.
- MORIN, E. **O método 5: a humanidade da humanidade e a identidade humana**. 5. ed. porto Alegre: Sulina, 2012b. 309 p.
- MORIN, E. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 20. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012c. 128 p.
- MORIN, E. **Método 1: A Natureza da Natureza**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2013. 479 p.
- MORIN, E. **Meus Filósofos**. Porto Alegre: Sulina, 2013. 175 p.
- MORIN, E. **A via para o futuro da humanidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013a. 392 p.
- MORIN, E. **Método 1: a natureza da natureza**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2013b. 479 p.
- MORIN, E. **Meus demônios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013d. 276 p.
- MORIN, E. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2013e. 109 p.
- MORIN, E. et al. **Ensaio de complexidade**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002b. 246 p.
- MORIN, E.; BAUDRILLARD, J.; MAFFESOLI, M. **A Decadência do Futuro e a Construção do Presente**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.
- MORIN, E.; CASSÉ, M. **Filhos do céu: entre vazio, luz e matéria**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008. 128 p.

- MORIN, E.; MOTTA, R.; CIURANA, É.-R. **Educar para a era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humanos**. Lisboa: Instituto Piaget, 2003. 124 p.
- MOSCOVICI, S.; DOISE, W. **Dissensões e consenso: uma teoria geral das decisões colectivas**. Lisboa: Horizonte de Psicologia, 1991. 254 p.
- OLIVEIRA, J. A. D. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002. CD-ROM.
- OUTHWAITE, W.; BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Tradução de Eduardo Francisco Alves e Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- PAILLARD, B. Sociologia do presente. In: PENA-VEGA, A.; DO NASCIMENTO, E. P. (Org.). **O pensar complexo: Edgar Morin e a críde da modernidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2010. Cap. 7, p. 129-140.
- PONDY, L. R. Reflections on Organizational Conflict. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 257-261, 1992.
- PONDY, L. R. Reflections on organizational conflict. **Journal of Organizational Behavior**, 13, n. 3, 1992. 257-261.
- POPESCU, A. M. Prescriptive models of intervention strategy choice of manager in the resolution of conflict moods. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 180, p. 197-202, 2015.
- PRIETO-REMÓN, T. C. et al. Conflict Resolution to Project Performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, n. 194, p. 155-164, 2015.
- PRIGOGINE, I. **O Fim das Certezas: Tempo, Caos e Leis da Natureza**. São Paulo: UNESP, 1996. 199 p.
- PRIGOGINE, I. **As Leis do Caos**. São Paulo: UNESP, 2002. 110 p.
- PRIGOGINE, I. O Fim da Certeza. In: MENDES, C. **Representação e Complexidade**. Rio de Janeiro: Garamond Ltda, 2003. p. 47-67.
- PRIGOGINE, I. **Ciência, Razão e Paixão**. 2. ed. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2009. 112 p.
- PRIGOGINE, I.; STENGERS, I. **Entre el Tiempo y la Eternidad**. Buenos Aires: Alianza Editorial, 1992.
- PUTNAM, L. L. Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination. **International Journal of Conflict Management**, v. 5, p. 285-299, 1994.
- PUTNAM, L. L. Organizational Conflict Management: Revisiting the Past and Charting the Future. **Human Relations**, v. 4, p. 637-651, 2007.
- RAHIM, A. M. Toward a theory of managing organizational conflict. **International Journal of Conflict Management**, Bowling Green, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002.
- RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. 3. ed. London: Quorum Books, 2001.
- RAHIM, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. **The International Journal of Conflict Management**, 13, n. 3, 2002. 206-235.
- RIBEIRO, J. F. **Conflitos organizacionais e representações sociais: por um pensamento complexo a luz de Edgar Morin**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: Anpad. 2014. p. 1-14.
- RICOEUR, P. **Tempo e narrativa: a intriga e a narrativa histórica**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, v. 1, 2012.
- RICOEUR, P. **O si-mesmo como o outro**. Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974.
- ROBBINS, S. P. Conflict Management and Conflict Resolution are Not Synonymous Terms.

**California Management Review**, v. 21, n. 2, p. 67-75, 1978.

ROGER, E. Uma antropologia complexa para entrar no século XXI: chaves de compreensão. In: PENA-VEGA, A.; NASCIMENTO, E. P. D. **O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Garamond Universitária, 2010. Cap. 4, p. 89-106. ISBN 85-86435-25-2.

SAKITANI, N. O mundo está em mudança: precisamos do pensamento complexo. **Revista BSP**, São Paulo, nov. 2010. ISSN 1980-6256. Disponível em: <<http://www.revistabsp.com.br/edicao-novembro-2010/o-mundo-esta-em-mudanca-precisamos-do-pensamento-complexo/>>. Acesso em: 11 fev. 2015. Meio eletrônico.

SARAIVA, F. R. D. S. **Novíssimo Dicionário Latino-Português**. 10. ed. Rio de Janeiro: Livraria Garnier, 1993.

SARAIVA, F. R. S. **Novíssimo dicionário latino-português: etimológico, prosódico, histórico, geográfico, mitológico, biográfico, etc.** 11. ed. Rio de Janeiro: Garnier, 2000.

SHELTON, C. D.; DARLING, J. R. From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict Management. **Organization Development Journal**, Chesterland, 22, n. 3, 2004. 22-41.

SHEPPARD, B. H. The Many Faces of Organizational Conflict. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 325-334, 1992.

SILVA, A. B. D.; REBELO, L. M. B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 777-796, Jul./Ago. 2003.

SILVA, A. B. D.; ROSSETTO, C. R. Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 1, art. 3, p. 40-60, Jan./Fev. 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>.

SPECTOR, P. E. Introduction: Conflict in Organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, p. 3-4, 2008.

SWORD, L. D. The complexity science view of conflict. **Emergence: Complexity and Organization**, Mansfield, 10, n. 4, 2008. 10-16.

THOMAS, K. W. Conflict and Conflict Management. In: W, T. K. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand-McNally, 1976. p. 889-935.

VIEIRA, E. J.; MARTINS, H. C.; GONÇALVES, C. A. Teoria da complexidade: um estudo em organizações em diversas perspectivas. **Revista de Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 14, n. 36, p. 85-112, jul./set. 2014. ISSN 1984-6606.