

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS VI.**

ALUCINEIRE DE AQUINO PEREIRA

ADMINISTRANDO CONFLITO NA EMPRESA COOPERDANTO

Aracaju /Se 2009

ALUCINEIRE DE AQUINO PEREIRA

ADMINISTRANDO CONFLITO NA EMPRESACOOPERDONT0

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialização em Gestão de Pessoas VI.

Orientador.

Aracaju/SE

2009

ALUCINEIRE DE AQUINO PEREIRA

ADMINISTRANDO CONFLITO NA EMPRESA COOPERDONGO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas VI.

Nome completo do Avaliador

Prof. MSc. Álvaro José Braga do Souto

Alucineire de Aquino Pereira

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. É possível pensar inúmeras alternativas e grupos lidaram com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização. Observaram-se a história, até há pouco tempo a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência. Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante de ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

Palavras - chave. Como identificar os conflitos dentro da organização.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 CONFLITO E MOTIVAÇÃO.....	07
2.1 Rediscussões no Trabalho.....	07
2.2 Diversidades da força de trabalho.....	08
2.3 Mitos e verdades sobre conflitos.....	10
3 O CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
4 HIPÓTESES DE TRABALHO.....	17
4.1 Uma gestão voltada para relações humanas.....	17
4.2 Solucionar conflitos entre indivíduo e grupos.....	17
4.3 Benefícios esperados.....	17
5 ESTUDO DE CASO.....	18
5.1 Caracterização da organização e sua relação com conflitos.....	18
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS.....	21

1 INTRODUÇÃO.

São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas. Algumas pessoas conseguem administrá-los sozinhas. Outras não, e tornam-se funcionários problemáticos. Lidar com funcionários problemáticos com justiça e equanimidade exige considerável tempo dos gerentes. Os problemas podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários. É de interesse de a organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nestas situações. Muitas organizações oferecem assistência a funcionários problemáticos ou tentam modificar o seu comportamento negativo. A atividade de relações com funcionários tem criação de desconfiança, desrespeito e falta de consideração e não tem eficácia junto a organização por causas das barreiras que inibem a plena participação dos funcionários. Essas barreiras decorrem de fatores organizacionais ou pessoais. Qualquer que seja a sua fonte, as atividades de relações com funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias para proporcionar assistência mútua e envolvimento. Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização, a organização deve tratar seus empregados com respeito e devem oferecer meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares.

2 CONFLITO E MOTIVAÇÃO

O sistema de trocas global revolucionou as comunicações, as viagens e a indústria, criando milhões de postos de trabalho no mundo e assim dando a chance a muitas pessoas de produzirem riqueza. Mas muitos desempregados ao redor do mundo hoje culpam esse mesmo sistema pela sua sorte.

2.1 Rediscussões no Trabalho

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência. Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante de ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associados prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever esse desafio é a diversidade da força de trabalho. Enquanto a globalização enfoca as diferenças entre pessoas de diferentes países, a diversidade da força de trabalho enfoca as diferenças entre as pessoas em uns determinados países. A diversidade da força de trabalho significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo de seus participantes. Mas os termos também se incluem na diversidade os deficientes físicos, os representantes da terceira idade e os homossexuais. Essa situação é comum praticamente em todo mundo especialmente no Canadá, na Austrália, na África do Sul e no, além dos países europeus e dos Estados Unidos. Os executivos no Canadá e na Austrália, por exemplo, têm sido obrigados a se adaptar aos grandes fluxos de trabalhadores asiáticos. A nova África do Sul está se

caracterizando pelo número cada vez maior de negros em posições-chaves, técnicas e administrativamente. As mulheres, tradicionalmente relegados a trabalhos temporários mal remunerados no Japão, agora estão galgando posições de chefia. Os acordos com os sindicatos dentro da criação da União Européia, que abriu as fronteiras em grandes partes da Europa Ocidental, aumentam a diversidade de mão – de –obra, mas empresas que operam os países como Alemanha, Portugal, Itália e França.

2.2 Diversidades da força de trabalho

A diversidade da força de trabalho traz implicações importantes para as praticas administrativas. Os executivos precisam modificar sua filosofia de tratar todo o mundo do mesmo modo, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira que assegure a retenção dos funcionários e maior produtividade, sem que se cometa qualquer discriminação. Essa mudança inclui, por exemplo, a oferta de treinamento diferenciado e a revisão de programas de benefícios para torná-los mais amigáveis ases famílias a diversidade, quando bem administrada, pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, bem como melhorar as decisões tomadas, por trazer novas perspectivas em relação aos problemas. Quando não é administrada adequadamente, há aumento potencial da rotatividade, maior dificuldade de comunicação e mais conflitos interpessoais.

Engana-se a organização que acredita que conflitos internos acontecem apenas em grandes empresas e entre profissionais de nível hierárquico mais alto. Qualquer área da empresa, em qualquer tempo, pode passar por isso. O que a empresa precisa e saber como lidar e administrar esses conflitos. Consultores que atuam nessa área entendem que os conflitos são gerados quando as diferenças atrapalham as pessoas na busca por resultados.

Seguindo o mesmo raciocínio, quando se promovem mudanças geram-se novos tipos de problemas e, conseqüentemente, outros conflitos.

Mas temos que entender que o conflito pode deixar de ser negativo e se tornar positivo, mas para isso a empresa tem que ter na sua cultura respeito e confiança. Geralmente os conflitos mais comuns são os que estão diretamente ligados á questão da percepção da realidade. Enquanto algumas pessoas são muitas voltadas

aos fins (eficácia), outras o são aos meios (eficiência). Alguns profissionais, dentro da empresa, avalia Balanguer, tem visão de futuro e estão sempre buscando mudanças, enquanto outros estão preocupados com o curto prazo. "Outro tipo de conflito nas empresas é o de interesses. O comandante tem interesses diferentes dos técnicos e dos executores, mas se estivermos no jogo vencer/vencer (ganhar/ganhar), o conflito é construtivo, caso contrario, não diz ele. Uma coisa certa. A base de todo conflito, na opinião dos consultores, é emocional, e envolve a disputa pelo poder, o que geralmente não é explícito.

Muitas vezes sou convidado a ministrar seminários de administração de conflitos cujo objetivo é ensinar técnicas que possibilitem aos gerentes um aprendizado sobre como lidar com os conflitos existentes nas organizações. Considero esse pedido bastante ingênuo, pois não há como administrar conflitos. A não ser que se entenda por isso o aprendizado de técnicas de manipulação do poder, avalia o consultor e diretor da Corp - centro de Educação Corporativa, Milton de Oliveira. Existe um conceito bastante generalizado de que o conflito é uma ocorrência negativa. Na verdade, nem sempre o é. "O conflito não é bom nem mau, sinaliza simplesmente que algo precisa ser mudado e, quanto, mas rápido e eficientemente for tratado, poderá gerar mudanças positivas. Além disso, motiva as pessoas nele envolvidas a buscar soluções e resolver os problemas conjuntamente" comenta Balanguer. Segundo ele, não se deve confundir conflitos com confrontos. Confrontos são posições que os profissionais de uma empresa assumem e colocam estas situações abertamente, mesmo que isso possa gerar algum desgaste emocional e o risco de a carreira crescer ou estagnar. Também não é sinônimo de briga, inimizade, embora sempre cause tensão, pois freqüentemente ocorrem divergências entre pessoas com perspectivas diferentes sobre os meios para atingir uma meta comum. "O conflito é muito sutil, as pessoas não o revelam e acabam sendo 'criativos antiorganizacionais', isto é, prejudicando a empresa com perdas de matérias-prima, quebras excessivas de máquinas, prazos não cumpridos e outros tantos. de uma maneira muito velada, ao dizer que é um absurdo acreditar que conflitos podem melhorar a produtividade. Os conflitos, diz ele, só fazem com que a produtividade caia á medida que eles vão crescendo e deixando de ser resolvidos." É por este motivo que digo que os conflitos não devem ser administrados e sim trabalhados, no sentido de procurar solucioná-los ou minimizá-los. Só podemos tratar os conflitos se os atores dos problemas vivenciarem, face a face, suas dificuldades e expuserem

suas mágoas, frustrações em sentimentos não-verbalizados. "Sem que se passe por esses momentos de tensão, não acredito em 'administração de conflitos', pois isso seria o mesmo que 'administrar o doente' sem procurar curar a doença", surge Oliveira para Oliveira, de nada adianta falar nos fatos que geram os conflitos, mas sim trabalhar com sentimentos que levaram ao desgaste. "Quando há um conflito interno é preciso reeducar emocionalmente as pessoas

2.3 Mitos e verdades sobre conflitos

Segundo Wisinski (1994, p.2-4) existem alguns mitos e verdades em relação aos conflitos.

- **Mitos.**

O conflito é uma disfunção no ambiente de trabalho. Pode ser, mas não necessariamente. Quando administrado de maneira eficiente, o conflito pode ajudar a garantir que as metas e objetivos serão alcançados dentro do seu departamento, talvez em outros departamentos e até, mesmo, em toda a organização. O conflito representa uma ruptura na comunicação. Pelo contrário. As pessoas podem interpretar uma questão de várias maneiras diferentes. Embora o conflito possa representar uma ruptura inicial na comunicação, pode também fornecer a oportunidade de esclarecer questões ou atingir resultados mais criativos.

Se evitado, pode ser que o conflito desapareça. Normalmente não. Questões menos importantes podem, às vezes, se resolver sozinhas. Frequentemente, porém, é preciso enfrentar as situações conflitantes para administrá-las

Todos os conflitos podem ser resolvidos. Isso seria bom, não é? No entanto, as pessoas possuem valores diferentes e, às vezes, simplesmente não conseguem chegar a um acordo sobre determinados assuntos. Não é possível resolver todas as divergências, mas, pelo menos, é possível administrar a maior parte delas.

O conflito sempre resulta em um vencedor e um perdedor. Não é verdade. Há várias saídas possíveis para um conflito. De fato, quando há vontade recíproca para resolver as diferenças, você pode aumentar as chances de um resultado "ganhar/ganhar".

- **Verdades.**

Conflitos irão ocorrer. Sem dúvida. Trata-se de uma dinâmica inerente à interação com outras pessoas. A questão mais importante é o que fazer quando ele ocorre.

É possível administrar a maioria dos conflitos. Você não pode consertar tudo. No entanto, é possível administrar a maioria das divergências, ou todas elas. Existem pelo menos cinco opções a sua disposição: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração. Novamente, você pode concordar em discordar. Na maioria das vezes, uma dessas opções lhe permitirá administrar as divergências.

O conflito pode ajudar a formar relacionamentos. Isso pode parecer contraditório, mas é verdade. Ao tentar lidar com divergências que sejam importantes para você, é possível fortalecer relações com chefes, colegas e empregados. Uma primeira impressão ou opinião negativa podem ser interpretadas de maneira diferente após novas discussões, o que normalmente resulta em uma mudança em seu modo de ver os outros e vice-versa.

O conflito pode motivar uma mudança. Com certeza, isso é possível. Ao administrar divergências, você pode tornar-se introspectivo. Através de uns exames pessoais, suas habilidades de comunicação podem revelar algumas características comportamentais que, talvez, levem a uma mudança de fato.

O gestor atual não pode deixar de ter conhecimentos precisos sobre essa questão essencial à administração: a questão dos conflitos nas organizações, pois sem a competência para gerenciá-los não será possível ter um sucesso na organização, já que a capacidade de administrar divergências de maneira eficaz é fator decisivo para o sucesso pessoal e profissional. Para tanto, faz-se mister que o gestor tenha uma percepção exata dos principais princípios que regem a temática.

Algumas pessoas personalizam questões levando-as para o indivíduo e tomando para si qualquer debate, trocam de idéias, divergências ou opiniões; a discussão passa a ser uma disputa de poder, espaço ou afirmação dentro dos domínios da empresa. Todos perdem. Os colegas já conhecem o modelo e sabem como vai terminar, além de não ter vencedores, o clima fica desagradável, o entorno pesado e o respeito profissional.

Quando ha um ambiente de cooperação na empresa ou no departamento, as pessoas tem mais prazer e motivação no trabalho. O clima fica agradável e a

produtividade cresce. Cria-se um ciclo dinâmico de crescimento pessoal e organizacional.

Quando existe competição os indivíduos poderão até mesmo, em casos extremos, conspirar contra o desenvolvimento da empresa, consciente ou inconscientemente. Na melhor das hipóteses passa a haver um jogo no qual a defesa dos territórios pessoais torna-se mais importante que a racionalidade voltada para os objetivos organizacionais, e os prejuízos são enormes, embora às vezes invisíveis.

3 O CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

É fundamental administrar os conflitos, para que se mantenha dentro de limites saudáveis identificando as forças ambientais em qualquer nível hierárquico, diretoria ao chão de fábrica ou as pessoas estão cooperando ou estão competindo. A cooperação não é necessariamente positiva para a empresa, até porque as pessoas podem cooperar entre si e contra os interesses da empresa. Igualmente, a competição não é necessariamente ruim mantida com a orientação adequada e dentro dos níveis saudáveis, estimula o desenvolvimento de idéias e a análise mais racional dos problemas.

O primeiro passo para quem quer gerir bem os conflitos na empresa é identificá-los e conhecer bem sua natureza. Estabelecendo uma estratégia para lidar com o conflito. Cada tipo de conflito merece um tratamento adequado.

- **Conflitos generalizados**

Se há conflitos generalizados na empresa, provavelmente a causa se situa na estrutura organizacional ou no impulso cultural básico emanado da diretoria. Se o problema é de organização, torna-se fundamental refazer a estrutura, definir com mais clareza cargos, linhas de comando, níveis de autoridade e responsabilidades, normas e regras operacionais.

Se o problema é cultural alguém tem que "fazer a cabeça" da diretoria para, a partir dela, começar uma mudança cultural que instaure um clima mais cooperativo na organização.

- **Conflitos localizados**

Conflitos localizados em áreas ou pessoas têm que ser cercados e tratados firme e decididamente. A causa em geral é uma ou algumas pessoas que tem uma ou mais das seguintes características:

- Visão inadequada do processo de trabalho;
- Atitudes negativas e hostis ou defensivas, decorrentes de frustração.

- Insegurança pessoal ou outro problema do gênero
- Ausência de habilidades sociais e de comunicação
- Interesses privados em contraposição com os da organização;
- Carência de atenção e respeito por parte dos níveis hierárquicos acima.

A solução é não fingir que os conflitos não existem e passar a tratá-los às claras e objetivamente. Boas conversas muitas vezes resolvem, mas quando não resolvem pode-se apelar para o treinamento conceitual e atitudinal, para o aconselhamento, para a consultoria organizacional interna. É preciso trabalhar as mentes e os corações.

- **Eventuais x freqüentes**

Se os conflitos na empresa são eventuais, deve-se tomar o cuidado para ver se mantém lógica de relacionamento entre si, se tem alguma espécie de ligação e constância cíclica. Se sim, deve-se buscar as causas e dar um tratamento adequado para que não gerem rupturas maiores ou deterioração da cultura. Se não tem ligação, não se deve preocupar com eles, pois é normal que dentro de um grupo hajam conflitos eventuais. Se forem freqüentes, porém, isso indica a necessidade de uma estratégia para o gerenciamento da situação. É um investimento de tempo e atenção que se paga muito bem.

- **Conflitos da tarefa**

Os conflitos relativos à tarefa usualmente mostra boa intenção das pessoas, o que é um dado positivo. Porém, indicam que alguma coisa não está bem seja no treinamento de todos ou de alguns, seja na estruturação das tarefas, seja na estrutura organizacional. Podem também ser decorrência de uma liderança forte, mas inadequada. Um dirigente centralizador, avesso a ouvir (difícil) pode estar na fonte desses conflitos. Reuniões verdadeiras, jogo aberto, firme orientação para uma cultura de competência e resultados, estes são os remédios mais clássicos.

- **Conflitos sociais**

As pessoas não se entendem no plano pessoal, não se aceitam, tem antipatias mutuas. Tudo indica aqui que a organização não investe em mecanismos de

aproximação e redução das distâncias sociais. Todos são voltados para o trabalho, para responsabilidade, para as coisas objetivas e falta o relacionamento social que cria uma verdadeira equipe. Costuma acontecer também que muitas organizações que desenvolvem uma cultura de vaidades.

As pessoas ficam preocupadas com status, poder, seu posicionamento e cria-se um clima de "importantes" e "excluídos". Quase todos, por ter sempre alguém acima, são excluídos e ao mesmo tempo importantes, porque quase sempre tem alguém abaixo. Isso gera enormes antipatias.

- **Ignorância organizada**

Chamamos de ignorância organizada aquela situação curiosa em que todos sabem de algo em uma organização ou área, mas fingem que não sabem, para evitar conflitos. O conflito passa a subsistir de modo velado, mas às vezes intenso e desgastante. As pessoas lidam artificialmente umas com as outras.

Tudo parece bem - mas são para os envolvidos, porque quem está fora percebe imediata e nitidamente o conflito "não oficial".

Para criar um clima de espontaneidade em que os problemas reais sejam identificados, discutidos e tratados adequadamente é necessário começar um programa de abertura na comunicação. As pessoas têm de começar a dizer o que acham e sentem. Conduzida adequadamente, essa abertura vai trazer um clima cada vez melhor para as pessoas e cada vez mais produtivo para a organização.

- **Conflito em nome de quem?**

Os conflitos decorrem do interesse da organização ou de interesses pessoais?

Essa é uma pergunta capital. Se há gente dentro da organização cuidando bem de coisas que não são convenientes para ela, a solução é a exclusão naturalmente.

Pode ser que as pessoas estejam cuidando do interesse próprio através da organização. Por exemplo, o indivíduo está fazendo politicagem ou estratégias inadequadas de carreira. Quando isso ocorre é porque a organização não passou a todos uma idéia clara de quais são as regras do jogo promocional que são

adequadas para ela. Ela precisa instaurar uma cultura de meritocracia no qual o marketing pessoal e as espertezas tenham um lugar restrito e controlado.

- **O que fazer?**

Gerenciar os conflitos em uma empresa pode ser complicado. Às vezes as pessoas não querem solucioná-los, estão mesmo almejando uma ruptura. Porém se não houver má intenção clara e definitiva, vale a pena buscar a solução. Esta em geral resume-se a três ângulos principais:

- **A estrutura** - um projeto organizacional bem pensado induz à cooperação e ao entendimento entre as pessoas. Os conflitos são restritos ao âmbito profissional.
- **A cultura** - uma cultura de competência e profissionalismo, meritocrática, participativa e avessa às vaidades cria um clima de prazer no trabalho e induz à maior produtividade.

Indivíduos - os eventuais focos de problemas, se identificados, acompanhados gerenciados tendem a uma mudança de comportamento ou a retirada. Nas duas hipóteses é bom para a empresa.

- **Humanizar é preciso:**

O sucesso da administração não pode ser medido apenas pelo balanço. É preciso perguntar até que ponto o administrador conseguiu contribuir e dar retorno, em termos de valores, aqueles que o ajudaram a realizar as metas. Quando se administram os conflitos e se cria um clima de cooperação, as pessoas vivem mais felizes, tomam-se mais produtivas e tendem a tornar-se também melhores. A administração contribui decisivamente para o seu crescimento pessoal. As pessoas são pagas para trabalhar e não para brigar.

Tomar o ambiente de trabalho melhor é não apenas vantagem estratégica, mas também uma obrigação ética do administrador.

A empresa deve incentivar o surgimento de uma cultura de 3 Bs:

- Boa intenção
- Boa vontade
- Boa educação

4 HIPÓTESES DE TRABALHO

Apresentamos a seguir duas hipóteses a serem consideradas no processo de gestão e que poderão ser utilizadas para que os conflitos internos se tornem benéficos e não malefícios para a organização:

4.1 Uma gestão voltada para relações humanas

As pessoas devem se sentir parte integrante da organização devem ser ouvidas e devem obter sempre o retorno sobre suas idéias, suas reivindicações, assim como devem ser avaliadas pelo seu desempenho individual e em grupo.

4.2 Solucionar conflitos entre indivíduo e grupos.

Os conflitos devem ser solucionados na sua essência, a organização deve dispor de mecanismos que identifiquem e rapidamente auxiliem a tomada de decisões para que um "pequeno" conflito não venha a se transformar num grande problema dentro da empresa.

4.3 Benefícios esperados.

Através deste projeto, contribuir para um planejamento organizacional capaz de induzir às pessoas a cooperarem entre si e se entenderem, administrando as diferenças em prol do crescimento da empresa e da melhoria do ambiente de trabalho.

5 ESTUDO DE CASO.

4.4 Caracterizações da organização e sua relação com conflitos.

A Cooperdonto é uma Cooperativa dos Cirurgiões Dentistas do Estado de Sergipe, fundada em 30 de julho de 1998. Munidas dos princípios básicos do cooperativismo que são: o trabalho, a qualidade, conforto e eficiência, a um preço acessível á comunidade.

A fundação da cooperdonto tem como principal motivo a união da classe odontológica de Sergipe para que juntos pudéssemos formar um plano adontológico eficiente de qualidade a preço acessíveis com serviços sendo prestados nos consultórios particulares de todos os dentistas cooperados.

A missão da cooperativa é a valorização da saúde bucal promovendo a assistência odontológica de forma segura e humanizada, buscando a satisfação e comprometimento de seus clientes, cooperados, colaboradores e da sociedade em geral

Quando do seu surgimento, a cooperativa objetivou proporcionar aos usuários um atendimento diferenciado e de qualidade, através da firmação de convênio entre as empresas e a Cooperdonto.

A cooperdonto conta, hoje, com 230 cooperados e 05 funcionários, sua sede, localizada á Avenida barrão de maruim, 993, centro em Aracaju/Se.

A Cooperdonto é regida pelo seu Estatuto Social com um conselho Administrativo (Eleita pelos cooperados) formada por 07 (sete) membros. Divididos em Diretoria Executiva, que são: Presidente, Vice-presidente, Superintendente e Secretaria e Diretoria Técnica formada por três diretores. Existe também um órgão fiscalizador da empresa que é o Conselho Fiscal que é composto por 06 (seis) cooperados; 03 (três) efetivos e 03 (três) suplentes.

A cooperdonto oferece dois tipos de planos: Referencia e Especial. Tanto para Pessoas Físicas quanto para Pessoa Jurídica. Hoje dando assistência odontológica a mais de 2.500 usuários e 25 (vinte cinco) empresas conveniadas.

A partir do exposto percebe-se que a Cooperdonto/SE é uma empresa sólida e que está crescendo cada vez mais, mediante a ampliação de seus serviços, aumento de empresas conveniadas, aumentando também na sua responsabilidade social através de participação em eventos voltados a saúde bucal da sociedade.

Com relação a gerenciamento de conflito na organização os conflitos são gerenciados através de educação cooperativista continuada, ou seja, todos os dentistas cooperados e funcionários a serem admitidos, fazem antes um curso de cooperativismo; recebem o Estatuto da Cooperativa para estudar e, depois respondem a um questionário sobre a empresa. Assim o fazendo, a organização promove reuniões com os colaboradores da cooperativa, aula sobre cooperativismo, treinamento para diretores, cooperados e colaboradores nas áreas técnicas de cooperativismo assim evitando problemas de conflito dentro da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A Administração na atualidade tem se preocupado em atender às necessidades impostas pela organização e pelo desenvolvimento, que tem contribuído muito para dinamizá-las, por um lado, aquelas que conseguem resistir, e, para eliminar outras, as que não atendem as exigências.

O conflito aparece como uma coisa natural e inevitável devido a dois fatores básicos das organizações a competição por recursos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos dentro da organização, mas os conflitos podem ser construtivos quando melhoram as qualidades das decisões estimulando uniativa, inovação e encorajando os grupos a participar mas ativamente das suas atividades.

Baseando-se neste conceito é de vital importância saber administrar estes conflitos evitando que eles venham serem motivos por falta de competitividade da empresa. Este projeto buscará alternativas e indicará as ferramentas necessárias para transformar os conflitos, que são considerados naturais, em uma competição saudável que pode resultar numa vantagem competitiva para empresa.

REFERÊNCIAS

ROBBINS, Stephen p. *Comportamento organizacional*. 9. Ed. São Paulo: Afiliada, 2002.637p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações* 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 457p.

WISINSKI, J. *Como resolver conflitos no trabalho*. Tradução de Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROSA Jose Antonio. Administrando conflitos na empresa. Boletim IOB. abr.2001.

MARINI Edna Cecilia. Administrando conflito. artigo publicado em dez 2007.

CIACO João. Como administrar conflitos. Folha de São Paulo, Nov.2005.