

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

KARINA LUZIA LINS VIEIRA

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Aracaju-Se

2009

KARINA LUZIA LINS VIEIRA

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Aracaju-Se

2009

KARINA LUZIA LINS VIEIRA

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

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

Nome completo do Avaliador

Roberta Costa Guimarães

Karina Luzia Lins Vieira

Aprovado com média: _____

Aracaju (Se), _____ de _____ de 2009.

RESUMO

A reflexão deste artigo centra-se na análise das implicações da gestão de conflitos nas organizações na contemporaneidade. 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. Gerir organizações significa interagir com pessoas a todo momento, significa conciliar, ou pelo menos tentar a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas. Enfim, gerir organizações implica gerir conflitos.

Palavras-chave: Conflito. Organizações. Gestão

ABSTRACT

The reflection of this article focuses on the analysis of the implications of conflict management in organizations nowadays. The conflicts have existed since the beginning of humanity, they are part of the evolution of human beings, they are necessary for development and increase of any familiar, social, political and organizational system. You can think of numerous alternatives for people and groups deal with conflict. Conflict can be ignored or suppressed, or remedied and transformed into an auxiliary element in the evolution of a company or organization. Manage organizations means interacting with people all the time, means to conciliate, or at least try to mediate dissident interest, different perceptions, specific incongruous, unique taste and style, mixed feelings and different expectations. Finally, manage organizations involves managing conflict.

Keywords: Conflict. Organizations. Manageme nt.

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 CONFLITO: A CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO.....	10
3 O PROCESSO DO CONFLITO.....	13
4 ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2004), estamos vivendo a era da informação, houve mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas na sociedade. O mundo se tornou uma aldeia global, onde a informação cruza o planeta em milésimos de segundos. Com isto vimos o surgimento da globalização da economia. A competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações. Países como a China se despontam na produção e comercialização de produtos para todo mundo. As organizações necessitam ser ágeis e inovadoras para suportarem as novas ameaças e oportunidades de mercado.

Cargos e funções dentro dessas organizações passaram a ser constantemente definidos e redefinidos em função das mudanças no ambiente e na tecnologia. Os produtos e serviços ajustados às demandas e necessidades do cliente, que por sua vez, está cada vez mais consciente do seu poder e logicamente mais exigente. Começaram a surgir equipes multifuncionais de trabalho com atividades muitas vezes, provisórias e voltadas para missões específicas e com objetivos bem definidos.

As organizações interligadas virtualmente entre si e sem papelórios já são realidades. Os escritórios sem salas particulares estão dando lugar a locais coletivos de trabalho e as funções de retaguarda e apoio sendo realizadas em casa, pelos funcionários ou terceirizadas. Estas mudanças ocorridas têm como objetivo e meta, uma forma inteligente de ficar mais próximo e focado sempre no cliente, que na cadeia da organização, é quem dá a sustentabilidade aos negócios e a vida da empresa. O recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. Assim as pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, passaram a ser a principal base da nova organização.

Desse modo, as organizações constituem-se em uma enorme e complexa rede de conexões e interações entre as pessoas que dela fazem parte. Geram entre si

inúmeras inter-relações, algumas delas decorrentes da própria atividade profissional e outras resultantes das afinidades pessoais ou sociais de cada um de seus membros. Este quadro acaba por transformá-las, sejam de micro, pequeno, médio ou até grande porte, em um terreno fértil e privilegiado, onde prosperam diversos conflitos. Conflitos estes relativos às inúmeras e intensas atividades internas decorrentes do cotidiano das organizações.

Estes conflitos, caso resultem em número muito elevado, comprometem o crescimento e a evolução natural da própria organização, criando um círculo vicioso, que se auto-alimenta, resultando na perda de sua competitividade. Nesse sentido, assegura Fernandes Neto (2005, p.04), as empresas que não souberem gerenciar os conflitos entre seu pessoal poderão estar sujeitas a diversos contratempos, como ter reduzida sua participação no mercado; não desenvolver novos produtos; ter arranhada sua imagem perante o público-alvo; prejudicar o clima organizacional que, segundo Chiavenato (1999, p. 323), "constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, característica em cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes."; causar letargia no público interno, que afetará toda a empresa, dentre outros problemas.

Partindo destas considerações o presente artigo analisa as implicações da gestão de conflitos nas organizações na contemporaneidade. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória através do levantamento bibliográfico, sustentado em três etapas: identificação e levantamento do material bibliográfico, leitura e fichamento e posterior análise e interpretação.

Nos trabalhos de consultoria em gestão, é recorrente a expectativa e, por vezes, até o pedido explícito dos gestores e de suas equipes para que sejam eliminados os conflitos nas relações de trabalho. De fato, conflitos vividos nas organizações levam, muitas vezes, à desintegração e desarticulação das equipes, com graves efeitos nos resultados almejados, tornando, portanto, compreensível a pretensão de bani-lo da organização. Por esta razão pensar a gestão de pessoas na organização exige que se leve em consideração o conflito que não só é algo inerente e

inevitável nas relações humanas, como é um sinal de vitalidade da organização. Dar ao conflito essa dimensão positiva significa considerar a importância e o reconhecimento das diferenças, da diversidade de pensamentos e ideias, da criatividade e da singularidade.

Nesta perspectiva, os trabalhos que discutem o conflito emergem como espaços importantes para se refletir sobre estratégias que permitam lidar com as incertezas e a falta de garantias próprias das relações humanas pode lançar as empresas numa busca incessante por metodologias, procedimentos e instrumentos que as capacitem a evitá-las. No entanto, é o trabalho com a gestão nas empresas, com suas equipes, e a capacidade de lidar com o conflito e de encará-lo que possibilitam o enfrentamento das dificuldades e a construção do futuro desejado.

2 CONFLITO: A CONSTRUÇÃO DE UM CONCEITO

Não existe uma definição simples de conflito. Segundo Thomas (1992, p. 653), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma.

Esta definição tem três características:

- O conflito tem que ser percebido, senão, não existe conflito;
- Tem que existir uma interação;
- Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.

Caetano e Vala (2002), pensam que o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela.

Pruitt e Rubin (1986, p.04) definem o conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente”. Uma outra definição poderia ser a de Coser (1968), que afirma ser o conflito uma luta baseada em valores e pretensões aos escassos poder e recursos, onde o objetivo do oponente é neutralizar, magoar ou eliminar os seus rivais.

O conflito não é estático, é um processo ou é uma sequência de acontecimentos (Thomas, 1990). Estes acontecimentos ocorrem entre duas partes, com cada uma a ter a sua própria lógica, as suas experiências e os seus comportamentos. Um exemplo disto pode ser quando um vendedor se compromete a fazer uma entrega irrealista (segundo o ponto de vista do chefe da produção). O chefe da produção vai entrar em conflito com o vendedor, tentar convencê-lo de que o prazo de entrega não é

realizável, enquanto, por seu lado, o vendedor vai tentar convencer o chefe da produção de que “sem clientes satisfeitos você não terá emprego!”.

Esses processos existem igualmente num sistema, numa estrutura, que inclui as características das duas partes e o contexto onde está inserido. Nesse exemplo, pode ser um choque de personalidades, uma longa história de frustrações entre os dois departamentos, a pressão que vem de cima para serem os mais produtivos possíveis, etc. Depois dos indicadores iniciais do conflito vêm os resultados do processo e das condições estruturais. São as consequências primárias dos episódios de conflito. Estes resultados transportam consigo consequências para a realização das tarefas e da manutenção do sistema social. No exemplo acima apresentado, pode acontecer que numa reunião com os chefes dos vários departamentos, e que inclui os dois indivíduos em conflito, não se fale mais do que sobre essa questão, deixando para trás outras questões tão ou mesmo mais importantes.

O conflito acaba por provocar o bloqueio do sistema da organização enquanto os dois indivíduos lutam entre si, lançando acusações, ficando cada vez mais irritados um com o outro. Enquanto isso, as outras pessoas ou ficam de fora da discussão, aborrecidas, ou tomam o partido do seu “amigo”, dando-lhe o apoio que acham necessário para ele “ganhar” a contenda (Caetano & Vala, 2002).

O conflito pode ser pensado de maneiras diferentes, desde o conflito intrapessoal (dentro da pessoa), até ao conflito entre as nações e os governos ou se pode pensar ainda como uma expressão de incompatibilidade, desacordo ou diferenças entre as entidades sociais (as pessoas, os grupos, organizações, etc.) (Greenhalgh, 1987). Nas organizações, o conflito existe quando uma pessoa ou um grupo bloqueia as ações de uma outra pessoa ou grupo. O conflito pode existir ao nível individual, grupal, entre as funções, organizacional e ambiental (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Em cada nível do conflito, a pessoa, o grupo, ou a parte, irá assumir uma estratégia perante a situação, ou seja, definir os seus objetivos. Esta estratégia

funciona como uma espécie de guião, regras gerais para cada uma das partes, que irão orientar a forma de lidar com a outra parte.

Segundo Rahim, (1991)); e Thomas, (1991), cada pessoa tem uma certa predisposição para adotar uma estratégia em detrimento de outras. No entanto, estas estratégias podem mudar no decorrer da resolução do conflito.

De acordo com a estratégia adotada e uma vez que começa o conflito, haverá um de quatro resultados possíveis: 1) uma parte ganha, e o rival perde; 2) o rival é que ganha, e a outra parte perde; 3) chega-se a um compromisso e ambas as partes perdem até a um certo ponto para ganhar noutros, e; 4) ambas as partes procuram uma solução integrativa em que cada parte acaba por ganhar (Caetano & Vela, 2002; Rahim, 1991).

O desenvolvimento do conflito é um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente. Como se verá adiante, existem condições nas organizações que fomentam a possibilidade de haver conflitos. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e oportunidade de interferência), passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra, e passa a agir de acordo com esses sentimentos. Este tipo de ação de uma das partes conduz a uma determinada defesa ou reação da outra parte. Desta reação (que pode ser positiva ou negativa), resulta uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução (Chiavenato, 1999).

3 O PROCESSO DE CONFLITO

Um dos motivos da geração de conflitos em empresas pode estar baseado no fato da diversidade cultural dos indivíduos envolvidos. Segundo Megginson, Mosley e Jr (1986, p. 471-472), são eles: o etnocentrismo que ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente cujos padrões culturais sejam distintos do seu; uso impróprio de práticas gerenciais, ocorridas quando se aplica uma determinada prática gerencial numa cultura, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, contudo, em outra; as percepções diferentes, decorrentes do fato de cada cultura possuir um conjunto de valores como referência, pessoas de diferentes culturas apresentarem valores e entendimentos distintos e a comunicação errônea que acontece quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram uma comunicação equivocada.

A necessidade de conhecer algumas características das pessoas, para identificar se estarão aptas para desempenhar determinadas tarefas a contento, demanda da obrigatoriedade de se constituir equipes, pois estas aumentam significativamente a produtividade. Segundo Maitland (2000), existem seis tipos de indivíduos: o pensador: é o indivíduo que focaliza o conjunto do que vai ser realizado, trazendo idéias e sugestões; o organizador: é o indivíduo que organiza e coordena as atividades, confeccionando cronogramas, listas de atividades etc.; o realizador: é o indivíduo de execução, que, normalmente, domina a equipe; o que veste a camisa: é o indivíduo que procura manter o grupo unido, dá suporte aos demais integrantes; o controlador: é o indivíduo que procura estar a par do andamento dos trabalhos, bem como lembra, constantemente, os prazos e o analisador: é o indivíduo que analisa todas as idéias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo.

Um ponto nevrálgico na administração de conflitos consiste em identificar os tipos de comportamento de cada um dos envolvidos. Segundo Gillen (2001), os tipos de comportamento são quatro:

1) passivo – é o indivíduo que procura evitar o conflito, mesmo que sofra com isso; via de regra, apresenta voz hesitante, atitude defensiva, contato visual mínimo, e, geralmente, é uma pessoa quieta;

2) agressivo – é o indivíduo que aspira fervorosamente vencer, mesmo à custa de outras pessoas. Tende a ser individualista, uma vez que está mais interessado nos próprios desejos do que com os dos outros. Tal comportamento apresenta voz alta e máximo contato;

3) passivo/agressivo – é o indivíduo que apresenta um comportamento misto. São as pessoas que desejam se firmar, contudo, não possuem estrutura para tanto. Este comportamento apresenta muita irritação, postura fechada, pessoa lacônica;

4) assertivo – é o indivíduo que aspira a defender seus direitos, bem como aceita que as outras pessoas também os tenham. Este comportamento apresenta tom de voz moderado, as pessoas deste tipo de comportamento são neutras, possuem uma postura de prudência e segurança.

A avaliação de uma equipe pode ocorrer de diversas maneiras, de acordo com a finalidade da avaliação. De acordo com Hardingham (2000), pode-se elaborar uma lista para avaliar uma equipe *in loco*, utilizando-se dos seguintes fatores: produtividade: que consiste no fato de avaliar se a equipe está realizando o trabalho em quantidade e em tempo suficientes; empatia: que se refere ao fato de os componentes da equipe apresentarem empatia pelos seus membros; regras e objetivos: diz respeito ao fato de as pessoas seguirem o princípio da direção, ou seja, quando cada um dos indivíduos sabe o que se espera dele, bem como o que deve fazer; flexibilidade: consiste no fato de os integrantes da equipe terem aptidão para variadas tarefas ou

aplicações; objetividade: refere-se ao fato dos envolvidos dizerem aquilo que pensam sobre determinado assunto; reconhecimento: diz respeito ao fato de seus integrantes se admirarem e, por fim; moral: consiste no fato de as pessoas desejarem integrar a equipe.

Para se compreender a gênese de um conflito, faz-se necessário não só compreender o comportamento das pessoas envolvidas, como também dissecá-los. Para tal, é imperioso entender que o comportamento nada mais é do que o resultado do somatório de vários fatores, dentre eles podemos citar: os medos que uma pessoa possui as emoções vivenciadas, suas experiências adquiridas no transcorrer de sua existência, suas crenças, as preocupações que a afligem; sua auto-estima etc.

Um ponto potencialmente gerador de conflitos consiste na observação/crítica do trabalho ou desempenho de um indivíduo. Para minimizar essa potencialidade de gerar uma situação conflituosa, Bee (2000) desenvolveu dez ferramentas para realizar-se uma consideração, ou a chamada crítica construtiva:

- 1) analisar a situação: nesse momento, tem-se o cuidado de identificar qual é o problema, bem como o que necessita ser alterado e por quê;
- 2) determinar o(s) efeitos(s) e o(s) objetivo(s): visa a determinar o que o indivíduo deve realizar;
- 3) ajustar-se à receptividade: quem vai realizar a crítica deve identificar se a pessoa a ser criticada está aberta para recebê-la;
- 4) criar o ambiente propício: visa a propiciar um ambiente no qual quem vai emitir a crítica possa ser entendido e aceito;
- 5) comunicar-se efetivamente: levar em conta alguns aspectos fundamentais na elaboração de uma crítica, tais como: o que se diz, a maneira como se diz, a linguagem corporal; e, ainda, saber ouvir e observar a pessoa criticada além de ajudar o indivíduo criticado a trabalhar com os problemas objeto das críticas;
- 6) descrever o comportamento que deseja mudar: é fundamental que a pessoa que recebe a orientação tenha em mente o ponto exato do problema;

7) descrever o comportamento desejado: é de suma importância que o indivíduo que recebeu a crítica saiba o que necessita apresentar como desempenho ou comportamento;

8) procurar soluções conjuntamente: o indivíduo que critica deve procurar ajudar o criticado, dando-lhe sugestões e/ou idéias;

9) concentrar-se naquilo que se acha bom: consiste em alternar mensagens positivas às negativas; e, por fim;

10) chegar a um acordo: este, talvez, seja o item mais difícil, na medida em que ninguém muda seu comportamento ou desempenho sem que concorde.

O nível de gravidade de um conflito pode ser denominado, segundo Chiavenato (1999), de três formas: 1) conflito percebido ou latente: ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes; 2) conflito experienciado ou velado: ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara; 3) conflito manifestado ou aberto: quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

4 ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

No conflito entre duas partes surge uma questão fundamental: como é que se pode gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como divergentes? Dentro das organizações e com muita frequência, em determinado conflito entre duas partes, as duas pretendem um tipo de solução que a outra não quer aceitar, sendo que ambas as partes dependem uma da outra para ser atingido um acordo.

Uma forma de gerir a situação é através da negociação, situação em que as partes pretendem definir ou redefinir a sua interdependência. É igualmente possível tentar impor a solução de uma parte sobre a outra, a isto se chama dominação (Caetano & Vala, 2002).

Uma outra maneira de se chegar a um acordo seria a de introduzir uma terceira parte (um árbitro ou mediador), o que pode ser muito útil para tomar uma decisão imparcial. Como exemplo: esta estratégia é usada muitas vezes em tribunal. E, por último, as duas partes podem ainda tomar decisões de forma independente em ações separadas.

Em termos de negociação, uma questão fundamental que tem de ser analisada é que tipo de estratégia se irá tomar. Como já foi referido, existem várias estratégias que as partes podem assumir. Em geral, e ao nível individual e grupal, podemos pensar em cinco intenções negociais, ou estilos, que servem como a base da postura que a pessoa assume perante o conflito (Rahim, 1991; Thomas, 1991). O modelo de quatro ou cinco estilos de atuação perante o conflito foi apresentado primeiro por Blake e Mouton em 1964. Tal modelo foi, mais tarde, reinterpretado por Thomas e Kilmann (1974) e por Rahim (1979). O modelo de Thomas e Kilmann, e o de Rahim, são parecidos, mas não são iguais.

Há vários estilos de comportamento com que uma pessoa ou um grupo, pode lidar com o conflito. Podemos considerar estes estilos como estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis (Caetano & Vala, 2002). No modelo do Rahim (1986), é possível pensar em duas dimensões: preocupação consigo próprio e preocupação com os outros. Ao combinar as duas dimensões, produzem-se cinco estilos específicos de lidar com o conflito.

1. *Evitamento* (uma baixa preocupação consigo próprio e com os outros): Tenta-se evitar o conflito; pode ser que se adie um assunto até que a altura seja mais apropriada, ou que simplesmente a pessoa se retire de uma situação ameaçadora. É usado quando o problema não tem importância, quando não há uma possibilidade de ganhar, quando se necessita de tempo para recolher mais informação ou quando um desacordo pode ser oneroso ou perigoso. Essa pessoa falha na tentativa de satisfazer tanto os seus próprios desejos como os desejos da outra pessoa. Pode ser criado um conflito do tipo perder/perder, no qual nenhuma parte alcança aquilo que pretende e as razões do conflito permanecem intactas. Embora o conflito pareça desaparecer, na realidade ele emergirá futuramente (Rahim, 1986; Thomas, 1992).

2. *Acomodação* (uma baixa preocupação consigo próprio e uma alta preocupação com os outros): Tenta-se minimizar as diferenças e focalizar o esforço de resolução do problema nas coisas comuns às partes a fim de satisfazer as preocupações da outra pessoa. A coexistência pacífica e o reconhecimento de interesses comuns são o seu objetivo. Funciona quando as pessoas sabem o que por parte dos gestores está errado, quando um assunto é muito importante para a outra pessoa, quando se pretende acumular créditos sociais para utilizar noutras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. Há um elemento de auto-sacrifício que pode incluir generosidade, bondade ou obediência às ordens da outra pessoa (Rahim, 1986; Thomas, 1990).

3. *Dominação* (uma alta preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com os outros): Este estilo está associado com o comando autoritário que reflete uma preocupação em impor o seu próprio interesse. Uma pessoa que utiliza este estilo, que também pode ser chamado competitivo, faz tudo para ganhar/alcançar o seu objetivo e, como resultado, frequentemente ignora as necessidades e expectativas da outra parte. Isto pode significar defender os seus direitos ou uma posição que o sujeito acha que está carreta. Também é utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta e em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou emergência são necessárias ou indispensáveis (Chiavenato, 1999). Se um gestor utiliza este estilo, é bem provável que esteja aproveitando a sua posição de poder para impor a sua vontade aos subordinados e forçar a sua obediência. É uma estratégia de ganhar/perder que pode não atingir as causas profundas do conflito, podendo surgir possíveis conflitos futuros (Rahim, 1986; Thomas, 1992).

4. *Concessão Mútua* (uma preocupação média consigo próprio e com os outros): É um estilo intermédio em que ambas as pessoas cedem numas coisas para ganhar noutras. Ocorre quando as duas partes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças, ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo. Tende-se a criar um conflito de tipo ganhar/perder. Uma vez que nenhuma parte fica totalmente satisfeita, os antecedentes como base para futuros conflitos ficam mantidos (Rahim, 1986; Thomas, 1992).

5. *Integração* (uma alta preocupação com os outros e consigo próprio): Implica uma assertividade e colaboração entre as partes, ou seja, a troca de informação de uma maneira aberta e honesta, um exame de diferenças com o fim de chegar a um acordo aceitável entre as duas partes. *O foco deste estilo é a resolução de problemas, sendo o estilo mais eficaz de gestão de conflitos.* É uma forma de ganhar/ganhar, no qual os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo das partes em conflito. É alcançada através da confrontação dos assuntos e da vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e que merece atenção. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes

podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso (Chiavenato, 1999; Rahim, 1986; Thomas, 1992). Procura soluções criativas para os problemas.

É importante salientar que a motivação da pessoa e o seu objetivo final perante o conflito, são muito determinantes quando existe um conflito. Se uma pessoa quer vencer a todo custo, irá utilizar todas as estratégias para chegar ao seu alvo. Basta uma parte começar a esconder informação, mentir ou exagerar, mostrar que não se pode confiar nela, para destruir a confiança que existe e começarem as atitudes ganhar/perder. É por isso que o conflito "saudável" é tão difícil. Sem existir um clima de confiança, dificilmente haverá uma comunicação aberta que proporcione a busca de soluções para os problemas. Nas empresas, quando se pretende a participação dos funcionários, a resolução dos problemas e uma abordagem construtiva do conflito, é importante lembrar que sem um clima de confiança, isso não ocorrerá.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas, portanto é possível constatar que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação.

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo. Dessa forma, as estratégias para a gestão de pessoas na contemporaneidade devem encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-la para que estes atuem de maneira construtiva através das técnicas da administração de conflitos.

A mediação de conflitos nas organizações é um moderno, eficiente e eficaz método, que pode reverter este quadro e responder aos anseios daqueles dirigentes. Permite criar sistemas próprios e internos que possibilitem a seus integrantes passar a encarar o conflito de maneira natural, com vistas à sua resolução dentro de parâmetros mais pacíficos e equilibrados. Prioriza o reconhecimento dos papéis que cada participante deverá desempenhar na organização. E privilegia o diálogo cooperativo, não somente entre os envolvidos, mas também entre eles e a própria organização. Sob este aspecto, a elaboração de um sociograma (descrição das distintas e inúmeras inter-relações existentes entre todos o integrantes), face ao tradicional organograma, facilita a identificação dos diversos níveis de atuação para a resolução do conflito.

Amplia-se, assim, o auto-conhecimento das diversas inter-relações existentes. O resultado, como consequência, é a implementação de plano específico,

que aos poucos permite a evolução natural da resolução dos conflitos. Transfere-se, automaticamente, da estrutura impositiva para a colaborativa. Além disso, é relevante asseverar que os objetivos e as missões das organizações constituem-se norteadores e sustentáculos do sistema, sendo respeitados e identificados como impulsionadores da gestão e resolução dos conflitos.

Assim é que disputas surgidas nas organizações, entre departamentos, entre funcionários do mesmo departamento ou distintos (desde os menos qualificados até os de mais alto nível), entre diretoria e departamento, entre funcionário ou funcionários e diretoria e seus membros, fusões, incorporações e cisões podem ser objeto de resolução pacífica de seus conflitos. Isso graças à intervenção de um terceiro independente e imparcial, cujo resultado final será sem dúvida a diminuição dos custos diretos e indiretos causados pelos conflitos, aliada ao crescimento da organização.

Portanto, a gestão de conflitos tende a crescer de importância dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham; já que um dos axiomas gerenciais atuais consiste no fato de os indivíduos constituírem o fator diferencial entre as empresas, os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando a lucratividade e rentabilidade da instituição.

REFERÊNCIAS

BEE, Roland. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.

CAETANO, A. VALA, J. (Coord.) **Gestão de recursos humanos**: contextos, processos e técnicas. Lisboa: RH Editora, 2002.

CARVALHO FERREIRA, J. M., NEVES, J. CAETANO, A. (Coord.). **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O Capital Humano nas Organizações. 2ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Editora Altas, 1999.

COSER, L. A. Conflict, III. Social aspects. In. **International Encyclopedia of the Social Sciences** (Vol. 3, pp. 232-236). New York: Crowell Collier & Macmillan, 1968.

FERNANDES NETO, Álvaro Francisco. Gestão de Conflitos. In. **THESIS**, São Paulo, ano II, v.4, setembro 2005, p.1-16.

GILLEN, Terry. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.

GREENHALG, L. (1987). Interpersonal conflicts in organizations. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York: John Wiley & Sons, 1987.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 2000.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração**: conceitos e Aplicações. São Paulo: Harbra , 1986.

PRUITT, D. G., RUBIN, J. Z. **Social conflict**: escalation, stalemate, and settlement. New York: Random House, 1986.

RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. Westport, CO: Quorum Books, 2001.

THOMAS, K. W. Conflict and negotiation processes in organizations. In. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1992.