



UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Mestrado em Ciências Empresariais

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Graziella Aparecida dos Santos

Porto, 2019

“O conflito é inevitável, mas o combate é opcional”.

Lucade (2013)

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2019

Os conflitos não devem ser anulados:
Devem ser geridos de modo a, por um lado,
tentar minimizar os aspectos negativos e,
por outro lado, tentar capitalizar os aspectos
positivos.

Falcão (2013)

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2019

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Mestrado em Ciências Empresariais
Graziella Aparecida dos Santos

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Porto, 2019

Graziella Aparecida dos Santos

Atesto a originalidade do trabalho

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob a orientação do Professor Doutor Pedro Cunha.

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2019

RESUMO

Esta dissertação tem como propósito fazer uma reflexão a respeito da gestão de conflitos nas empresas, tendo como referência a análise crítica de algumas das literaturas científicas sobre o tema. O seu principal objetivo é analisar a gestão de conflitos existentes nas organizações e os seus possíveis contributos para as empresas. Nos objetivos específicos buscou-se identificar como as pessoas convivem com os conflitos no ambiente de trabalho; se os conflitos geram consequências na vida profissional de cada colaborador; procurando compreender quais os seus principais motivos e, por consequência, a pesquisa procura investigar se os conflitos interferem na realização das tarefas e analisa igualmente a importância da inteligência emocional das pessoas nas organizações. Apesar do presente trabalho não contemplar uma parte empírica, o que muito poderia enriquecer o mesmo, procurou-se colmatar essa limitação através de uma extensa pesquisa bibliográfica que apontou vários tipos e formas de conviver e solucionar os conflitos dentro de uma empresa, pois os conflitos estão em todos os lugares e muitas vezes os mesmos surgem como uma forma de aprendizagem pessoal e profissional.

Palavras-Chave: Conflito; Gestão de Conflitos; Empresas.

ABSTRACT

This dissertation aims to make a reflection on the management of conflicts in companies, having as reference the critical analysis of some of the scientific literature on the subject. Its main objective is to analyze the management of existing conflicts in organizations and their possible contributions to companies. In the specific objectives we sought to identify how people coexist with conflicts in the work environment; if the conflicts generate consequences in the professional life of each collaborator; trying to understand their main reasons and, consequently, the research tries to investigate if the conflicts interfere in the accomplishment of the tasks and also analyzes the importance of the emotional intelligence of the people in the organizations. Although the present work does not contemplate an empirical part, which could greatly enrich the same, it was tried to fill this limitation through an extensive bibliographical research that pointed out several types and forms of living together and solving the conflicts within a company, since the conflicts they are everywhere and often the same arise as a form of personal and professional learning.

Keywords: Conflict; Conflict Management; Companies.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus amados pais Josias e Solange, pelo auxílio constante e por terem acreditado em meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que merece toda honra e toda glória e por ter me dado o dom da vida, para que eu pudesse alcançar essa vitória.

A minha mãe Solange, por estar sempre do meu lado, enfrentando as dificuldades e sonhando junto comigo.

A meu pai Josias, pela atenção e por acreditar que meu o esforço seria válido.

A meu irmão Marcos e minha cunhada Izabel, por me compreender sempre que necessário e também a minha sobrinha Maria Eduarda, por se sentir orgulhosa da tia que sempre buscou estudar e ser exemplo para ela.

Ao meu amor Eliude, por estar sempre me dando força através de mensagens de carinho diariamente.

A Universidade Fernando Pessoa e a Portugal, por ter me dado à oportunidade de fazer mais um curso em minha vida e de conhecer uma nova cultura, adquirindo mais aprendizado, que com certeza será de grande importância para o meu futuro profissional.

Ao meu professor e orientador doutor Pedro Cunha, por ter me ensinado muito bem e me orientado com toda atenção e dedicação.

A todos os meus familiares e amigos que não pude citar nomes e em especial as minhas amigas, Maria do Céu e Thalyta, amigas de todas as horas e a minha colega de curso Liana, que se tornou uma amiga muito querida em minha vida.

Enfim a todos, muito obrigada por tudo.

INDÍCE GERAL

RESUMO.....	VI
ABSTRACT	VII
DEDICATÓRIA	VIII
AGRADECIMENTOS	IX
INDÍCE DE QUADROS E FIGURAS	XII

INTRODUÇÃO	- 1 -
Metodologia.....	- 2 -
Objetivos.....	- 2 -
Objetivo geral	- 2 -
Objetivos específicos	- 2 -

Capítulo I – O CONFLITO	- 4 -
1.1 Conflito social e seus efeitos positivos e negativos	- 5 -
1.2 Algumas considerações sobre os conceitos de conflitos construtivos, <i>versus</i> conflitos destrutivos que geram vilência.	- 10 -
1.3 Circunstâncias motivadoras do conflito, organização e estrutura do conflito.....	- 17 -
1.4 Nível de gravidade do conflito, sua dinâmica e contexto relacional	- 20 -
1.5 Condições antecedentes dos conflitos, seus processos, abordagens e sua administração.....	- 21 -

Capítulo II – GESTÃO CONSTRUTIVA DE CONFLITOS.....	- 26 -
2.1 Resolução de conflitos, conciliação de interesses e a determinação de quem tem direito e poder.....	- 27 -
2.2 Diagnóstico e síntese do modelo de resolução de conflitos	- 29 -
2.3 Benefícios do diagnóstico do conflito	- 30 -
2.4 Algumas maneiras de ter um sistema eficaz de resolução de conflitos.....	- 32 -

Capítulo III - NEGOCIAÇÃO - 35 -

3.1 Natureza e característica da negociação - 36 -
3.2 Formas, temas, modelos e etapas da negociação - 39 -
3.3 Fatores estruturais do processo de negociação e relação de poder entre as partes -41 -
3.4. Interações entre negociadores e algumas perguntas sobre como chegar ao sim - 43 -
3.5. Equilíbrio e desequilíbrio de poderes na mediação laboral e suas razões para o seu sucesso - 51 -
3.6 Persuasão no processo de negociação e visão do conflito social com o foco na resolução - 59 -

Capítulo IV - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....-65-

4.1 Inteligência emocional aplicada - 66 -
4.2 Arte da crítica - 67 -
4.3 Lidar com a adversidade..... - 68 -
4.4 Sabedoria organizacional e QI de grupo - 69 -
4.5. Empresas relacionais e emergência das competências emocionais/relacionais .- 69 -

Capítulo V-GESTÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NO CONFLITO.....-74-

5.1 Comprometimento organizacional e os desvios de comportamento no ambiente de trabalho que geram conflitos - 75 -
5.2 Administração de conflitos, seus ganhos e perdas para as empresas - 76 -
5.3. Funções, departamentalização, diferenciação e autoridade de linha, de *staff* e funcional - 80 -
5.4 Autoridade, influência, poder e ação disciplinar - 83 -
5.5 Estilos de administração de conflitos - 88 -

CONCLUSÕES..... - 91 -

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS - 94 -

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS - 95 -

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS - 96 -

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1: Modelo eclético do conflito intergrupal.....	- 6-
Figura 02: Abordagens da administração de conflitos.....	-10-
Figura 03: Aspectos positivos e aspectos negativos dos conflitos.....	-15-
Figura 04: Tipos de conflitos e exemplos de abordagens	-16-
Figura 5: Modalidades de conflitos.....	-17-
Figura 6: Quatro etapas do conflito: Os 4 P	-18-
Figura 7: Dualidade do resultado de um conflito.	-19-
Figura 8: Condições antecedentes do conflito e as suas percepções	-22-
Figura 9: Processo de conflito	- 23 -
Figura 10: Evolução de um sistema deficiente de resolução de conflitos para um sistema eficaz.....	- 28 -
Figura 11: Modelo de resolução de conflitos	- 30 -
Figura 12: Métodos de resolução de conflitos.....	- 33 -
Figura 13: Negociação distribuidora <i>versus</i> negociação integradora.....	- 38 -
Figura 14: Análise da negociação.....	- 42 -
Figura 15: Causas para as dificuldades de concessões que o mediador pode tentar ultrapassar	- 58 -
Figura 16: Drives empresariais, legitimidades e fontes de conflito intra-paradigmáticas: À procura de equilíbrios	- 73 -
Figura 17: Processo de organização	- 79 -
Figura 18: Autoridade de linha de <i>staff</i> e funcional	- 82 -
Figura 19: Nível de desempenho da equipe	- 84 -
Figura 20: Organização que aprende (em fases)	- 85 -
Figura 21: Processo de ação disciplinar	- 86 -
Figura 22: Ação disciplinar progressiva.....	- 87 -
Figura 23: Cinco estilos de administração de conflitos.....	-90-

INTRODUÇÃO

A presente dissertação traz consigo uma reflexão teórica sobre a gestão de conflitos nas empresas com base em diferentes perspectivas de autores considerados na revisão da literatura científica sobre o tema.

A pesquisa não possui uma parte empírica, devido a motivos pessoais e principalmente profissionais, os quais me impediram de seguir com a proposta anterior que seria um estudo de caso dentro de uma organização na área de serviços. Atendendo a esses constrangimentos, decidimos desenvolver uma pesquisa apenas documental focada nos conflitos entre pessoas no ambiente organizacional. Essa opção se revelou uma oportunidade pertinente para poder analisar, refletir e transmitir para os leitores do presente trabalho as formas de conviver, solucionar e adquirir conhecimentos através dos conflitos. Os capítulos a seguir serão de grande utilidade para todos, neles estão tópicos relevantes que com certeza apresentarão novas maneiras de lidar com o conflito em qualquer ambiente de trabalho.

A pesquisa está dividida em cinco capítulos com figuras ilustrativas para melhor entendimento do leitor. Mesmo não possuindo a parte empírica em seu conteúdo, ou acreditamos que nela estão muitas informações de importância para a eficiência das organizações, pois as mesmas necessitam dessas teorias para que a prática se torne mais eficaz.

Vale destacar aqui Cunha, Meneses & Oliveira (2013), que mostram a importância das práticas funcionais para a prevenção e gestão de conflitos, no qual elas poderão potencializar uma melhoria dos resultados com o objetivo de desenvolver um ambiente organizacional mais saudável. Os mesmos também lembram que com a sociedade cada vez mais atualizada, e com uma maior interdependência entre as organizações e grupos, o fenômeno conflitual transformou-se em algo inteiramente estrutural na vida das pessoas e por esse motivo, é extremamente necessário o preparo dos gestores e da equipe de trabalho, para que os mesmos lidem com conflitos de forma natural e utilizando-se de sua inteligência emocional, que é algo fundamental nesse processo.

METODOLOGIA

Em relação às opções metodológicas, o capítulo dedicado a metodologia elucida qual o problema tratado, assim como o objetivo geral e específicos.

PROBLEMA

Identificar os conflitos como algo omnipresente nas organizações e identificar as diferentes estratégias utilizadas na sua gestão.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão de conflitos existente nas organizações e os seus contributos para a gestão das empresas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com base no objetivo principal e atendendo ao fato do presente estudo ser exclusivamente teórico, os objetivos específicos remetem para as conclusões principais retiradas da revisão da literatura efetuada sobre o assunto. Assim, formulamos os seguintes objetivos específicos:

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

- Identificar como as pessoas convivem com os conflitos nas organizações;
- Avaliar se os conflitos geram consequências na vida profissional de cada colaborador;
- Compreender quais os principais motivos que geram conflitos nas organizações;
- Investigar se os conflitos interferem na realização das tarefas;
- Verificar o nível de inteligência emocional das pessoas nas organizações.

Capítulo I – CONFLITO

1.1. CONFLITO SOCIAL E SEUS EFEITOS POSITIVOS E NEGATIVOS

O conflito encontra-se presente nos mais diversos sistemas sociais, é visível a sua frequência na vida humana (Cunha, 2008). O conflito pode ser visto nos mais diversos níveis, entre os quais estão: os intrapessoais, interpessoais, intergrupais, nacionais, internacionais, laborais, políticos, religiosos, entre outros. Numa definição mais restrita, o conflito constituirá em uma percebida divergência de interesses, ou crença, no qual os interesses das partes não poderão ser alcançados simultaneamente (Serrano e Rodríguez, 1993), in Cunha (2008).

Cunha (2008) de acordo os seus estudos, conclui que o conflito será visível quando duas ou mais partes se enfrentam entre si para alcançar objetivos percebidos como incompatíveis. Lembrando que partindo para a realidade organizacional, o conflito é oblíquo. Segundo várias definições de conflito, existem cinco elementos ou critérios básicos que vão permitir classificar uma situação de conflitos, que são elas:

- 1- Interação entre dois ou mais participante;
- 2- Intenção de causa, prejuízo ao outro ou atribuição de tal intencionalidade;
- 3- Condutas incompatíveis para obter recursos limitados;
- 4- Utilização direta ou indireta de poder;
- 5- Inexistência ou ineficácia normativa.

Cunha (2008) identificou que dois grupos se encontram em conflitos, quando pelo menos uma das partes se sente ameaçadas ou irritadas pela outra, para ele nem todos os conflitos são iguais, nem pela sua intensidade, nem pela sua qualidade, as situações conflituais são providas de certos traços comuns e outros específicos.

Diante de todo contexto é importante identificar que o conflito não se esgota, por isso foi apresentado um modelo, com fatores fundamentais que se encontram presentes em situações de demais conflitos. Um exemplo claro é o modelo eclético do conflito intergrupar, no qual o autor Fischer (1990) in Cunha (2008), acredita ser o que melhor

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Ihe permite caracterizar o conflito. Contudo, o autor estabelece alguns princípios de interação dentro de um sistema, dividido por alguns níveis citados na figura 1 abaixo:

Figura 1: Modelo eclético do conflito intergrupai

ANTECEDENTES	ORIENTAÇÕES
Autoritarismo	Necessidades
Autoestima	Desconfiança
Coesão	Etnocentrismo
Identidade	Percepção de ameaça
Diferenças Culturais	Orientações competitiva
História de antagonismo	
Fontes do conflito	
PROCESSOS	RESULTADOS
Estilo Pessoal	Auto-estima
Enviesamentos Cognitivos	Coesão
Ineficácia na resolução de problemas	Satisfação grupal
Pressão grupal	Satisfação de resultados
Comunicação	Benefício conjunto
Interação	Efeitos de resolução
Escalamento	
Desescalamento	
Dissolução de disputas	

Fonte: (Fischer, 1990) in Cunha, 2008.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Conforme Cunha (2008) o conflito, além de gerar benefícios para os colaboradores das organizações, a exemplo de aprendizado, também poderá gerar aspectos destrutivos, no qual acontece quando as pessoas lidam com os conflitos através da rivalidade, ou seja, cada indivíduo tenta se sair bem às custas do outro, gerando conflitos em que os resultados tendem a serem conduzidos de uma forma muito intensa. Abaixo segue algumas ideias importantes ao que se refere a conflitos:

- Primeiro, é preciso saber em que tipo de conflito se está envolvido, mencionado por Deutsch (1990) in Cunha (2008), é importante saber em que tipo de conflito a exemplo; conflito de soma nula, onde uma parte ganha e outra tem que perder. De motivos mistos no qual ambos podem ganhar e a outra pode perder, ou de forma cooperativa, em que ambos podem ganhar ou perder.

- Segundo, é respeitar os seus próprios interesses e os da outra parte, destacando a insegurança pessoal e a vulnerabilidade que conduzem as pessoas, um dos seus objetivos é evitar o conflito.

- Terceiro, é necessário distinguir nitidamente entre interesses e posições que podem ser opostas, porém nela existirá uma grande possibilidade de se encontrar uma solução que satisfaça ambas.

- Quarto, é explorar os seus interesses e os da outra parte de modo a identificar os interesses comuns e compatíveis que ambas partes partilham, de modo a gerar empatia e auxílio na solução do problema.

- Quinto, definir os interesses em conflito entre as partes como um problema mútuo a ser resolvido de modo cooperativo, diagnosticando o problema, definindo o conflito e reduzindo assim os problemas para que ele seja resolvido de forma justa.

- Sexto, em comunicação com o outro, deve-se escutar atentamente e falar de modo a ser compreendido, o sentimento de compreensão e a comunicação eficaz, são grandes facilitadores da resolução construtiva. Diante desse pressuposto, é importante ter competências como empatia, para obtenção de *feedback*. Gerando por fim uma escuta ativa.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

- Desenvolver competências para lidar com conflitos difíceis de modo a não se sentir desamparado ou desesperado quando é confrontado por indivíduos mais poderosos.

- Conhecer-se e saber como tipicamente se responde em diferentes tipos conflituais. Abaixo segue algumas maneiras de como as pessoas respondem a uma situação de conflito, ainda na visão do autor Cunha (2008).

a) Evitar o conflito e adiar a sua resolução, depois surge à inexistência do medo de enfrentar a situação, lidando com a mesma sem preocupações.

b) De forma dura ou suave, sendo que de maneira dura, trata-se de um comportamento agressivo enquanto de forma suave se refere a maneira de ser gentil de cada pessoa, porém essa não é a forma mais assertiva de lidar com a situação.

c) De maneira rígida ou a vontade, nesse caso mostra-se que os rígidos demonstram ser organizados demais e muitas vezes controladores, chegando a serem intransigentes; enquanto os descuidados ou chamados à vontade, preferem acordos informais com regras mais implícitas que manifestam flexibilidade para possíveis mudanças, caso necessário.

d) De forma intelectual ou emocional, a primeira forma demonstra controle das emoções, enquanto a segunda pode ocorrer obstáculos no processo comunicacional, devido a exuberância ou exageros em termos emocionais.

Para Cunha (2008) é possível notar que uma pessoa que é justa e que pensa no próximo ao seu redor, poderá ser um inibidor dos conflitos e das consequências que muitas vezes geram destruição e violência.

Cunha (2008) também relata que os conflitos podem ser vivenciados nas organizações de forma positiva, defendendo a estimulação das mesmas sobre determinadas condições a depender de cada situação.

A classificação positiva ou negativa de um conflito, nem sempre se revela claramente, devido à dinâmica dos acontecimentos e a visões particulares de cada indivíduo.

Para Cunha (2008) os conflitos tendem a retroalimentar-se com elevada

frequência, pois caso eles não sejam resolvidos ou controlados de alguma maneira, tendem a se repetirem, levando ao fenômeno conhecido como escalamento do conflito, o qual vai criando novas situações que aprofundam as diferenças e incrementam os custos, sejam eles econômicos; sociais ou pessoais, gerados pela própria situação conflitual.

Segundo Costa (2003) em organizações escolares, por exemplo, o conceito de conflitos mostra que existe uma divisão entre; violência, rebeldia e indisciplina, de um lado e harmonia, paz, cooperação, conciliação, do outro. Ainda nesse meio escolar é possível notar que o conflito pode assumir inúmeras formas, dentre elas estão os grupos de alunos, os funcionários, os órgãos de gestão, professores, famílias, comunidades, administração, entre outros.

Para Chiavenato (2005) o conflito pode gerar efeitos positivos, despertando em primeiro lugar sentimentos e energia dos membros do grupo. Essa energia estimula interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, bem como gerar soluções criativas e inovadoras. Em segundo lugar o conflito estimula sentimentos de identidade dentro do grupo aumentando a coesão grupal. Em terceiro lugar, o conflito é um modo de chamar a atenção para os problemas existentes e serve para evitar problemas mais sérios, atuando como mecanismo de correção.

O conflito pode gerar efeitos destrutivos; em primeiro lugar ele apresenta consequências altamente indesejáveis para o funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos vêm seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão, prejudicando o desempenho das tarefas, como o bem estar das pessoas.

Portanto, se o conflito pode trazer resultados positivos ou negativos para as pessoas e grupos ou para a organização em geral, a questão primordial é como administrar o conflito de maneira a aumentar os efeitos positivos (construtivos) e a minimizar os efeitos negativos (destrutivos). Essa é uma questão que cabe ao gestor, embora muitas vezes ele seja um ator envolvido em muitos conflitos, e o mesmo deverá buscar uma solução construtiva para os problemas. Na figura 2 a seguir, estão alguns exemplos de como administrar os conflitos.

Figura 2: As abordagens da administração de conflitos

Abordagens estruturais	Abordagens mistas	Abordagens de processos
<ul style="list-style-type: none">- Objetivos comuns- Sistemas de recompensas grupais- Reagrupamento- Rotação- Separação	<ul style="list-style-type: none">Regras / regulamentos- Grupos e equipes de trabalho- Papéis de ligação- Papéis integradores	<ul style="list-style-type: none">- Desativação- Confrontação direta- Colaboração

Fonte: Chiavenato (2005), p. 412.

1.2. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE OS CONCEITOS DE CONFLITOS CONSTRUTIVOS *VERSUS* CONFLITOS DESTRUTIVOS QUE GERAM VIOLÊNCIA

O conflito faz parte da natureza humana segundo Cunha & Monteiro (2018) sendo por isso intrínseco à vida de cada pessoa. Atualmente, o conflito e a sua gestão apresentam uma importância crescente, sobretudo no âmbito do comportamento organizacional.

É importante relatar nessa pesquisa que o conflito nem sempre acarreta situações de violência, conforme citado no subtítulo acima, contudo a violência pode representar um possível modo, não adequado, de resolver um conflito.

Portanto o Conflito é um processo natural a toda sociedade e um fenômeno necessário para a vida humana, que pode ser um fato positivo na mudança e nas relações, segundo a forma de regulá-lo. (Cunha & Monteiro 2018, p.23).

Conforme Cunha & Monteiro (2018) atualmente o conflito é entendido como consubstancial à vida. Nas relações interpessoais, grupais e intergrupais, dizem que o conflito ocorre espontaneamente, pois onde há pessoas em relação, onde é pressuposto colaborarem na execução de uma tarefa comum, sempre haverá a possibilidade das pessoas discordarem entre si, de possuírem interesses e valores diferentes, gerando assim a possibilidade do surgimento de conflitos.

Numa perspectiva psicossociológica, os conflitos representam bloqueios dos mecanismos normais da tomada de decisão, em que os indivíduos ou grupos mostram ter dificuldades eleger a ação a desenvolver. Cunha e Monteiro (2018) acrescentam que o conflito pode adotar as seguintes formas:

- Conflito individual – Quando a tomada de decisão é individual
- Conflito organizacional – Quando se trata de um conflito de grupos ou indivíduos numa organização.
- Conflito interorganizacional – Quando a tomada de decisão ocorre entre organizações ou grupos.

A seguir estão os elementos fundamentais na análise de um conflito, citados por Cunha & Monteiro (2018):

- Pessoas – São os indivíduos envolvidos nos conflitos, eles possuem interesse no conflito e até podem influenciar no resultado dos mesmos.
- Processo – É a sucessão de eventos em que o conflito percorre, ou seja; o seu tempo de duração e também as estratégias utilizadas para a sua resolução.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

- Problema – É a definição ou assunto que deu origem ao conflito.
- Posição – Corresponde ao estado inicial das pessoas face ao conflito, ou seja, mostra o que cada parte exige como solução para o conflito, acreditando que assim se sentirá satisfeita.
- Interesses e Necessidades – Se refere aos benefícios que as partes desejam obter através do conflito, sendo assim surgem às perguntas a exemplo: Por que, Para que, enfim, em busca da alternativa que melhor se enquadrar a situação.

A violência é outro fator que preocupa os gestores nas organizações, na concepção de Vinyamata (2001) in Cunha, a violência corresponde a qualquer ação que possa representar ou significar dano para o outro ou para o meio em que estão inseridos. Nesse âmbito, importa-se destacar um tipo específico de violência que podem surge com os colaboradores dentro ou fora do ambiente de trabalho, que é o *bullying*, este fenômeno compreende atitudes agressivas, propositadas e repetidas, que acontecem sem motivação evidente, adotadas por uma ou mais pessoas. Essas atitudes podem ser vistas também como um desejo consciente e propositado de maltratar alguém.

O *bullying* pode ser classificado de duas formas, podendo ser de maneira direta ou indireta. São considerados *bullying* direto:

- Agressões físicas
- Ameaças
- Roubos
- Ofensas verbais ou expressões e gestos que geram mal-estar nos alvos.

O *bullying* indireto, mais adotado pelas mulheres, compreende:

- Atitudes de indiferença
- Isolamento
- Difamação
- Negação de desejos.

Outra categoria presentemente referenciada é o *cyberbullying*, que consiste em utilizar tecnologias de informação e comunicação (internet ou telemóvel) para hostilizar, e desrespeitar pessoas, com o intuito de magoar e fazer com que outros vejam a ofensa.

A literatura descreve o *cyberbullying* como sendo um fenómeno mais complexo do que o *bullying* tradicional, devido as suas especificidades, ou seja, nele o agressor não demonstra medo de ser apanhado e por não observar as reações imediatas das vítimas, faz com que o agressor seja ainda mais agressivo *online* do que seria pessoalmente.

Para Cunha & Monteiro (2018) a concepção clássica do conflito no qual se baseava no evitamento de problemas, tem sido mudado, dando lugar a um entendimento que defende que o conflito veicula tanto vantagens como desvantagens para os indivíduos e também para as empresas. Algumas delas ainda possuem uma visão tradicional e conservadora do conflito.

Observa-se ainda que a propensão para considerar o conflito como algo de negativo é frequente na sociedade ocidental. No entanto, uma visão menos etnocêntrica permitirá observar aspectos positivos, mas por outro lado podem observar nos aspectos negativos os riscos a correr ou decorrer da interação conflituosa. (Cunha 2018, p.16).

A seguir estão algumas vantagens do conflito que têm adquirido relevância na visão de Cunha & Monteiro (2018):

- Os conflitos funcionam como motor de mudança em termos políticos, económicos e de direitos humanos;
- Anulam a resistência à inovação (tecnológica; económica);
- Constituem uma situação propícia para aprender competências de negociação;
- Possuem uma função catártica, permitindo libertar tensões acumuladas;
- Promovem a coesão grupal, redefinindo a estrutura do próprio grupo;

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

- Constituem uma forma de testagem do poder;
- Possibilitam o reconhecimento de diferentes pontos de vista.
- Aprendizagem de tomada de decisão e sua implementação;
- Estimulação do pensamento reflexivo;
- Aprendizagem do confronto com a realidade e do enfrentamento da adversidade;
- Incremento da motivação para aprender.

Na página seguinte, apresenta-se a figura 3 sobre os aspectos positivos e aspectos negativos dos conflitos.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Figura 3: Aspectos positivos e aspectos negativos dos conflitos

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<p>- Desenvolvimento das competências de relacionamento interpessoal interpessoal, dado que ao perceber como as outras pessoas pensam, se exprimem, argumentam e agem, passa-se à conhece-las melhor e a saber relacionar-se com os outros apesar das suas diferenças.</p> <p>- Promoção do espírito de equipe através da aprendizagem de como ultrapassar barreiras atingir desafios em grupo.</p> <p>- Aumento do conhecimento sobre determinado assunto, através da sua análise e da partilha de diferentes perspectivas por cada uma das partes.</p> <p>Incentivo à criatividade e inovação, resultantes do trabalho de construção das soluções para os conflitos.</p>	<p>- Impacto negativo na produtividade como resultado da perda de tempo e de recursos na gestão dos conflitos.</p> <p>- Aumento do <i>stress</i> e da ansiedade.</p> <p>- Risco de decisões tomadas com base em critérios não empresariais, como a defesa do <i>status</i> e do ego ou da vingança.</p> <p>- Afetação da imagem da organização interna (ou mesmo externamente).</p> <p>- Custos diretos relacionados com a preparação, mediação, arbitragem ou custos legais resultantes do conflito.</p>

Fonte: Falcão (2013), p.24.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Outro aspecto importante sobre o conflito é sua classificação em diferentes tipos tal como se pode constatar na figura 4 referente aos tipos de conflitos e suas abordagens.

Figura 4: Tipos de conflitos e exemplos de abordagens

Tipos de conflitos	Descrição	Implicações
Conflitos de objetivos	As partes têm objetivos opostos. Por exemplo, a pessoa A quer comprar um produto por menos de 18 000 euros, enquanto a pessoa B quer vender esse produto por mais de 20 000 euros.	Como se atingem os objetivos de um à custa dos objetivos do outro, é necessário uma redefinição de objetivos ou de valores aspiracionais para haver um acordo positivo.
Conflitos de juízo	As partes retiram diferentes conclusões dos mesmos assuntos empíricos. Cada parte considera que o outro percebe o mesmo fato de uma perspectiva diferente e errada. Por exemplo, a pessoa A considera que o novo anúncio do produto X é bom e a pessoa B considera que é mau.	Nestas situações, uma abordagem benéfica pode se tentar formar uma só conclusão baseada nas perspectivas, ideias e percepções das partes.
Conflitos normativos	O comportamento da outra parte está abaixo dos <i>standards</i> esperados em certas normas sociais, que podem incluir a ética, a noção de justiça e o respeito pelos outros.	Nestas situações, uma abordagem benéfica pode ser definir <i>standards</i> de comportamento e sanções aplicáveis em cada situação específica.

Fonte: Falcão (2013), p. 26.

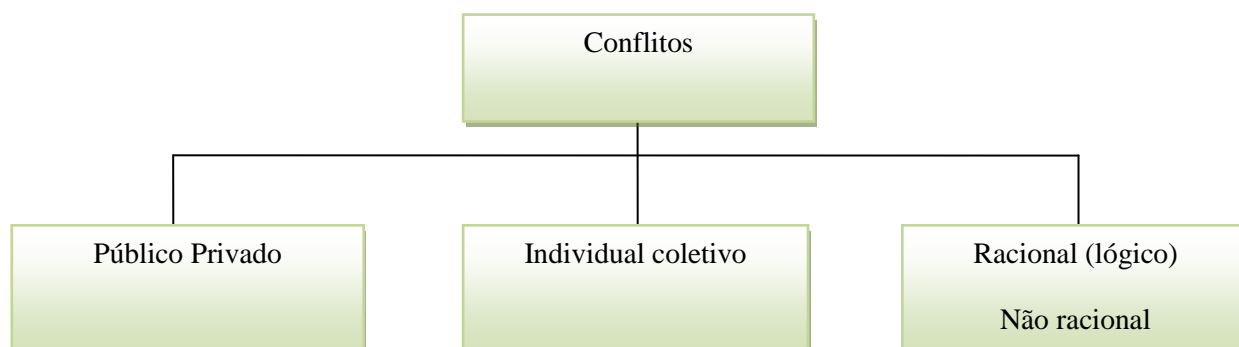
1.3. CIRCUNSTÂNCIAS MOTIVADORAS DO CONFLITO, ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DO CONFLITO

Correia (2015) relatou que o conflito corresponde a uma oposição de interesses, que pode surgir não só entre as pessoas, como também entre grupos, empresas, estados e grupos de estados, entre outros. Por isso os conflitos podem ser vistos em três formas:

- 1- Públicos – Podem ser visíveis, assumindo uma natureza aberta, podendo até serem declarados pelas partes, podendo ser manifestado e por ventura autorizados. Já os privados assumem uma natureza oculta e por essa razão adquirem também uma natureza não autorizada.
- 2- Individuais – São aqueles que opõem uma pessoa a uma instituição ou empregador. Já os “coletivos” trata-se de um litígio entre duas empresas.
- 3- Premeditados – Alvo de um planejamento lógico (racional). Já os espontâneos (não racionais), resultam da emoção, da impulsividade de um indivíduo ou de um grupo.

A figura 5 a seguir mostra as modalidades de conflitos.

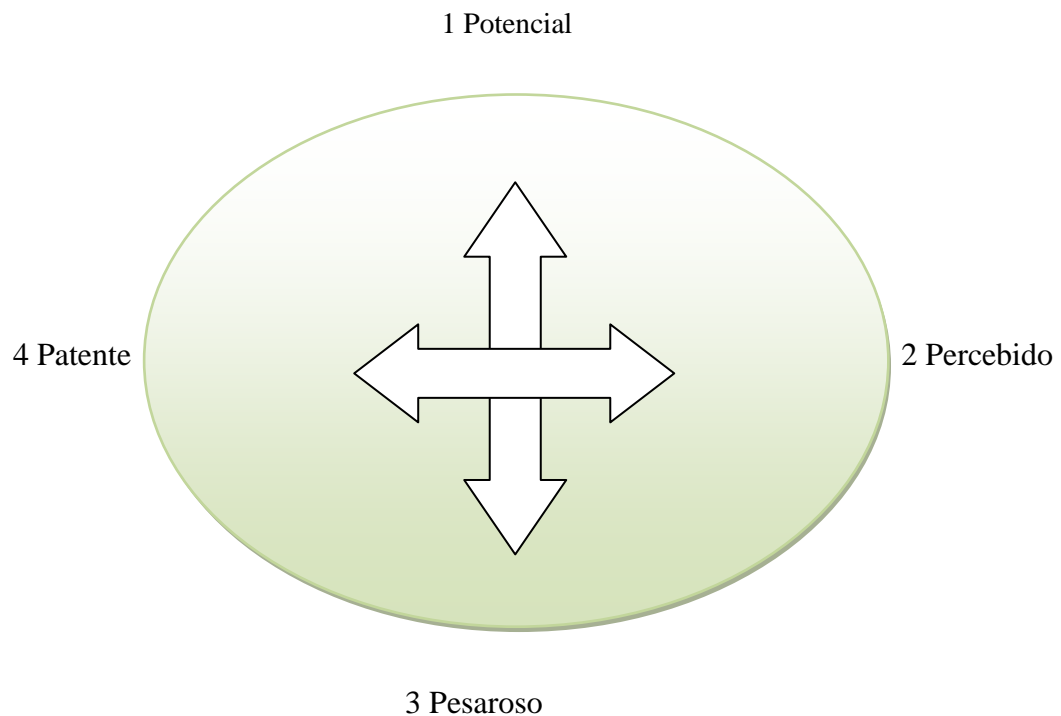
Figura 5: Modalidades de conflitos



Fonte: Correia (2015), p.8.

Na figura 6 a seguir, estão às quatro etapas do conflito, conhecidos como os 4P.

Figura 6: Quatro Etapas do conflito: Os 4P

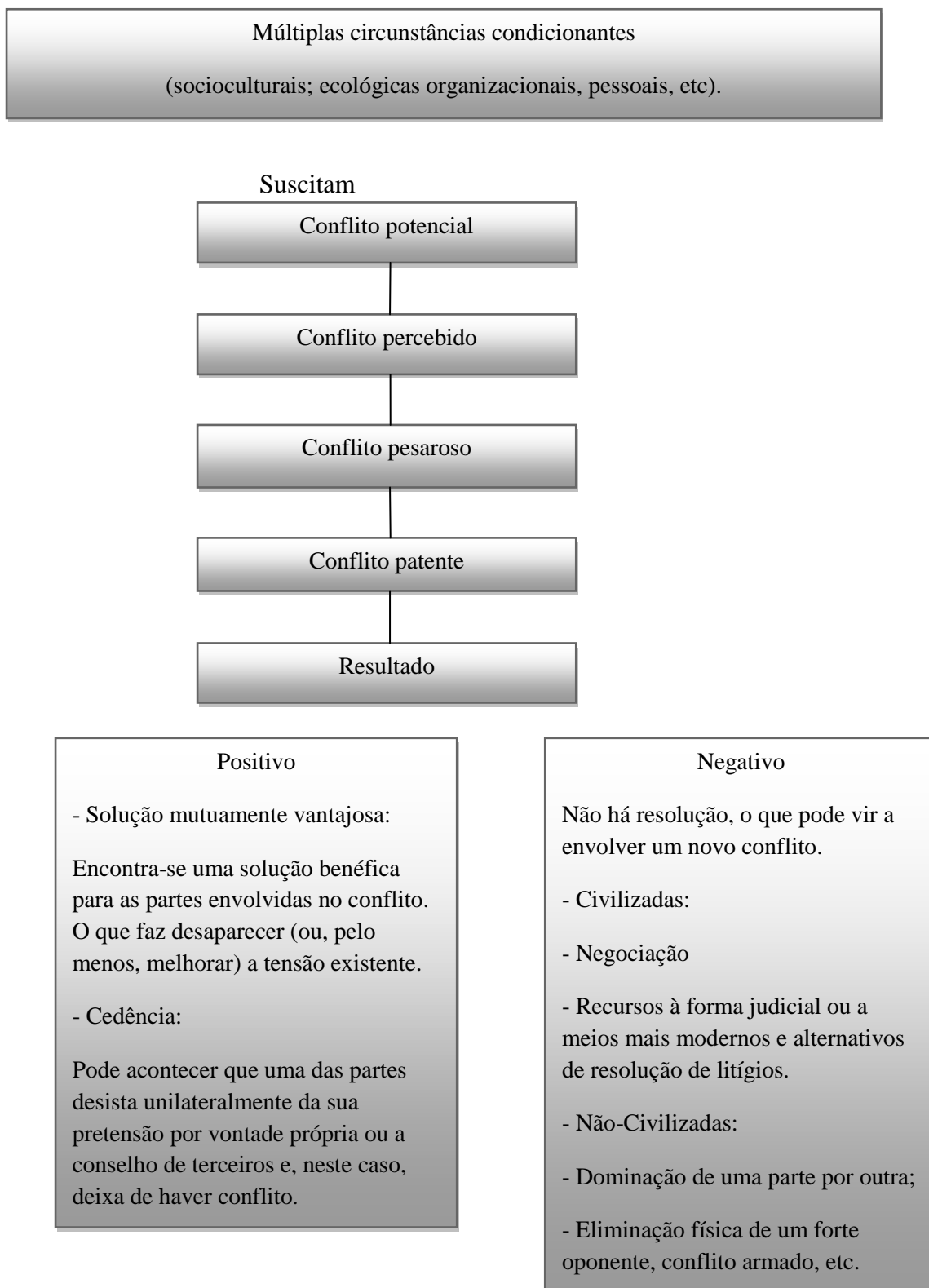


Fonte: Correia (2015), p.9.

- 1- Conflito potencial- Nele o nível de conflitualidade ainda é oculto ou encontra-se dissimulado.
- 2- Conflito percebido- Nesta etapa do conflito, há valores ou objetivos expressos e atitudes de oposição já tomadas, o que reflete a compreensão exata do aparecimento do conflito.
- 3- Conflito pesaroso- Nessa terceira fase do conflito, pressupõe que, pelo menos um ou dois interlocutores, tenha ficado ressentido ou melindrado.
- 4- Conflito patente- Nesta última fase, há a exteriorização de atitudes ou de comportamentos por parte de um ou ambos interlocutores envolvidos no processo.

Na figura 7 a seguir, estão às dualidades do resultado de um conflito.

Figura 7: Dualidade do Resultado de um Conflito



Fonte: Correia (2015), p.11.

É importante ressaltar que existem conflitos que se traduzem em resultados muito benéficos e que fazem desaparecer o clima de ansiedade e desconforto que reinam entre os interlocutores. Por isso, há quem sustente que o conflito pode estimular a inovação e a criatividade dos comportamentos, das atitudes e dos processos. Lembrando também que muitos conflitos não resolvidos, envolvem eventualmente, um aumento de tensão, de desconfiança e um decréscimo da autoestima e da capacidade futura para se chegar a um entendimento, induzindo as pessoas muitas vezes a terem atitudes altamente competitivas, destinadas a destruir o interesse da outra parte.

Costa (2003) descreve que o conflito interpessoal pode ser descrito como um episódio social distribuído no tempo, sendo compreendido por alguns elementos discretos como o tópico, o início, a intensidade, a resolução e as consequências.

Um episódio de conflito pode ser contextualizado como uma série de acontecimentos relacionados que se distribuem em três estágios principais:

- A emergência do conflito (que inclui o tópico e o início do conflito);
- O processo do conflito (que inclui a intensidade e a resolução do conflito);
- O resultado do conflito (que diz respeito às consequências).

1.4. NÍVEL DE GRAVIDADE DO CONFLITO SUA DINÂMICA E CONTEXTO RELACIONAL

Chiavenato (2005) relata que o conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade:

- Conflito percebido: Quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existe oportunidade para interferência. É o chamado “conflito latente” onde as partes percebem existir potencialmente.

- Conflito experienciado: É quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito revelado quando ele é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

- Conflito manifesto: Quando o conflito é expresso e manifestado pelo comportamento que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas.

1.5. CONDIÇÕES ANTECEDENTES DOS CONFLITOS, SEUS PROCESSOS, ABORDAGENS E SUA ADMINISTRAÇÃO

Para Chiavenato (2005) existem certas condições dentro das organizações que tendem a gerar conflitos, são as chamadas condições antecedentes, que são inerentes à natureza das organizações e que tendem a criar percepções entre os grupos, que conduzem ao conflito. O conflito provoca consequências, que podem ser positivas ou negativas, elas por sua vez influenciam as percepções que desencadearam o conflito, realimentando-as ou inibindo-as.

Chiavenato (2005) apresenta três condições antecedentes dos conflitos:

- Diferenciação de grupos: Como decorrência do crescimento da empresa, cada grupo se especializa cada vez mais na busca da eficiência. Em decorrência da especialização, cada grupo realiza tarefas diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir: ela possui sua própria linguagem, seu modo de trabalhar em equipe e objetivos a atingir. Surge então a diferenciação: Objetivos e interesses dos demais grupos da empresa. Daí a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis.

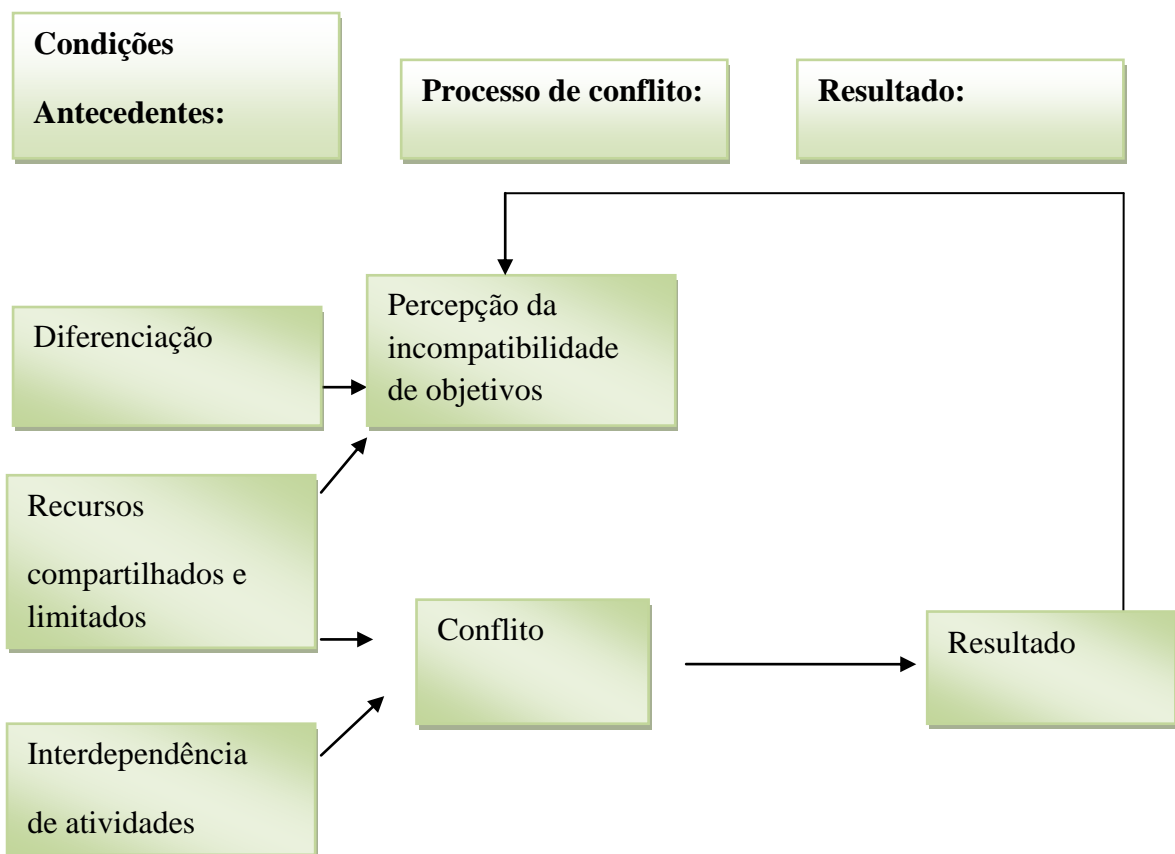
- Recursos compartilhados: Os recursos empresariais são geralmente limitados e escassos. Essa quantidade fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da organização, como capital de giro, valores orçamentários, salários, créditos, espaço, pessoas, máquinas e equipamentos etc. Se um grupo pretende aumentar a sua

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

quantidade de recursos, outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus, isso contribui para a percepção de que alguns grupos têm objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis.

- Interdependência de atividades: As pessoas e os grupos de uma empresa dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa a menos outro grupo realize para ele. Lembrando que todos os grupos de uma organização são interdependentes de alguma maneira, mesmo que levemente. Quando os grupos são altamente interdependentes, surgem as oportunidades para que um auxilie ou prejudique o trabalho dos demais. Abaixo segue a figura 8 referente às condições antecedentes do conflito e suas percepções.

Figura 8: Condições antecedentes do conflito e suas percepções

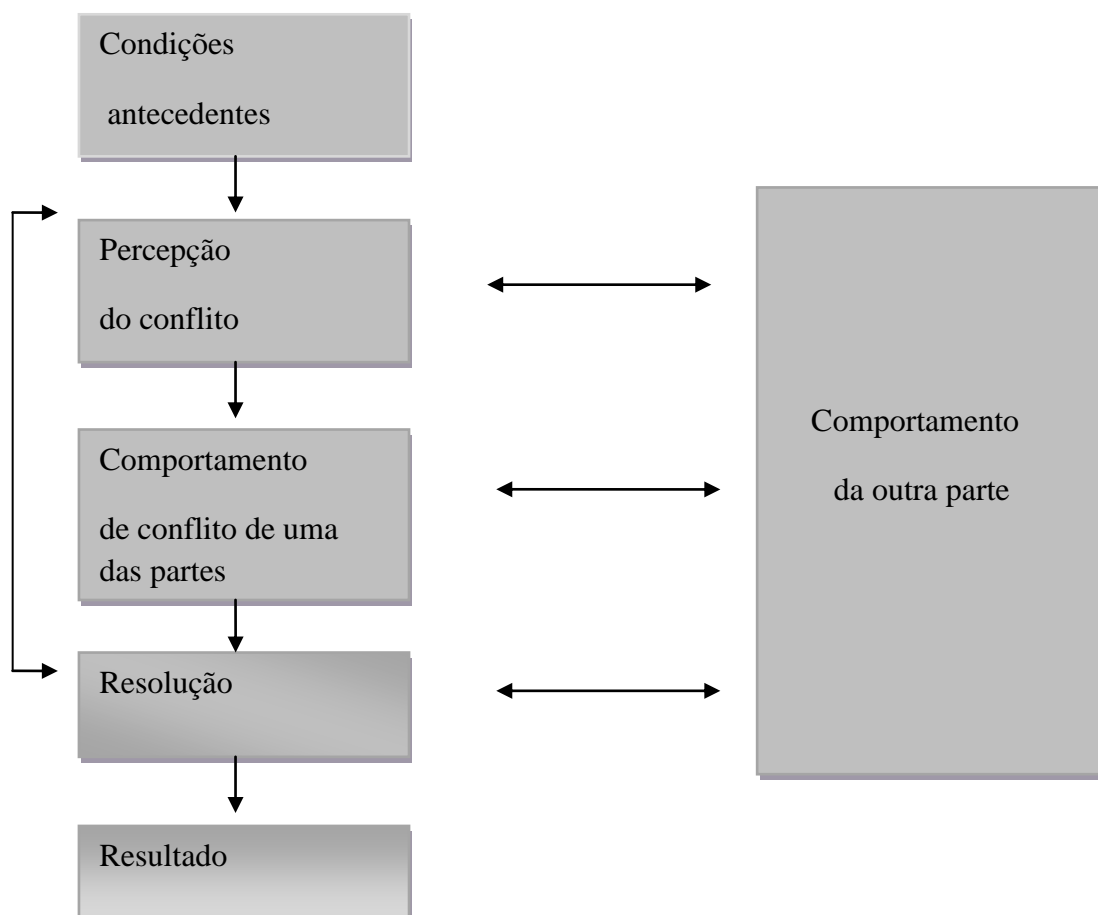


Fonte: Chiavenato (2005), p. 404.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Segundo Chiavenato (2005) o conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam reciprocamente. As condições antecedentes (diferenciação, recursos compartilhados e interdependência) criam condições que tornam provável a ocorrência de conflitos. Incompatibilidade de objetivos e oportunidades de interferência passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra parte e se engaja em comportamento de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de reação da outra. Dependendo dessa reação (positiva ou negativa) pode haver uma intensificação do conflito ou alguma forma de resolução. Para melhor entendimento, segue o processo de conflito ilustrado na figura 9 a seguir.

Figura 9: Processo de conflito



Fonte: Chiavenato (2005), p.405.

Chiavenato (2005) relata que na gestão de conflitos, o gestor de uma organização tem à sua disposição três abordagens quanto à administração de conflitos:

1-Abordagem estrutural: Baseia-se no fato de que o conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos e de interdependência. Ela procura minimizar as diferenças entre grupos identificando objetivos que possam ser compartilhados por eles. Se o gestor conseguir conscientizar os grupos de que eles têm interesses em comum, eles deixarão de perceber seus próprios objetivos como incompatíveis. A ameaça externa e o inimigo comum são soluções utilizadas frequentemente para localizar um objetivo compartilhado. Outro mecanismo estrutural é a utilização dos sistemas de recompensas formais da organização. Utilizando um sistema de incentivos para recompensar o desempenho conjunto e combinado de dois ou mais grupos, a organização cria um objetivo comum.

Essa abordagem também procura reduzir a diferenciação dos grupos por meio do reagrupamento de indivíduos, de maneira que os grupos conflitantes se tornem parte de uma unidade maior. Nesse caso, para reduzir a interdependência e suas oportunidades de interferência, os grupos podem ser separados física e estruturalmente. Embora percebam a incompatibilidade de seus objetivos, o baixo nível de interdependência das atividades torna a interferência distante e reduz a possibilidade de conflito.

2- Abordagem de processo: É a abordagem que procura reduzir os conflitos através da modificação do processo, ou seja, de uma intervenção no episódio do conflito. Pode ser utilizada por uma das partes em conflito, por pessoas de fora ou por uma terceira parte, como um consultor, um gerente neutro ou algum superior da organização.

A abordagem de processo pode ser realizada de três maneiras diferentes:

- Desativação do conflito, que ocorre quando uma parte reage cooperativamente, em vez de agressivamente ao comportamento de conflito da outra, encorajando comportamentos menos conflitantes ou desarmando o conflito.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

- Reunião de confrontação entre as partes. Ocorre quando o ponto de desativação já foi ultrapassado e as partes se preparam para um conflito aberto via confrontação direta e hostil.

- Colaboração, que é usada após ultrapassada a oportunidade de desativação e de reunião de confrontação. Na colaboração, as partes trabalham ganha juntas para solucionar problemas, identificar soluções do tipo ganhar/ganhar ou soluções integrativas capazes de conjugar os objetivos de ambas as partes.

3- Abordagem mista: É a abordagem que procura administrar o conflito tanto com aspectos estruturais como de processo. A solução inclui duas intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio conflitivo:

- Influenciar o processo de conflito por meios estruturais, como a adoção de regras para a solução de conflitos. Determinando-se previamente os procedimentos e os limites para trabalhar o conflito, este pode ser contido e controlado, conduzindo as partes para a solução do problema.

- Criar terceiras partes dentro da empresa de modo que elas estejam disponíveis a qualquer momento para ajudar na solução do tipo ganhar/ganhar dos conflitos que surgem.

Capítulo II – GESTÃO CONSTRUTIVA DE CONFLITOS

2.1. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, CONCILIAÇÃO DE INTERESSES E A DETERMINAÇÃO DE QUEM TEM DIREITO E PODER

Willian, Jeanne & Stephen (2009) mostram que na resolução do conflito, as partes envolvidas podem privilegiar um ou vários dos elementos apresentados, onde as pessoas procuram tentar conciliar os seus interesses, determinar quem tem razão, ou determinar quem é o mais poderoso.

De acordo com Willian, Jeanne & Stephen (2009) os interesses são necessidades, desejos, preocupações, receios, ou seja, algo de que se gosta e estão subjacentes às posições assumidas pelas pessoas, nesse caso são as coisas tangíveis que estão apenas no desejo e não na necessidade.

Não é fácil conciliar interesses, sendo necessário investigar preocupações muito profundas, idealizando soluções criativas e fazendo concessões quando são antagônicos. O processo mais comum de conseguir essa conciliação é através da negociação, fazendo com que os indivíduos envolvidos cheguem a um acordo. Também ainda nesse ponto estudado, é importante lembrar que existe outra forma útil e eficaz nesse processo que é por meio da mediação, no qual uma terceira parte auxilia a outra em questão a chegada de um acordo para ambas as partes.

Para Willian, Jeanne & Stephen (2009) outra forma de resolver os conflitos, consiste em aceitar uma norma reconhecida como legítima ou justa, para determinar quem tem razão. Essas normas são chamadas abreviadamente de direitos.

Os direitos raramente são claros e bem definidos, norteando-se por padrões diferentes e por vezes contraditórios. Chegar a um acordo com base em direitos pode ser bem difícil, devido à necessidade das partes terem a recorrer a terceiros, para definir quem tem razão na resolução do conflito, sendo assim, a base deste procedimento é o julgamento. Nele o público está a cargo dos tribunais.

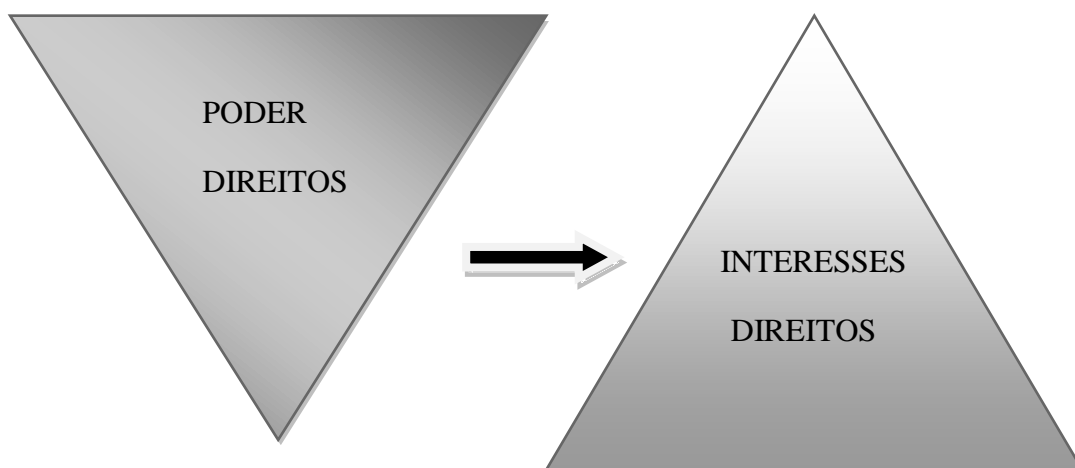
Segundo Willian, Jeanne & Stephen (2009) o conflito também poderá ser resolvido por meio do poder que é a capacidade de coagir alguém a fazer algo que voluntariamente não faria. Em relação de dependência mútua, por exemplo, entre os

colaboradores de uma organização, o grau de poder mede-se pela maior ou menor dependência de um em relação ao outro.

Willian, Jeanne & Stephen (2009) apontam que é difícil determinar qual é a parte mais poderosa sem um confronto decisivo e potencialmente destrutivo, visto que, em última análise, o poder é uma questão de percepção. Além disso, a percepção de cada parte que envolve o poder no que se refere a outra pessoa, pode não ter a possibilidade de investir mais recursos no confronto do que seria previsível, por receio de que uma alteração da distribuição visível do poder, possa afetar o resultado de futuros conflitos.

Conforme Willian, Jeanne & Stephen (2009) é importante destacar, que nem todos os conflitos podem ser, ou devem ser resolvidos por conciliação de interesses. Os procedimentos baseados nos direitos ou no poder obtêm por vezes, resultados que uma abordagem orientada para os interesses não conseguem atingir. Em termos comparativos, poucos conflitos são resolvidos por conciliação de interesses, pois muitos às vezes são resolvidos por meio dos direitos ou do poder. Por isso para um melhor entendimento, segue na figura 10 a evolução de um sistema deficiente de conflitos para um sistema eficaz.

Figura 10: Evolução de um sistema deficiente de resolução de conflitos para um sistema eficaz



Fonte: Willian, Jeanne & Stephen (2009), p. 53.

2.2. DIAGNÓSTICO E SÍNTESE DO MODELO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Willian, Jeanne & Stephen (2009) mostram que para criar um sistema de resolução de conflitos eficaz, o especialista deve começar por diagnosticar metodicamente o sistema existente. Desse modo ele deve conhecer o tipo de conflitos existentes, os procedimentos adotados e qual o motivo pelas quais as partes utilizam um em detrimento do outro.

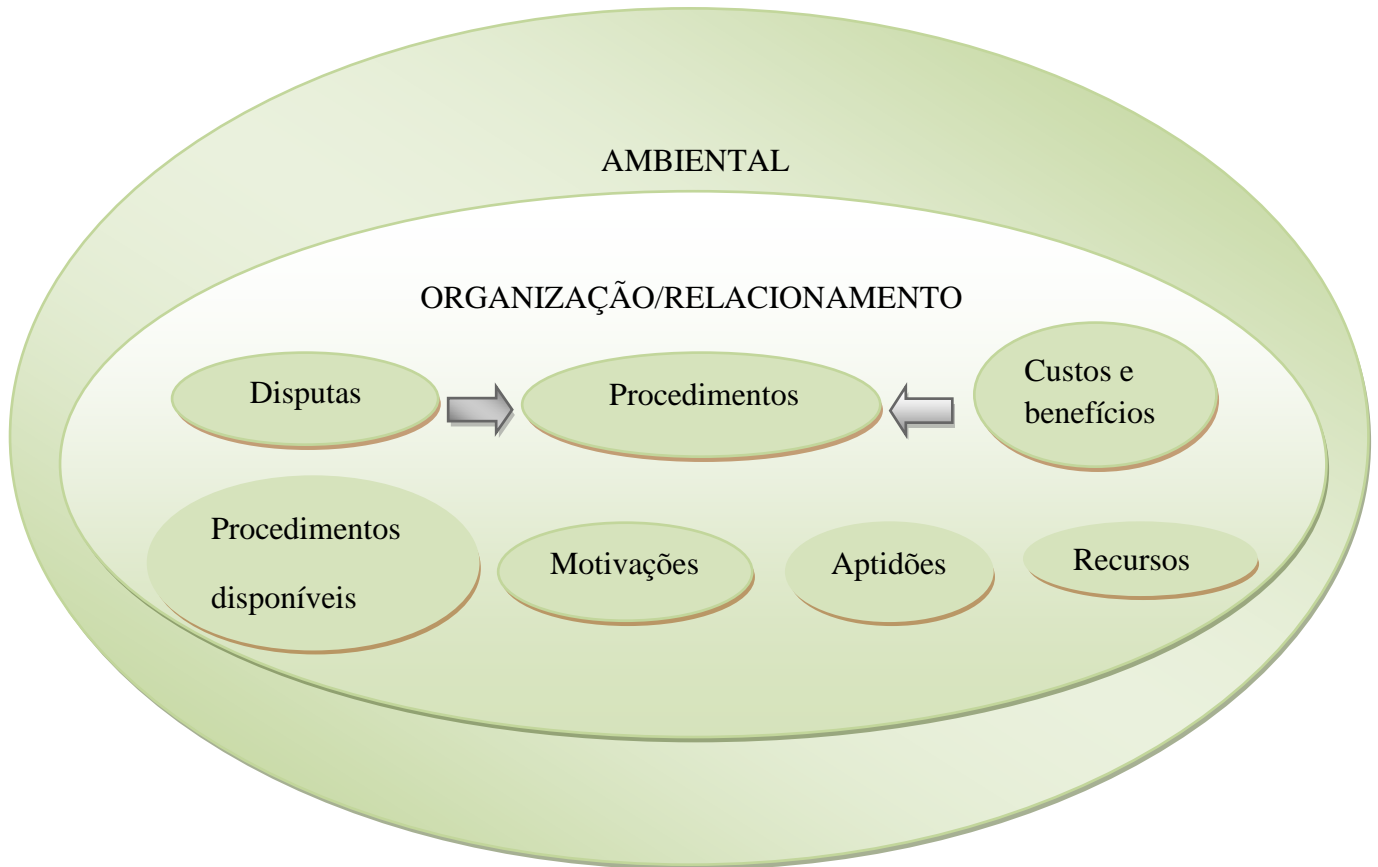
Em uma organização é necessário que se faça um diagnóstico para a resolução de conflitos, dando respostas a três perguntas:

- 1- Quais são as questões atuais e recentes em discussão, quem são as partes envolvidas no conflito, quantos conflitos existem?
- 2- Como são resolvidos os conflitos, que tipo de processo de resolução são utilizados e com que frequência e quais os custos e benefícios globais destes procedimentos?
- 3- Porque se utilizam determinados processos e não outros, quais os obstáculos que impedem a utilização da negociação baseada nos interesses?

As respostas a estas perguntas sugere o tipo de número de conflitos que o sistema de resolução terá de tratar no futuro, fornecendo um quadro dos processos existentes, a partir do qual o especialista em questão possa trabalhar.

Para Willian, Jeanne & Stephen (2009) o cerne de um sistema de resolução de conflitos consiste nos processos utilizados para resolvê-los. Neste caso os *inputs* são os conflitos, sendo os *outputs* os custos e benefícios: despesas de transação, nível de satisfação com os resultados, impacto no relacionamento e frequência conflitual. A figura 11 a seguir, trata-se do modelo de resolução de conflitos, para o melhor entendimento das questões citadas acima.

Figura 11: Modelo de resolução de conflitos



Fonte: Willian, Jeanne & Stephen (2009), p.57.

2.3. BENEFÍCIOS DO DIAGNÓSTICO DO CONFLITO

De acordo com Willian, Jeanne e Stephen (2009) é muito importante que seja feita um diagnóstico do conflito. Em primeiro lugar, o diagnóstico determina o tipo de conflitos susceptível de ocorrer, a sua frequência e às partes envolvidas. Em segundo lugar, identifica como são resolvidos os conflitos e os casos em que será possível utilizar procedimentos de custo reduzido.

Cunha, Meneses & Oliveira (2013) relatam que a existência de práticas funcionais para a prevenção e gestão de conflitos, poderá potencializar uma melhoria dos resultados com o objetivo de desenvolver um ambiente organizacional mais saudável. Com a sociedade cada vez mais atualizada, e com uma maior interdependência entre as organizações e grupos, o fenômeno conflitual transformou-se em algo inteiramente estrutural na vida das pessoas.

Quando se fala em conflito interpessoal, é essencial possuir uma abordagem ampla e plural para procurar uma tentativa de delimitação do conceito. Embora o conflito tenha vindo a ser estudado por diversas ciências do conhecimento humano, destaca-se a abordagem psicossocial da complexidade inerente ao próprio fenômeno e o fato de que, desde sempre, os seres humanos, pertencentes às comunidades de maior ou menor dimensão, se viram compelidos a lidar com conflitos consigo mesmos e com o outro. Semelhanças e diferenças entre indivíduos e entre grupos aparecem como processos psicossociais com crescente importância na gestão das relações humanas.

Vale ressaltar que a abordagem tradicional de conflitos, não questiona se a estrutura ou os processos organizacionais estão na origem de uma determinada situação litigiosa, os gestores procuram resolvê-las ou reduzi-las através de um sistema simples, no qual seja possível equacionar um programa de gestão eficaz de conflitos e suas questões relacionadas às rotinas defensivas.

O diagnóstico também proporciona ao especialista em concepção uma base sobre os custos dos conflitos correntes a partir da qual poderá avaliar o efeito das alterações de concepção, más sobre tudo, o diagnóstico revela o porquê da utilização de determinados procedimentos.

2.4. ALGUMAS MANEIRAS DE TER UM SISTEMA EFICAZ DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

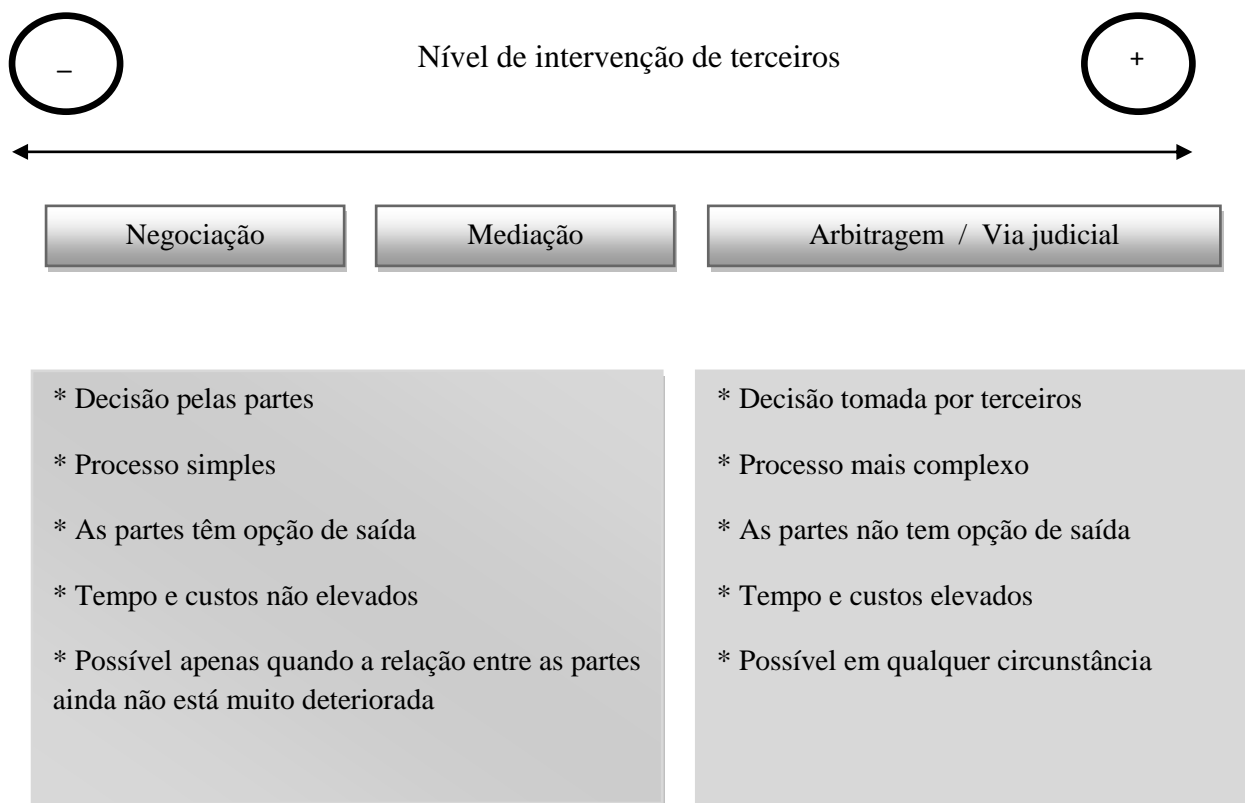
O estilo de gestão de conflitos relaciona-se positivamente com o comprometimento instrumental e negativamente com o comprometimento afetivo e normativo, ou seja; o estilo de gestão de conflitos e evitamento tendem a ser o que menos influência no desenvolvimento de comportamentos e também comprometimento organizacional. Por meio de uma abordagem similar, Cordeiro & Cunha (2018) consideraram que o estilo de evitamento tem um efeito negativo no comprometimento dos profissionais com a organização. Este efeito tenderá a fazer-se sentir, sobretudo, ao nível do comprometimento afetivo e normativo.

Cordeiro & Cunha (2018) mostram que o desenvolvimento de uma postura de evitamento ao conflito pode constituir um entrave à sua resolução já que propícia o desenvolvimento de comportamentos meramente individuais, em detrimento do coletivo, que tendem a levar a associações negativas com o comprometimento organizacional. Em consequência desses motivos, segue algumas maneiras de ter um sistema eficaz de conflitos, que são eles:

- Reforçar a motivação;
- Proporcionar competências e recursos;
- Através da mediação conforme citado nos capítulos anteriores;
- Resolver os problemas através da negociação;
- Aperfeiçoar os procedimentos de resolução de conflitos;
- Motivar as partes a utilizarem novos recursos;
- Implementar as mudanças;
- Negociar as mudanças.

A figura 12 a seguir mostra os métodos de resolução de conflitos.

Figura 12: Métodos de resolução de conflitos



Fonte: Falcão 2013, p.35.

Moreira & Cunha (2007) informam que é necessário medir a intensidade dos conflitos, porém a sua aferição só faz sentido se enquadrada nos objetivos que norteiam cada processo conflitual nas organizações. A princípio os impactos do conflito nas pessoas ou na sociedade/organização, não são mutuamente exclusivos. O que pode-se dizer que quando acontece algo a um nível individual poderá ter repercussões

semelhantes coletivamente, contudo os conflitos serão divergentes quando os objetivos são díspares, ou seja; o que pode ser funcional para um grupo, poderá não ser para outros.

Para Moreira & Cunha (2007) mantém se por parte de alguns gestores o hábito de recompensarem elementos que colaboram para a paz, harmonia e tranquilidade dos seus postos de trabalho, enquanto o desequilíbrio e a confrontação são punidos. Porém não é de se estranhar a vontade que as muitas empresas possuem em esconder ou eliminar definitivamente os conflitos de seu meio, no entanto, o conflito pode dinamizar a organização, desde que ele seja estimulado a um nível moderado, para se manter a criatividade e o empenho dos colaboradores no desenvolvimento de suas tarefas.

Segundo Moreira & Cunha (2007) o conflito tido como positivo no ambiente organizacional, ele se torna um catalizador da mudança e sem ela as organizações não sobrevivem. A mudança nesse caso, não surge do nada, pois muitas vezes é o conflito que está em sua origem. Se as empresas não adaptarem os seus produtos e serviços ao envolvente, sempre em modificação técnica e tecnológica, correm o risco de estagnarem e até mesmo fechar as suas portas definitivamente. Para que isso não aconteça, seria importante que o gestor utilizasse de estratégias mais contingencial, adotando um conjunto de ferramentas que atuem como complementos das técnicas, tanto de resolução como de incremento do conflito. Em consequência, surge a eficácia organizacional, que em grande parte, depende da adequação da técnica apropriada à cada função relacionado ao conflito.

Capítulo III– NEGOCIAÇÃO

3.1. NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DA NEGOCIAÇÃO

Para Chiavenato (2005) a negociação significa um processo pelo qual duas ou mais partes trocam valores entre si e tentam concordar sobre a taxa de troca entre eles. As partes envolvidas na negociação podem ser um comprador ou um vendedor, podem ser organizações entre si, ou organizações entre pessoas, gerentes e/ou subordinados.

Chiavenato (2005) descreve que a negociação assume grande importância nas organizações atualmente. O trabalho em equipe faz com que os membros tenham de interagir com os colegas sobre os quais não tem autoridade direta para o alcance de objetivos comuns.

Existem dois tipos extremos de negociação, a negociação distribuidora e a integradora:

1- Se caracteriza pela soma-zero: ou seja, qualquer ganho de uma parte se faz a custa da outra parte. Uma parte ganha à medida que a outra parte perde. É a chamada solução ganha/perde.

2- Caracteriza-se através de uma solução integradora onde existem várias opções de acordo que podem criar uma solução do tipo ganha/ganha.

O processo de negociação envolve cinco passos bem definidos que são eles:

- 1- Preparação e planejamento: Refere a perguntas a exemplo: Qual a natureza do conflito, quem está envolvido, quais são as suas percepções do conflito, quais as metas e os resultados que deverão ser alcançados e qual a melhor maneira de desenhar a estratégia para alcança-los.
- 2- Definição de regras básicas: É a etapa que serve para definir as regras do jogo com a outra parte sobre a negociação. Nesse caso algumas perguntas são feitas a exemplo: Quem fará a negociação, onde ela vai acontecer, quais as restrições que existem e qual o procedimento se houver algum impasse. Enfim, essa é a etapa em que as partes fazem suas propostas ou fazem suas exigências iniciais.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

- 3- Esclarecimento e justificação: Nessa etapa, após a troca das propostas iniciais, cada parte deverá explicar; ampliar, esclarecer, reforçar e justificar suas exigências originais. Em vez de um confronto é melhor informar e educar a outra parte sobre as questões mais importantes e sobre as exigências mútuas. Se houver necessidade, deve-se oferecer documentação a respeito.
- 4- Barganha e solução de problemas: Esta é a parte essencial do processo de negociação, concessões terão de ser feitas por ambas as partes até se chegar a um consenso ou a uma aceitação recíproca.
- 5- Fechamento e implementação: É o passo final no processo. Trata-se de formalizar o acordo que foi negociado. Em muitos casos, essa formalização é um simples aperto de mão.

Chiavenato (2005) informa que em uma organização os gestores devem estar atentos a esses passos, para extrair o máximo proveito da negociação. Outros autores a exemplo de Robbins p. 197, in Chiavenato, mostram algumas sugestões interessantes no processo de negociação:

- Comece a barganhar com uma introdução positiva;
- Focalize os problemas e não as pessoas;
- Não se restrinja às ofertas iniciais;
- Enfatize as soluções do tipo ganha/ganha;
- Crie um clima aberto e de confiança.

Veja na figura 13 seguinte à negociação distributiva *versus* negociação integradora.

Figura 13: Negociação distributiva *versus* negociação integradora

Características da negociação	Negociação distribuidora	Negociação integradora
Características	Quantidade fixa de recursos para ser dividida entre as partes	Quantidade variável de recursos para ser dividida entre as partes
Motivações	Eu ganho, você perde	Eu ganho, você ganha
Interesses Básicos	Antagonismo	Convergência e coerência
Foco dos relacionamentos	Curto prazo	Longo prazo

Fonte: Chiavenato (2005), p. 416.

Conforme Cunha (2008) vivemos numa época de predomínio das negociações e praticamente todos os aspectos da nossa vida passam por algum tipo de negociação, sendo facilmente visível nos mais diferentes níveis da sociedade e com um impacto no bem estar das pessoas que dificilmente poderá ser subestimada.

A negociação na vida dos indivíduos é com certeza muito útil, pois as pessoas se sentem na obrigação de negociarem, por não possuir o controle total sobre os acontecimentos em que participam.

Para Cunha (2008) atualmente o termo negociação não só é de grande utilização, como também adquirir uma conotação prestigiante, sendo sinônimo de colocar os meios de resolução de um problema de forma dialogante, eficaz e civilizada.

Desse modo, a negociação procura resolver o conflito de tal modo que a solução se torne satisfatória para ambas as partes implicadas. (Cunha 2008, p.49).

3.2. FORMAS, TEMAS, MODELOS E ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO

Cunha (2008) relata que muitas negociações surgem de maneiras formais e informais, públicas e privadas, analisando dessa forma nota-se que a negociação pode afetar o comportamento de indivíduos que se encontram em uma relação de caráter conflitual, ou pode envolver a conduta de representantes de grupos, organizações, coletividades e nações.

O processo de negociação se desenvolve através de determinadas etapas que acarretam usualmente tarefas distintas. No entanto será de toda a convivência assinalar que a sequência não é idêntica em todos os casos, mesmo assim as atuações dos negociadores são ou devem ser iguais. (Serrano 1996). In Cunha.

As fases da negociação estão divididas em algumas etapas, que são elas:

- 1ª Fase: Definição do conteúdo e limites da negociação

Cunha (2008) diz que o início de uma negociação está rodeado de questões de procedimento, pois podem aqui referir-se as características do local de reuniões. Ela mostra que a manifestação de um forte antagonismo entre as partes é um dos traços mais característicos desta fase, aspectos esse que se evidencia pelas mostras de firmeza, defesa dos interesses próprios e reduzidos comportamentos de concessão.

Nessa fase, os negociadores definem as questões no decorrer de um processo distributivo em que organizam as suas agendas, separando os assuntos negociáveis, dos não negociáveis, debatendo definições múltiplas de questões e facultando posições iniciais.

- 2ª Fase: Dinâmica Negociadora

Começa a manifestar a flexibilidade, como contraponto á rigidez da etapa anterior, expressando-se de modo sistemático as propostas e contrapropostas, tratando-se do momento central do processo de negociação.

- 3ª Fase: Fase breve e intensa da negociação

Este é o momento em que os negociadores prosseguem o seu processo integrador de moldagem de questões em acordos finais e de concessão em assuntos menos importantes que ainda se encontram por resolver. (Putnam, 1990). In Cunha

A conclusão de uma negociação depende da percepção das partes e o final do problema deverá ter credibilidade na decisão, aceitação, no sentido em que o acordo deve contemplar um número suficiente das necessidades da outra parte e só deverá ser exposto se forem explorados na prática, todos às suas possibilidades de resolução do problema em questão.

Cunha, Meneses & Oliveira (2013) deixam claro que para obter sucesso na negociação é necessário que os problemas se resolvam através do diálogo de forma civilizada. A negociação procura solucionar o conflito de forma que a solução encontrada se revele satisfatória para todos os implicados; consiste num processo de resolução de um conflito entre duas ou mais partes opostas, mediante o qual todas as partes alteram as suas exigências, com vista a alcançarem um compromisso sentido como aceitável por todas. Apesar de tudo o que se disse, nem sempre se torna possível resolver um conflito mediante a negociação, uma vez que existem conflitos que não podem e nem devem resolver-se mediante a via negocial. As estratégias clássicas de gestão de conflitos ainda muito existentes nos dias atuais têm negligenciado algumas questões importantes, mostrando que em diversos casos existem organizações que não possui uma cultura que desenvolva o processo de solução de problemas, típico de uma cultura de paz, resolução e negociação.

De qualquer modo, uma negociação, mediação e/ou conciliação adequadas podem permitir rápida e eficazmente uma melhor resolução dos conflitos, revelando-se estratégias mais funcionais face às alternativas mais dolorosas, mais caras e mais

difíceis. O objetivo principal tanto da negociação direta como da negociação assistida por um terceiro (a mediação e a conciliação) é, pois, explorar opções que facilitem soluções bilateralmente construtivas. Nesse sentido, a mediação é um processo que valoriza a condição humana e favorece a produção de mudança através de uma terceira parte (o mediador); quando a negociação não é exequível, a mediação surge como uma alternativa credível que proporciona resultados satisfatórios, de forma que os intervenientes desenvolvam de forma autônoma maneiras eficazes de lidarem as tensões inerentes à sua interligação.

Segundo Cunha, Meneses & Oliveira (2013) as vias da negociação, da mediação e da conciliação constituem processos de regulação social e com crescente prestígio elas estimulam o desenvolvimento da melhoria contínua da qualidade na comunicação e evitam o dispêndio de energias em tarefas de menor interesse. Portanto é importante ressaltar que mesmo quando a gestão construtiva de conflitos não é bem sucedida, ela costuma ter resultados positivos para todos os envolvidos no processo, principalmente por transmitir aprendizado para as pessoas.

3.3. FATORES ESTRUTURAIS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E RELAÇÕES DE PODER ENTRE AS PARTES

Cunha (2008) apresenta várias abordagens sobre a temática da negociação, mas a perspectiva psicossocial é considerada como a que fornece uma grelha que permite simultaneamente, maior explicação teórica ou até mesmo empírica.

Na figura 14 a seguir está uma análise da negociação em que envolve: passado, presente e futuro, detalhando antecedentes, concorrentes e consequentes em uma negociação.

Figura 14: Análise da Negociação

a) Metas: Metas comuns e desacordos específicos.	b) Fatores pessoais: Identidade das partes, atitudes entre as partes, diferenças cognitivas e variáveis de personalidade.
c) Mudanças nas metas e mudanças nos desacordos específicos.	d) Fatores Interacionais, natureza da comunicação, táticas e estratégias, influência social, coerciva, de recompensa, fases e concessões.
e) Fatores de papel, pressões para um acordo, pressões dos partidários e presença de audiência.	f) Fatores Situacionais, número de partes e assuntos, tensões e complexidade, presença de uma terceira parte, abertura, secretismo, outras condições situacionais, natureza dos assuntos, tempo e agenda.
g) Resultados, critérios para avaliação do sucesso, critérios para avaliação do insucesso.	

Fonte: Abordagem Psicossocial da análise da negociação (Bercovitch, 1984), in Cunha (2008), p. 69.

Na perspectiva Bacharach e Lawler (1984) in Cunha (2008) o poder é a essência da negociação. Várias abordagens procuram demonstrar a importância do poder na negociação, entre as quais se destacam:

- A teoria do controlo-sanção, no qual o poder constitui um elemento de controle, na medida em que se possuem recursos suficientes para castigar ou sancionar algo.
- A teoria da dependência, onde o poder é determinado pelo grau de dependência entre as partes.

3.4. INTERAÇÕES ENTRE NEGOCIADORES E ALGUMAS PERGUNTAS SOBRE COMO CHEGAR AO SIM

A questão da confiança possui aspectos relevantes para aprofundar o processo de negociação. A confiança parece encorajar a solução do problema na negociação, sendo a cooperação algo difícil de obter na sua ausência.

Cunha (2008) estabelece cinco estruturas passíveis de relações entre os sujeitos negociadores, em que cada uma se define por quatro dimensões citadas abaixo:

- A orientação motivacional;
- As atitudes face a legitimidade da outra face;
- O nível de confiança na outra parte;
- A atitude emocional em relação ao outro.

Ainda nesse capítulo estão alguns pontos relevantes que serão discriminados a seguir:

1º- Pensamento Rígido:

É um obstáculo ao alcance de acordos produtivos, o pensamento rígido tende a inibir a criatividade e a solução de problemas.

2º- O Excesso de Confiança:

Bazermom é Naele (1993) in Cunha (2008) diz que a confiança excessiva pode ser responsável pela inibição de acordos exequíveis e admissíveis, pois se o negociador

possuir uma avaliação mais precisa, provavelmente irá sentir-se menos seguro do sucesso das suas posições e mais aberto a encarar uma solução de transação com o seu oponente.

3º A Ancoragem e o Ajustamento Insuficiente:

Para Pruitt e Carnevale (1993) in Cunha (2008) a ancoragem e o ajustamento representam uma estratégia simplificada em que um ponto de referência é escolhido de modo arbitrário, passando a ter uma interferência excessiva no julgamento das questões.

4º O Enquadramento:

Neste contexto, de acordo Cunha (2008) os indivíduos avaliam os resultados como ganhos ou perdas, partindo de um ponto de referência que integra o enquadramento do problema, podendo originar comportamentos de aversão ao risco ou de procura de risco.

5º Os estados de ânimo:

Nele estão os sentimentos e os afetos positivos, também podem desempenhar um papel relevante na negociação. Cunha (2008) transmitiu a ideia de que os estados de ânimo realçam o funcionamento cognitivo, eles possuem a capacidade de descobrir que os negociadores têm prioridades entre os assuntos e descobrem o potencial de compatibilidade de interesses das tarefas.

No caso dos estados de ânimo negativos, as investigações ainda são insuficientes segundo o autor. Entretanto, os afetos extremos, fortemente positivos ou negativos

mostram estar associados a baixos resultados individuais e conjuntos na negociação integrativa.

De acordo com Fisher, Ury & Patton (2005) existem muitas questões que ajudam no processo da negociação, por esse motivo os mesmos mostram em poucas perguntas o quanto é importante trabalhar com a negociação, seja na vida pessoal ou profissional de cada pessoa.

Para Fisher, Ury & Patton (2005) queira ou não, todos são negociadores e negocia algo a cada dia, a negociação faz parte da vida e as pessoas negociam muitas vezes, até mesmo sem perceberem. A negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outra pessoa. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando as pessoas possuem interesses em comum e outros postos.

Fisher, Ury & Patton (2005) relatam que embora a negociação ocorra todos os dias, não é fácil conduzi-la a contento. As estratégias padronizadas de negociação frequentemente deixam as pessoas insatisfeitas, desgastadas e alienadas, o que mostra na visão do leitor uma verdade, levando em consideração o dia a dia de cada indivíduo. As pessoas descobrem-se num dilema, então percebem-se duas maneiras de negociar: com afabilidade ou aspereza.

No caso do negociador afável, ele quer evitar conflitos pessoais e desse modo, faz concessões prontamente para chegar a um acordo, procurando uma solução amigável, no entanto, acaba frequentemente se sentindo explorado e amargurado.

Em relação ao negociador áspero, o mesmo encara qualquer situação como uma disputa de vontades na qual o lado que assume as posições mais complicadas e consegue resistir a mais tempo, obtém os melhores resultados.

Segundo Fisher, Ury & Patton (2005) existem outras maneiras de negociar, uma delas é a forma que não é áspera nem afável, chamado método da negociação baseada em princípios, desenvolvido no Projeto de Negociação de Harvard, que consiste em decidir as questões a partir de seus méritos. Esse método sugere que você procure benefícios mútuos sempre que possível e quando seus interesses entrarem em conflito é importante fazer com que os resultados sigam padrões justos, independentes da vontade de qualquer dos lados.

Esse método baseado em princípios é rigoroso, ele mostra como obter aquilo a que tem direito, agindo com docência, lhe permitindo ser imparcial, ao mesmo tempo os protege daqueles que gostariam de tirar vantagem de sua imparcialidade.

No entanto, é importante ressaltar que todas as negociações são diferentes, mas os elementos básicos não se alteram. A negociação baseada em princípios pode ser usada quando há uma ou várias questões em jogo; duas ou mais partes, quando existe algum ritual predeterminado, a exemplo das negociações coletivas, ou uma situação imprevista de conflito. Desse modo, é a negociação baseada em princípios é vista como uma estratégia para todos os fins.

Fisher, Ury & Patton (2005) destacam muitas perguntas que são de extrema importância para a gestão de conflitos. A seguir iremos estudar algumas delas que fazem diferença nesse processo:

1- É importante manter uma boa relação de trabalho?

Se a outra parte for um cliente muito especial para a empresa, manter o relacionamento nesse caso, será mais importante que o fechamento do próprio negócio. Em negociações de uma única questão, por exemplo, entre pessoas estranhas, em que os custos de transações e de investigações dos interesses são altos, no qual cada parte é protegida pelas oportunidades competitivas, a disputa de posições pode funcionar mais caso a discussão comece a se estagnar é preciso se preparar para trocar as ferramentas.

2- E se a outra parte tem uma concepção diferente de justiça?

Conforme Fisher, Ury & Patton (2005) na maioria das negociações não existe uma resposta certa, ou mais justa, as pessoas anteciparão diferentes padrões de julgamento do que é justo. Por exemplo; um resultado colocado igualmente por padrões conflitantes de justiça e prática comunitária é provavelmente mais sensato do que um resultado arbitrário. Em geral, um padrão é mais persuasivo do que outro na medida em que atinge diretamente o ponto, sendo mais amplamente aceito e mais relevante imediatamente, em termos de tempo, lugar e circunstância.

3-Devo ser justo se não for preciso?

Fisher, Ury & Patton (2005) fazem uma reflexão de como resolver problemas de forma justa, porém eles não dão sermão sobre o que é certo ou errado, o que eles pretendem é mostrar como negociar bem e se sentir satisfeito com os resultados. Caso acredite que é possível persuadir outra pessoa por meio da justiça, eles ensinam como conseguir o que é seu por direito e como continuar se relacionando bem com a outra parte.

Abaixo segue mais algumas perguntas:

- O resultado injusto será duradouro?
- Quais os danos que um resultado injusto pode causar a esta e a outras relações?
- Sua consciência o incomodará?

Respondendo a essas questões, foi possível observar que nem sempre o resultado injusto será duradouro, mesmo assim ele gera problemas para as pessoas envolvidas, muitas vezes lamentando o acordo feito, considerando que se aproveitou de alguém. Isso poderá interferir em resultados positivos e futuros para a organização.

Fisher, Ury & Patton (2005) tiveram à necessidade de perguntar a respeito de como lidar com as pessoas, por isso a seguir estão algumas questões:

- O que fazer quando as pessoas são o problema?

Algumas pessoas procuram se afastar do problema, ou seja, seria como jogar o conflito para um lugar bem distante delas mesmas. O ideal seria enfrenta-los com muita atenção e cuidado, pois as pessoas tendem a ter um comportamento defensivo e reativo, levando muitas vezes ao fracasso em suas negociações, ao invés de chegar a um resultado razoável.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Estabelecer uma boa relação de trabalho independente de chegar a um acordo ou não, faz com que as pessoas consigam suportar bem as diferenças. Neste tópico é possível notar:

Questões substantivas:

- Prazos
- Condições
- Preços
- Datas
- Números
- Obrigações

Questões de relacionamento:

- Equilíbrio de emoção e razão
- Facilidade de comunicação
- Grau de crédito e confiabilidade
- Atitude de aceitação (ou de rejeição)
- Ênfase relativa na persuasão (ou na coerção)
- Grau de compreensão mútua

Fisher, Ury & Patton (2005) apresentam dicas de como conseguir lidar com o conflito de forma tranquila e equilibrada.

1º Negocie o relacionamento:

Mesmo que os problemas persistam, negocie através de seus próprios méritos, exponha sua preocupação a respeito do comportamento da outra parte e a discuta como se fosse uma diferença substantiva. Evite julgá-la e refutar suas motivações. Antes explique sua percepção e sentimentos. Proponha padrões externos ou princípios imparciais para determinar como lidar um com o outro e enfraquecer a concessão sob pressão.

2º Observe o modo como você os trata e como tratam você:

Na maioria dos casos, responder na mesma moeda reforça o comportamento desagradável. Desse modo, estimular a outra parte e achar que todos se comportam da mesma maneira, será o único modo de se protegerem. O comportamento deverá ser exemplo para todos, apresentando coragem sem comprometer os interesses de ambas as partes.

3º Trate racionalmente a aparente irracionalidade:

Muitos comportamentos, talvez a maior parte deles parecem um tanto irracionais, os negociadores são antes de tudo, pessoas. Frequentemente o indivíduo age impulsivamente sem refletir cuidadosamente, especialmente, quando estão com sentimentos como a raiva, o medo e frustrações.

Fisher, Ury & Patton (2005) dizem que a estratégia depende de preparação; essa é uma afirmação que todos devem levar em consideração dentro de uma empresa, pois o seu sucesso depende de planejamento, para que o gestor saiba o momento certo de agir, sem prejudicar nenhuma das partes envolvidas em um conflito.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Ao finalizar um acordo é importante pensar no seu fechamento desde o início da negociação, para que o acordo seja bem-sucedido. Isso o ajudará a imaginar quais as questões que deverão ser abordadas na negociação e o que será necessário para resolvê-las. Nesse ponto, concentra-se na meta, ajudará a manter a negociação em um caminho produtivo.

Preparar um esqueleto ou um projeto para servir como guia na hora da negociação é de fundamental importância, pois nas negociações que produzem um acordo escrito, elas conseguem assegurar questões importantes e fazer com elas não sejam descuidadas durante a negociação.

O modo como a negociação deve ser feita, requer alguns cuidados específicos, sem assumir riscos, começando por em práticas as ideias aos poucos, fazendo alguns investimentos, com os objetivos de obter sucesso ao fim do acordo.

Por isso Fisher, Ury & Patton (2005) mostram que a negociação, não é algo que possui uma quantidade certa que pode ser aplicada em qualquer lugar, para qualquer propósito, ela requer muito trabalho, ainda mais quando se trata de torna suas ideias persuasivas. Nesse caso nota-se que não existe risco em acordos que são bem preparados e sim eles se tornam mais valorizados e eficazes.

Catalão & Penim (2015) descrevem que a investigação em psicologia, por exemplo, atesta que as emoções precedem sempre os pensamentos e comportamentos e que existem seis emoções básicas comuns a todos os seres humanos. Emoções que são independentes da raça, cultura, educação, idade ou nível sócio econômico e que permitem compreender melhor os comportamentos e reações das pessoas, na vida particular, profissional e nos negócios. As emoções a exemplo: alegria, tristeza, medo, nojo, raiva e surpresa, se forem analisados, serão verificados, que quatro delas são negativas: a ex: tristeza, medo, nojo e raiva, apenas uma é positiva: a alegria é por último a surpresa que tanto pode surtir efeitos positivos como negativos.

Como foi citado, percebe-se que a alegria inibe os sentimentos negativos e silencia a preocupação, favorecendo a tomada de decisão seja com clientes ou colaboradores. Ao contrário a tristeza, reduz a velocidade metabólica, gerando queda de energia e de entusiasmo, prejudicando os processos na empresa seja eles em forma de negociação ou mediação, prejudicando ao fim o clima negocial entre as pessoas.

3.5. EQUILÍBRIO E DESEQUILÍBRIO DE PODERES NA MEDIAÇÃO LABORAL E SUAS RAZÕES PARA O SEU SUCESSO

Segundo Cunha, Jóluskin, Sacau, Sani & Martins (2011), a formação do mediador laboral, requer um domínio nas chamadas equilíbrio de poderes, a relação de poder que nos interessa, não é apenas o mero poder jurídico, resultante de direitos e deveres estabelecidos na lei ou no regulamento da organização, mas o poder afetivo, multidimensional, que em cada momento está presente dentro e fora da empresa.

A relação do conflito em contexto de trabalho subordinado reveste-se de particular sensibilidade, dada a natureza da relação laboral, caracterizada vulgarmente de poder / sujeição (Cunha, Jóluskin, Sacau, Sani & Martins, 2011, p.90).

A mediação para além de apelar a participação ativa entre as partes favorece o equilíbrio de poderes. Um dos desafios que se coloca ao mediador é o de gerir as relações de força e os jogos de poder, entre duas ou mais partes. O modelo em que os autores propõem, é o de intervenção, que consiste em integrar a hierarquia de poder no contexto da mediação. Em primeiro lugar, o mediador deve compreender as diversas relações de força dentro da organização e clarificar essa relação de poder entre as partes que recorrem à mediação.

Quando o acordo é feito ou não, existe outro momento de importância no desafio da mediação, com a necessidade de fazer regressar as partes a estrutura da organização. A total confidencialidade após a duração da mediação, nem sempre é desejável para ambas as partes. Por outro lado, nem sempre resulta claro para os restantes membros da organização, o que foi decidido e como foi decidido. Nesse caso, o mediador deverá trabalhar o tema, juntamente com os participantes, procurando que as partes reflitam e antecipem as consequências da sua reintegração na estrutura funcional da organização, a fim de evitarem discórdias e rivalidades entre eles.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

A mediação requer uma passagem contínua da teoria à prática e da prática à teoria, da reflexão à ação e da ação à reflexão (Cunha, Jóluskin, Sacau, Sani & Martins, 2011, p.92).

Cunha, Jóluskin, Sacau, Sani & Martins (2011) informam que quando os conflitos são mal gerenciados, eles poderão gerar custos elevados para as empresas, podendo algumas vezes levar a organização à falência e ao seu desaparecimento, chegando a total ineficácia de sua ação. Uma medida adaptada por muitas empresas é o estabelecimento de sistemas formais de resolução de conflitos, lembrando que esse é um método que ainda não é totalmente seguro. Em casos de mediação, por exemplo, pode ser um método para resolução de conflitos que possui uma elevada relação custo/benefício.

Dentro das práticas que envolvem uma resolução para o conflito, inclui-se:

- A negociação direta entre as partes;
- A negociação apoiada por terceiros (mediação);
- A arbitragem que é o recurso que obriga as partes a tomar uma decisão;
- O recurso a um tribunal estadual que no exercício das suas atribuições de soberania derramará sentenças que obriga as partes.

A negociação é conhecida por ser um modo privilegiado de resolução de conflitos potenciais ou declarados nas organizações. Na negociação as partes procuram diretamente entre elas, o acordo e a satisfação dos seus interesses. (Cunha, Jóluskin, Sacau, Sani & Martins, 2011, p.81).

Para Cunha & Monteiro (2017) a mediação parece ser universal, e tem provado funcionar nas diferentes dimensões relacionais das pessoas ao nível intra e interpessoal, intra e intergrupar, intra e intercultural, em organizações e estados-nação. A mediação permite que se descortinem formas pacíficas que ajudem os colaboradores a resolverem os conflitos com base na cooperação e na flexibilidade, eliminando ou diminuindo a

desconfiança e a animosidade entre eles. À medida que as pessoas vivenciam um processo de desenvolvimento pessoal e social, os conflitos podem se multiplicar, mas com eles também se pode incrementar a oferta de formas de decisão que evitem o confronto aberto entre as partes.

Atendendo a várias e diferentes perspectivas, as principais características da mediação apontam para seguinte sistematização:

- a) Voluntariedade e liberdade das partes - as pessoas devem ter a liberdade de escolher esse método como forma de lidar com seu conflito;
- b) Confidencialidade e privacidade - as pessoas em conflito e o mediador devem fazer um acordo de confidencialidade, criando um clima de confiança necessário a um diálogo franco para ajudar as negociações;
- c) Participação de terceiro imparcial - há que destacar que cabe ao mediador manter uma equidistância face aos mediados;
- d) Informalidade/oralidade - a mediação comparada com o processo judicial possui um procedimento informal, simples, no qual é valorizada a oralidade;
- e) Reaproximação das partes;
- f) Autonomia das decisões - o acordo é obtido pelas próprias pessoas em conflito, auxiliadas pelo mediador (o qual apenas estimula o diálogo, mas não tem poder decisório);
- g) Não competitividade - estímulo do espírito integrativo entre as partes envolvidas (evitar lógicas de vencedores e vencidos), possibilitando, desse modo, que as partes cheguem a resultados viáveis no contexto de um tribunal judicial ou de um tribunal arbitral.

Cunha & Monteiro (2017) demonstram que ir ao encontro da filosofia subjacente à mediação é integrar um dos seus fundamentos capitais que destacam o fato primordial da mediação que seria instaurar uma cultura própria, a qual nem sempre é bem entendida ou apressadamente entendida por todos os que à mediação dedicam algum

tempo de reflexão ou até mesmo pelos profissionais da prática. Na realidade, é muito mais que um conjunto de habilidades e ferramentas destinadas a retirar processos dos tribunais. É, igualmente, um marcante e muito credível serviço público de justiça colocado ao serviço dos cidadãos, que possui pilares epistemológicos próprios que guiam uma abordagem única na gestão construtiva de conflitos.

Segundo Willian, Jeanne & Stephen (2009) para divulgar a prática da mediação, é necessário saber não só que a experiência tinha sido bem sucedida, mas também as razões desse sucesso, parte da resposta reside no fato de os representantes confiarem na opinião do mediador.

Um fator importante que contribui para o sucesso é à vontade manifestada pelas partes de discutirem as reivindicações quase exclusivamente em termos dos respectivos interesses, com poucas ou nenhuma referências ao contrato.

Outro aspecto também significativo nesse processo é a satisfação com os resultados obtidos e em consequência a mediação aumentará a representatividade e o controle dos participantes.

Para Cunha, Jólluskin, Sacau, Sani & Martins (2011) a mediação é um processo voluntário em que ao longo de várias etapas, as entidades ou pessoas em conflito procuram acompanhadas pelo mediador, encontrar os pontos de acordo que permitam resolver total ou parcialmente o conflito que a espera.

O processo de mediação procura um acordo eficiente economicamente em que ambas os lados vejam satisfeitos total ou parcialmente os seus interesses nesse processo, procura-se preservar e melhorar as relações entre as partes sempre que for o caso. A mediação empresarial é, porém um campo de aplicação que permite prevenir e resolver com custos mais reduzidos do que através de outros meios todas as situações em que a negociação se torna difícil por razão de impasse de comunicação ou por dificuldades relacionais.

Para Cunha & Monteiro (2017) atualmente, é indiscutível o reconhecimento científico e social das potencialidades que a mediação apresenta como forma privilegiada e adequada de gestão de conflitos nos mais dissemelhantes campos da vida humana, particularmente quando as pessoas em confronto devem ou pretendem manter uma

relação entre si. De fato, tendo por base uma cultura própria, a mediação, embora possa inicialmente contar com resistências dos que procuram a sua intervenção e dos que refletem sobre as suas práticas, impõe-se cada vez com maior vitalidade, mormente a partir dos anos 1970 no mundo ocidental, como uma via não adversarial que contraria a postura binária tão clássica de ganhador-perdedor.

Esse método opcional, dado ser extrajudicial ou distinto dos canais legais ou convencionais da simples resolução de conflitos. Na negociação cooperativa todos os intervenientes cooperam para obterem benefícios ou ganhos, na solução mutuamente construída, que satisfaz necessidades que exige determinada criatividade e não se restringe apenas aos ditames da lei e no cariz voluntário dos intervenientes que, entre outros aspectos, se traduz na vontade de cooperar com o mediador, no respeito mútuo durante e após o processo e no compromisso em cumprir o acordo alcançado pelos interessados alguns dos pilares essenciais da sua teoria, cultura, história e prática.

Cunha & Monteiro (2017) mostram que, no tocante à resolução de conflitos, existem outros procedimentos que têm vindo ao longo dos tempos, de igual modo, a marcar seus pontos. É válido ressaltar a respeito da negociação envolvendo arbitragem, conciliação e ainda da ação independente das partes (ou decisão unilateral) quando as pessoas pensam em gerir um conflito de natureza interpessoal.

Segundo Cunha & Monteiro (2017) uma dimensão aqui relevante é dada pelo fato de todos os interessados na cultura de paz terem dado um verdadeiro estímulo a este procedimento. Na realidade, muitos dos movimentos direcionados a paz, recorreram ao paradigma da mediação para desenvolverem habilitações sociais, culturais e instrumentais que lhes permitissem gerir conflitos de modo produtivo e, assim, gerar uma cultura extremamente voltada para a paz. A este respeito, salienta-se que a mediação é um processo social no qual a condição humana é, sobretudo, valorizada e a forte individualidade e especificidade de cada interveniente é tido em conta, evidenciando-se, desse modo, o quanto a mediação se focaliza no ser humano e nas relações que este estabelece com o outro. Este relevo no humano e na paz, nesta variante específica da negociação, é manifesto ainda no fato do acordo ser o resultado de um processo de reconstrução entre os envolvidos e, conseqüentemente, da responsabilidade das decisões tomadas ser desses mesmos.

Nesse pano de fundo holístico de elaboração da paz e dos litigantes serem os verdadeiros protagonistas da própria construção da sua paz e da sua estruturação relacional, a mediação aposta fortemente no presente, apartando os mediados do passado que muitas vezes ainda demasiado ou muito recente, em outras vezes apresentam um passado quase perpétuo que mantém a desestruturação e a disfuncionalidade entre os mesmos.

Nesse sentido, é necessário ter atenção redobrada a alguns dos procedimentos principais em relação à intervenção no conflito, o mais importante, em termos operacionais, é descortinar quais os interesses, necessidades e afetos e/ou valores que submetem aos problemas que, por sua vez, fundam o conflito.

Portanto é importante mostrar que a mediação implica em uma mudança social que se irá traduzir não apenas nos resultados finais, mas também em tudo aquilo que, genuinamente, vai sucedendo ao longo do processo e que permitirá ultrapassar os conflitos reais (e/ou ainda potenciais) que, de fato, a sustentam. Consequentemente, estão dois aspectos inultrapassáveis, a saber: a estreita da relação existente entre conflito e mediação, assim como a utilidade da mediação na superação do conflito e na construção da paz.

De forma mais profunda, Cunha & Monteiro (2017) ensinam que mesmo sem negar o conflito, é possível constituir uma filosofia que permita tratar o conflito sem preconceitos negativos e enquanto lugar privilegiado de transformação social, a mediação assenta e, simultaneamente, promover a ideia-chave de que as pessoas devem ser capazes de conduzir de uma forma saudável e pacífica os conflitos em são envolvidos. De fato, o conflito pode gerar uma energia criativa e, inclusive, melhorar situações de interação social, de modo já referencial para todos os interessados na área, o conflito constitui uma experiência pessoal inevitável e é uma particularidade própria de qualquer pessoa, colaborador e organização.

Desse modo, quando Cunha & Monteiro (2017) descrevem que o conflito é uma realidade proveitosa e que é necessário aprender a gerir os mesmos adequadamente. Nesse sentido, a expressão gestão de conflitos ou processo de gestão positiva de conflitos, tem bastante ênfase por ser de carácter preventivo, baseado na cooperação,

autonomia e responsabilidade das pessoas implicadas em situações de tensão. Na realidade, e para demonstrar o autêntico espírito que deverá presidir à sua formação pessoal e profissional, os mediadores são facilitadores e gestores são pessoas cuidadosas que respeitam a dinâmica interna dos conflitos existentes e providenciam a sua transformação, através das técnicas comunicacionais e relacionais a que recorrem.

As situações conflituais são processos de formação de uma ordem e estruturação interpessoal que não se circunscrevem apenas a formas destrutivas, degenerativas e violentas. O pano de fundo da mediação aponta na direção de que pessoas e organizações onde se movem devem aprender a viver com os conflitos, encarando-os por vários motivos como um momento para aprender. Portanto, é fundamental, que os gestores e/ou mediadores, detenham as habilidades necessárias para que os conflitos não se alterem para situações de violência e para transmitirem aos mediados à necessidade de manterem a conflitualidade dentro de limites que não a pervertam de uma maneira que saibam conviver de forma direta ou indiretamente, com a intenção de manter a paz no ambiente de trabalho. A figura 15 a seguir mostra as causas para as dificuldades de concessões que o mediador pode tentar ultrapassar.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Figura 15: Causas para as dificuldades de concessões que o mediador pode tentar ultrapassar

Causas de não concessões	Ações do mediador
Excesso de confiança (principal força de bloqueio)	Persuadir ao realismo através de informação dos limites da outra parte e de prazos.
Receio de perda de face: não querer ceder ao outro	Propor concessões, mas apenas depois de bem estudado o caso. Transmitir informação de uma parte à outra como se fosse sugestão do próprio mediador com intenção que o mediador também negoceia com as partes.
Questões de princípios	Reformular as questões retirando os princípios em causa. Contornar a questão para evitar a perda de uma boa imagem.

Fonte: Falcão (2013), p.33.

Cunha & Monteiro (2017) ensinam através de algumas frases que estão a seguir, o quanto a sociedade necessita conhecer para obter a compreensão de si mesma que são as seguintes:

- Humildade para reconhecer que se precisa de ajuda externa;
- Responsabilidade dos próprios atos e das suas consequências;
- Procura em satisfazer os próprios desejos, necessidades e valores;

- Necessidade de privacidade nos momentos difíceis;
- Reconhecimento de momentos de dificuldade e dos conflitos como algo inerente ao ser humano;
- Capacidade para aprender nos momentos críticos;
- Compreensão de desejos, necessidades e valores do outro;
- Compreensão do sofrimento que produz o conflito;
- Importância de potenciar a criatividade com uma base realista;
- Crença nas próprias possibilidades e nas da outra parte.

3.6. PERSUASÃO NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO E VISÃO DO CONFLITO COM O FOCO NA RESOLUÇÃO

Para Lakhani (2006) a persuasão é uma arte experimental, uma dança cuidadosamente orquestrada que envolve a si e a pessoa que pretende persuadir.

Essa mesma orquestração, implica em compreender os verdadeiros desejos e necessidades da pessoa que vai persuadir, implica perceber os critérios que a levam agir e por último, implica facultar informação coerente com os desejos por ela expressos.

Uma pessoa persuasiva se aceita como é, desenvolve conscientemente o que pode para obter o que pretende de forma rápida e ética e com toda e qualquer situação. A persuasão não se resume a vender e sim ela passa também pela fase da conquista e permissão dos outros. Ela passa a criar uma plataforma de entendimento entre duas ou mais pessoas através da partilha de pensamentos e convicções. A persuasão está presente em todos os aspectos da vida, pois quase todos os momentos da vida, levam as pessoas a persuadir alguém, por isso ela está ligada a resolução de conflitos; ela é uma arte que evolui através da prática.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Os manipuladores despendem muito tempo a criar uma fachada, enquanto os persuasores constroem uma identidade, esculpindo uma parte de si, para poderem interagir com terceiros a partir de uma posição de poder e influência. (Lakhani, 2006, p. 35).

Ainda no campo da persuasão Lakhani (2006) diz que é preciso negociar persuasivamente, ou seja; as negociações devem ser feitas por no mínimo duas pessoas que tenham autoridade para decidir sobre o que está em discussão. É importante que elas definam logo no início do processo de negociação os resultados que elas tem em vista, nesse processo, a persuasão só poderá ser se respeitar a lógica de dar para receber.

O processo de negociação é também um jogo de perguntas e paciência. Quanto mais informações tiverem sobre com quem vai negociar, sobre as suas expectativas e convicções pessoais, melhores condições terá para chegar a um resultado positivo. (Lakhani, 2006, p.195).

Para Catalão & Penim (2015) a persuasão altera a forma como pensamos e interagimos com os outros. Ela pode ser considerada, como um ingrediente poderoso que ajuda as pessoas na vida pessoal e profissional, contribuindo para a nossa felicidade e prosperidade quando destacados por princípios éticos e morais. Por fim é importante lembrar que para um individuo persuadir, é necessário que ele transmita confiança.

De modo geral, o conflito no ambiente de trabalho, não é considerado produtivo, visto que ele toma o tempo que deveria ser utilizado para execução das tarefas. Muitas vezes os conflitos chamados de conflitos de tarefas são levados para conflitos de relacionamentos, no qual as pessoas não conseguem separar os sentimentos do profissionalismo.

Os conflitos produzem estresse, que podem levar os líderes a se tornarem mais rígidos e antagônicos, sem contar que estudos mostram que todos os tipos de conflitos, reduzem a confiança dos membros da equipe de trabalho.

Dentre esses aspectos surgiu à motivação como um processo de melhoria no comportamento das pessoas, no qual o indivíduo utiliza a resolução de um conflito,

como um aprendizado e oportunidade de mudanças, colocando em prática a sabedoria e as experiências vivenciadas a todo momento, como um meio de amadurecimento, gerando sem dúvidas um grande crescimento profissional.

O processo de conflito pode ser visto sendo composto por cinco estágios na visão de Robbins & Sobral (2010):

- Oposição potencial ou incompatibilidade;
- Cognição e personalização;
- Intenções;
- Comportamento;
- Consequências.

Estágio I – Oposição Potencial ou Incompatibilidade

Nele está inserida a comunicação, no qual demonstra que se ela não ocorrer de forma eficiente, poderá gerar conflitos.

A estrutura é outro fator inserido nesse estágio. Ele inclui variáveis a exemplo, de clareza na definição das responsabilidades, compatibilidade entre membros, metas, estilos de liderança, sistema de recompensa e o grau de dependência entre os grupos.

Estágio II – Cognição e Personalização

Nelas as pessoas experimentam sentimentos a exemplo: ansiedades, tensão, frustração ou hostilidade.

As emoções negativas fazem com que as pessoas simplifiquem as questões ou os problemas, diminuindo a confiança em consequência acabam interpretando de forma negativa o comportamento do outro.

Estágio III – Definição das estratégias de resolução de conflitos

As estratégias existem de duas maneiras:

1- A escolha de uma estratégia para resolver o conflito entre as partes ou seja, as pessoas racionalizam as estratégias de acordo a situação.

2- A tendência de utilizar determinada estratégia de forma individual.

Ainda nesse estágio é possível identificar cinco estratégias de redução de conflitos, que são elas:

- Competição (de forma assertiva e não comparativa), estratégia focada na satisfação dos próprios interesses.
- Colaboração (de forma assertiva e cooperativa), estratégia de resolução nas quais ambas as partes ficam satisfeitos com o resultado, pois ela se preocupa em solucionar o problema de forma satisfatória para todas as partes envolvidas.
- Evitamento ou fuga (de forma não cooperativa e assertiva), a pessoa ao invés de resolver o conflito, busca evita-ló, ignora-ló e evitar pessoas que discordam das ideias.
- Acomodação (de forma não assertiva e cooperativa), estratégia no qual uma das partes, sacrifica os seus interesses para fortalecer o relacionamento entre eles.
- Compromisso (posição intermediária entre duas dimensões), nessa estratégia não há exatamente vencedores e vencidos, ou seja, o que existe é uma solução de compromisso, fazendo com que alguém ceda algo para solucionar o conflito.

Estágio IV – Comportamento

Ele inclui as declarações, ações e reações das partes envolvidas no conflito, geralmente surgem tentativas explícitas por cada uma das partes conflitantes de implementar essas estratégias.

Estágio V – Consequências

As ações e as reações entre as partes de um conflito resultam em consequências, elas podem ser funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo ou disfuncionais, quando atrapalham seu desempenho.

Negociação e suas estratégias – É o processo pelo qual duas ou mais partes interdependentes, decidem colocar recursos escassos.

Estratégias – Existem dois tipos:

- Negociação Distributiva, com o objetivo de conseguir o máximo possível do montante em disputa;
 - Atitude principal - um ganha e o outro perde;
 - Foco - está nas posições;
 - Troca de informações - é baixa;
 - Duração do relacionamento - de curto prazo.

- Negociação Integrativa tem o objetivo de aumentar o montante em disputa para que ambas as partes fiquem satisfeitas.
 - Atitude principal – ambas ganham;
 - Foco – está nos interesses;
 - Troca de informações – é alta elevada;
 - Duração do relacionamento – é de longo prazo.

Segundo Cunha (2016) existem dois métodos de enfrentar um conflito que são:

O Método não consensual – No qual nele existirá sempre um vencedor ou um perdedor, sendo que os envolvidos no conflito não encontram-se dispostos a negociar ou a chegar a um acordo. O resultado final é determinado segundo critérios legais.

O Método consensual – Neste existe sempre uma disposição ou uma capacidade dos envolvidos de dialogar e debater questões para chegar a um consenso em que ambas as partes saiam satisfeitas em relação à negociação.

Portanto Cunha (2016) descreve que o fato dos membros da organização terem de lidar com as suas desavenças de forma construtiva, implica na aprendizagem em diferentes estilos e maneiras de gerir os diversos tipos de conflitos.

Capítulo IV – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

4.1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA

Goleman (2006) informa que toda emoção forte tem na sua origem um impulso para agir; gerir esses impulsos é à base da inteligência emocional. Os baixos níveis de inteligência emocional no trabalho têm inevitavelmente um custo. A eficácia em termos de custo, da inteligência emocional é uma ideia que alguns gestores acham difícil de aceitar. Um exemplo clássico mostra um estudo feito com 250 executivos, concluindo que a maior parte deles sentiam que os empregos lhe exigiam raciocínio, mas não a emoção e muitos afirmaram que sentir empatia ou compaixão para com os subordinados os fariam entrar em conflito com os objetivos da organização. Um dos executivos, declarou que a ideia de investigar os sentimentos dos trabalhadores seria absurda e desse modo tornaria impossível lidar com as pessoas. Outros protestavam que se não se manifestassem emocionalmente, eles seriam incapazes de tomar as duras decisões que o mundo dos negócios exige.

Goleman (2006) lembra que este estudo foi feito no passado, por volta dos anos 70 quando o mundo dos negócios era muito diferente dos tempos atuais. Uma psicóloga de Harvard Business *School* observou que as empresas passaram ao longo dos anos, por uma revolução radical e com ela veio uma correspondente transformação da paisagem emocional. Houve um longo período de domínio administrativo da hierarquia empresarial em que o chefe duro, manipulador, capaz de todos os truques era recompensado, mas logo em seguida por volta dos anos 80 essa hierarquia rígida começou a desmoronar-se sob pressões conjuntas da globalização e das tecnologias da informação. O homem da selva simboliza aquilo que a empresa foi; o virtuoso das relações interpessoais representa o futuro.

Quando as pessoas estão emocionalmente perturbadas, elas não conseguem recordar, ouvir, aprender ou tomar decisões no ambiente de trabalho de uma forma clara. Nas palavras de um consultor de gestão o *stress* torna as pessoas estúpidas.

De uma maneira positiva imaginem-se os benefícios para o trabalho de conviver com as competências emocionais básicas, sintonizando com o sentimento dos outros,

sendo capaz de resolver desacordos de modo a que não termine em discussões, convencendo as pessoas a trabalharem com um objetivo comum.

4.2. ARTE DA CRÍTICA

Para Goleman (2006) uma crítica bem feita pode ser uma das mensagens mais proveitosas que um gestor pode emitir. Uma crítica mostra aquilo que a pessoa pode melhorar, fazendo com que as mesmas aprendam com seus erros. Harry Levinson um psicanalista que se fez consultor empresarial, dá os seguintes conselhos sobre a arte da crítica, que está ligada a arte do elogio:

- Seja específico – Concentre-se em aspectos concretos, dizendo o que a pessoa fez bem, o que fez mal e como pode ser mudado.

- Proponha uma solução – A crítica como toda a retroalimentação útil, deve apontar uma maneira de resolver o problema, ela pode abrir a porta para possibilidades e alternativas para algo em que a pessoa tinha percebido, ou ela servirá também para sensibilizar as pessoas em suas deficiências que merecem atenção.

- Esteja presente: As críticas, como os elogios, são mais eficazes quando feitas cara a cara e em privado. As pessoas que não se sentem à vontade a fazer uma crítica ou um elogio procuram fugir e fazê-la à distância, nos tempos passados através de uma carta, por exemplo, atualmente por meio de redes sociais ou outros meios.

- Seja sensível: Isto é um apelo a empatia, os gestores que tem pouca empatia, são os mais propensos a transmitir um *feedback* da maneira errada. Desse modo o efeito desse tipo de crítica é destrutivo, pois em vez de abrir caminho a uma atitude corretiva, provoca uma reação emocional de ressentimento, amargura e distância.

Em consequência Goleman (2006) oferece alguns conselhos emocionais àqueles que são criticados; um é ver na crítica uma informação valiosa de como melhorar suas atitudes. O outro é ter cuidado com o impulso de adotar uma atitude defensiva, em vez de aceitar a responsabilidade. E se a situação se torna perturbadora, é necessário pedir para prorrogar a conversa ou negociação, para que a mensagem seja absorvida e os ânimos se acalmem.

4.3. LIDAR COM A ADVERSIDADE

Goleman (2006) explica em seus estudos, que mesmo que as pessoas levem seus preconceitos para o emprego, elas precisam aprender a agir como se não os tivessem.

Para Goleman (2006) existem algumas razões para a simples docência humana; uma se refere à necessidade de empresas multinacionais terem empregados que não só ponham de lado qualquer espécie de preconceito, a exemplo do modo como valorizam pessoas de diversas culturas e mercados, transformando essa diversidade em uma vantagem competitiva para a empresa. Outra razão seria identificar e valorizar os frutos potenciais da diversidade, em termos de criatividade coletiva acrescida de energia empresarial.

Tudo isso significa que foi exposto em relação à adversidade, significa que a cultura de qualquer organização deve modificar-se no sentido de promover a tolerância, mesmo quando os preconceitos individuais permanecem.

Os preconceitos são uma espécie de aprendizagem emocional que ocorre no começo da vida, tornando estas reações particularmente difíceis de desaparecer por completo, mesmo quando as pessoas ao chegarem à idade adulta, sentem que é errado tê-las.

4.4. SABEDORIA ORGANIZACIONAL E QI DE GRUPO

De acordo, Goleman (2006) a ideia da existência de uma inteligência de grupo vem de Robert Sternberg, o psicólogo de Yale, e Wendy Willians, uma aluna pós-graduada, que procurava compreender porque razão alguns grupos são muito mais bem sucedidos que outros. Dentre esses estudos, puderam perceber que quando as pessoas se juntam para trabalhar em grupo, cada uma delas contribui com determinados talentos, por exemplo, uma elevada fluência verbal, criatividade, empatia ou capacidade técnica.

Neste contexto, percebe-se também que pessoas ansiosas prejudicam o grupo, podendo desenvolver conflitos. Nessas pessoas podem faltar a um elemento básico da inteligência e emocional e social, que é a habilidade de reconhecer o que numa troca de ideias é adequado ou inadequado.

Um fator importante para aumentar a qualidade do trabalho em grupo é a capacidade dos grupos de criar um estado de harmonia, que lhe permita reconhecer o talento de todos os envolvidos.

À medida que os serviços baseados no conhecimento e o capital intelectual assumem para as organizações uma importância cada vez maior, melhorar a forma como as pessoas trabalham em conjunto, tornar-se uma maneira ainda mais importante de fazer crescer o capital intelectual, proporcionando uma vantagem competitiva crítica. Para que as empresas prosperem por meio do trabalho em grupo, elas terão que expandir a sua inteligência emocional coletiva.

4.5. EMPRESAS RELACIONAIS E A EMERGÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS / RELACIONAIS

Para Carvalho (2010) as empresas relacionais são apenas empresas, ou seja; primeiro elas são uma empresa comum e só depois se tornam relacionais. O autor explica que o termo relacional surge porque as empresas se tornam palco de ocorrências e conflitos, em conseqüências ocorre à necessidade e a capacidade de gestão desses

conflitos. Para que o leitor entenda melhor; as empresas relacionais são empresas modernas onde valem menos a hierarquia, as funções verticais e os poderes burocráticos e mais as aproximações interpessoais, os processos e os comportamentos.

Segundo Carvalho (2010) não há atualmente nenhuma empresa que não seja relacional, ou seja; para eles todas as empresas comportam conflitos, o que na visão das pessoas externas a empresa, não deixa de ser uma verdade. Os grandes conflitos tradicionais a exemplo dos conflitos de trabalho, entre os detentores do capital e a classe assalariada são vistos como conflitos de classe. Neste contexto, não estão a referir, a respeito dos grandes conflitos políticos ideológicos do passado, muito menos conflitos entre países a ex: da Europa, no qual se percebe muitas mudanças com o passar dos anos.

Carvalho (2010) mostra que uma boa parte dos conflitos atuais, provém de conflitos que não são de classes ideológicas ou entre nações. São os conflitos interpessoais que residem nas pessoas e na sua capacidade que elas possuem, ou não, para gerir suas emoções e utilizarem a sua inteligência emocional. Os conflitos surgem assim dentro das empresas, das famílias, entre marido e mulher, pais e filhos, irmãos, amigos, colegas de trabalho, entre outros.

Carvalho (2010) fundamenta três fatores estruturantes que tornam as empresas e as organizações cada vez mais relacionais, por consequência, cada vez mais os conflitos internos e externos tem origem nas pessoas e em suas diferenças.

- 1- A diminuição dos níveis hierárquicos empresariais, com o destaque da empresa face a emergência da empresa processual, origina-se o achatamento das várias camadas organizacionais, dando aos colaboradores das empresas, aos mais variados níveis, maior capacidade de participação nas organizações onde se encontram.
- 2- O estilo de vida dos colaboradores das empresas, fazem com que muitas pessoas se dediquem mais as organizações onde trabalham, envolvendo-se mais emocionalmente com os componentes profissionais do que há anos atrás, em consequência essa maior focalização nos ambientes profissionais, geram

dificuldades óbvias naquilo que se propõe ser a gestão do tempo quando se trata, antes da gestão das prioridades e das escolhas.

- 3- A globalização dos mercados e da informação, por um lado, torna possíveis relações externas com culturas e contextos muito diversificadas e com práticas empresariais e humanas também diversas das presenciadas em contextos nas fechadas e localizadas, que por outro lado, permite um maior acesso dos indivíduos à informação e conhecimento levados para dentro das empresas, que mesmo não sendo em excelentes condições, favorece a criação de valor.

Carvalho (2010) mostra que considerando os novos conflitos e suas razões de ser, é preciso ficar atento aos seus resultados, ou seja, uma má gestão do conflito dá origem a oposições mais acirradas entre indivíduos ou empresas podendo algumas vezes gerar agressividade e violência.

O conflito na origem começa por ser apenas e só a necessidade de escolha entre situações, que podem ser consideradas incompatíveis ou antagônicas. (Carvalho, 2010, p. 19).

As situações que geram conflitos podem vir a prejudicar a ação ou a tomada de decisão por parte de indivíduos ou grupos, sobretudo se elas não forem convenientes e bem geridas, elas recomeçam com uma elevada emoção, muitas vezes geradas de forma inconsciente ou até com origens de difícil percepção.

As situações de conflitos, também podem ser geradas por meio de resultados de respostas incompatíveis, ou aparentemente dessa maneira, verificando um choque de pressupostos, princípios, motivos e informações desconstruídas entre outros.

Carvalho (2010) também relata que há muitos argumentos em favor da utilização e exploração da inteligência emocional. A ligação entre sentimentos, caráter e instintos morais, pode ser e é frequentemente apontado, como um dos grandes argumentos a favor da utilização deste tipo de inteligência.

Segundo muitos estudiosos e investigadores das áreas comportamentais e em particular, das questões emocionais, encontra-se cada vez mais evidência científica que

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

relaciona as posições éticas fundamentais que o indivíduo toma na sua vida com capacidades emocionais que não se manifestam claramente.

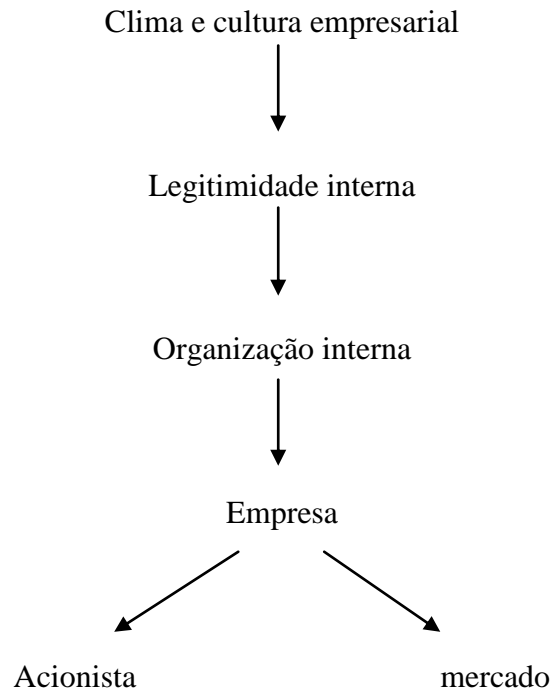
De acordo com Carvalho (2010) é possível notar que alguns comentários são oportunos, por um lado as empresas procuram conseguir formas de equilíbrio, podendo ter ponderações diferentes para cada paradigma, resultando num equilíbrio sustentável e supostamente diferente das demais empresas, em custo ou diferenciação. Por outro lado, os equilíbrios são cada vez mais difíceis à medida que cada uma das legitimidades se estenda a procura da legitimidade real que deve ter em uma organização.

É importante lembrar que os equilíbrios, são sempre conseguidos pelo meio de várias contendidas, de conflitos que se resolvem, com intensidade negocial entre os vários intervenientes: mercado, representado pelos clientes, acionistas representado pela administração e organização interna, representada pelas equipas e colaboradores.

Portanto a figura 16 a seguir apresenta os drives empresariais, legitimidades e fontes de conflito intra-paradigmáticas.

Figura 16: Drives empresariais, legitimidades e fontes de conflito intra-paradigmáticas:

À procura de equilíbrios



Fonte: Carvalho (2010), p. 32.

Capítulo V – GESTÃO E ORGANIZAÇÃO COM FOCO NO CONFLITO

5.1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E OS DESVIOS DE COMPORTAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO QUE GERAM CONFLITOS

É a identificação que o trabalhador tem com a empresa que ele está inserido em seus objetivos.

A teoria segundo Robbins (2010) define que existem três dimensões distintas de comprometimento organizacional.

- O comprometimento Instrumental – Que se refere a compensação econômica, no qual o colaborador dá valor ao salário recebido e se sente satisfeito na empresa por esse motivo.
- O comprometimento Normativo – É uma obrigação de permanecer na empresa por razões morais e éticas. Ou seja, o colaborador se sente na obrigação de permanecer na empresa.
- O Comprometimento Afetivo – Que é uma ligação emocional que o colaborador tem com a empresa.

Muitas vezes as pessoas no ambiente de trabalho, se comportam de forma desagradável, fugindo das normas estabelecidas pela empresa. São conhecidos por desvio de comportamentos no ambiente de trabalho.

Muitos desses comportamentos podem ser atribuídos às emoções negativas. A inveja é um exemplo, ou seja, quando uma pessoa possui uma função ou um salário melhor que o do colega, poderá gerar esse sentimento ruim levando o funcionário a ter desvios em seu comportamento.

A personalidade é de fato responsável no desvio de comportamento de uma pessoa, ela é considerada a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais. Testes são realizados em candidatos a vagas de emprego para mensurar

a personalidade de cada pessoa, com o objetivo de verificar quem melhor se destaca para ocupar o cargo de trabalho oferecido.

A maneira que esses testes são realizados, são por meio de questionário, de auto avaliação, porém esses testes não são 100% confiáveis, porque o futuro colaborador poderá mentir em suas respostas para criar uma boa impressão.

5.2. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS, SEUS GANHOS E PERDAS PARA AS EMPRESAS

Para Bergamini (2008) os conflitos é um dos fatores que pode ou não contribuir para o desempenho das pessoas dentro das organizações. Ele poderá ser definido, como sendo um processo que tem início quando a parte envolvida tem o poder de afetar algo ou um grupo.

Bergamini (2008) lembra que o conflito deve ser evitado a todo custo, porém quando ele acontece muitas vezes ele faz com que as pessoas reflitam e conserte algo que esteja errado, gerando algo positivo para a equipe.

O conflito está dividido em várias maneiras, dentre eles estão:

- A visão tradicional do conflito, no qual ele resulta de falhas de comunicação, da falta de abertura no diálogo entre as pessoas, da desconfiança entre as mesmas e do fracasso dos gestores em atender as necessidades dos colaboradores.
- A visão interacionista de conflito, baseado na ideia de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de torna-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação. A principal contribuição dessa abordagem é encorajar os gestores a manter constantemente um nível mínimo de conflito, o suficiente para fazer com que os grupos continuem viáveis, autocríticos e criativos.
- Conflitos funcionais, que estão ligados aos conflitos de tarefas, no qual ele se relaciona ao conteúdo e aos objetivos do trabalho.

- Conflito de relacionamento refere-se às relações interpessoais.
- Conflito de processo, esse está ligado à maneira que o trabalho é realizado.

Bergamini (2008) informa que caso os conflitos não sejam resolvidos de forma produtiva, eles poderão custar caro no futuro, podendo ser destrutivos, tanto para as pessoas, quanto para as organizações. É possível observar que o clima organizacional influencia e é influenciado pelo estado motivacional das pessoas.

As pessoas ficam frustradas se elas não tiverem condições de utilizar de seus talentos ou buscar seus interesses verdadeiros dentro de uma organização. (Bergamini, 2008, p.11).

De acordo com Chiavenato (2005) as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos, as diferenças de objetivos e interesses individuais sempre produzem alguma espécie de conflito. O Conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana.

Para Chiavenato (2005) a palavra conflito está ligada à discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetos e interesses, deve haver necessariamente, uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. O conflito existe quando uma das partes seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e esta interfere na outra que procura atingir seus objetivos. A interferência pode ser ativa (mediante ação para provocar obstáculos, bloqueios ou impedimentos) ou passiva (mediante omissão). Dessa forma o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou desavença: Constitui uma interferência ativa ou passiva, porém deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos.

O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: Ele pode ocorrer entre pessoas ou entre grupos como conjuntos de pessoas, bem como entre mais de duas partes ao mesmo tempo. Em caso de conflito individual, ele pode ser de forma:

- Interna: No qual ele ocorre intimamente dentro de uma pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. Um exemplo

claro desse conflito é quando uma pessoa quer trabalhar em uma empresa porque ela dará prestígio e dinheiro, porém ao mesmo tempo ela não quer trabalhar porque ela não gosta do patrão. Isso é o chamado conflito psicológico ou intra-individual, de natureza íntima da pessoa. Esse conflito provoca no indivíduo um colapso nos mecanismos decisórios normais provocando dificuldade na escolha dentre várias alternativas de ação.

- Externa: Quando ocorre entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas. É o chamado conflito social, que ocorre entre pessoas ou grupos sócios com interesses ou objetivos antagônicos.

Segundo Teixeira (2013) é possível conceituar organização como sendo um processo que estabelece relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objetivos que a empresa propõe atingir. Também nesse contexto estão às funções da gestão, que são: Planejamento, organização, direção e controle.

Na figura 17 a seguir estão alguns processos da organização.

Figura 17: Processo de organização



Fonte: Teixeira (2013), p. 118.

5.3. FUNÇÕES, DEPARTAMENTALIZAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E AUTORIDADE DE LINHA, DE *STAFF* E FUNCIONAL

Para Teixeira (2013) uma função corresponde a um tipo de atividade laboral que pode ser identificada e se distingue a qualquer outra.

A departamentalização, por exemplo, é o processo que consiste em agrupar funções semelhantes ou relacionadas a atividades principais em unidades de gestão, ou seja, ela permite simplificar o trabalho do gestor e aumentar a eficiência e eficácia da gestão.

Apenas para deixar claro todo o processo que faz parte de uma empresa, segue algumas razões que levam as mesmas a proceder à departamentalização das atividades ou funções:

- Volume de trabalho;
- Agrupamento de funções similares;
- Tradição e leis de trabalho;
- Separação das funções para evitar conflitos de interesses,
- Necessidades de controlo de funções não semelhantes.

Todas essas funções são importantes para as empresas, pois para o seu bom funcionamento é necessário o auxílio da mão de obra de pessoas comprometidas e qualificadas, através de uma departamentalização bem definida, para que sejam evitados os conflitos entres os colaboradores; por exemplo, de uma área de produção em uma organização, no qual as atividades dependem de gestores diferentes por serem setores distintos, como principal objetivo de reduzir os conflitos entre os controladores e os controlados.

Para Teixeira (2013) as organizações criam-se e vivem para atingirem objetivos concretos. Os gestores de linha são precisamente as pessoas que na organização são diretamente responsáveis pelo alcance dos objetivos.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

A autoridade de linha é representada pela cadeia de comando, começando pelo gestor de nível mais elevado e descendo pelos vários níveis hierárquicos até o último elo da cadeia. Em uma organização pequena, por exemplo, todas as posições hierárquicas podem ser de linha.

A autoridade de *staff* refere-se à autoridade dos departamentos, grupos ou indivíduos que apoiam os gestores de linha com aconselhamento e assistência em áreas especializadas. Fundamentalmente podem considerar-se três tipos de função de *staff*, que são: consulta ou aconselhamento, serviço e controle, no entanto é possível que um departamento desenvolva as três funções.

A autoridade funcional, dá o direito a uma pessoa ou departamento de *staff* de controlar processos específicos, práticas, políticas ou outros aspectos relativos à atividade executadas por outros departamentos. A autoridade funcional pode também ser exercida por elementos ou departamentos de linha sobre métodos, processos ou outras operações específicas de outros departamentos. Contudo, a autoridade funcional deve ser bem delimitada e restrita, a fim de se evitarem conflitos e para preservar a integridade das funções de gestão. A seguir está a figura 18 referente à autoridade de linha, de *staff* e funcional.

Figura 18: Autoridade de linha, de *staff* e funcional

Vantagens	Desvantagens
Autoridade de linha	
Simplicidade	Reduzido aproveitamento dos especialistas
Divisão clara da autoridade	Excesso de esforço do pessoal-chave
Encoraja rapidez na ação	Dependência de poucas pessoas chave
Autoridade de <i>staff</i>	
Possibilita apoio de especialistas	Possibilidade de confusão de funções
Liberta executivos de análises pormenorizadas	Redução do poder dos especialistas
Meio de treino de especialistas jovens	Tendência para a centralização
Autoridade funcional	
Decisões especializadas de rotina pelos executivos	Relacionamento mais complexo
Explicita a necessidade de executivos experientes	Problemas de coordenação
	Tendência para a centralização

Fonte: Teixeira (2013), p. 129.

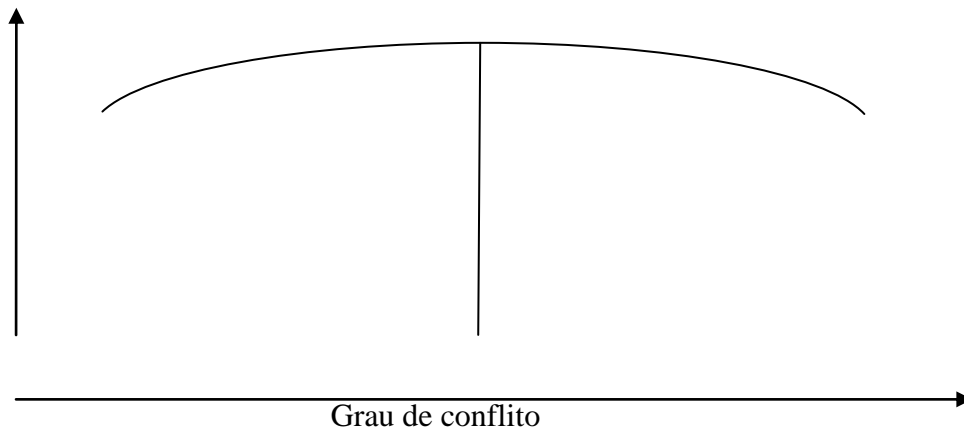
5.4. AUTORIDADE, INFLUÊNCIA, PODER E AÇÃO DISCIPLINAR

Para Teixeira (2013) a autoridade é o direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres, tendo em vista a prossecução dos objetivos da organização. Pelo fato de formalmente a autoridade ser atribuída a alguém que detém determinado nível hierárquico o direito de dizer aos outros o que eles precisam fazer, não significa que essa determinação seja cumprida. Para entender melhor as possíveis reações à autoridade formal, em seguida descreve-se dois conceitos que se relacionam: o poder e a influência.

A influência é evidenciada pela mudança no comportamento de uma pessoa como consequência das ações de outra. E o poder é a capacidade de exercer influência. Portanto o poder é um conceito mais abrangente do que a autoridade. Muitas vezes ele é descrito como um produto de relações sociais que se estabelecem entre as pessoas, implicando trocas recíprocas, através de serviços de que os subordinados necessitam em troca de concordância e obediência.

Teixeira (2013) também destaca a respeito da coesão, que significa o grau em que os membros da equipe de trabalho, se sentem atraídos entre si e partilham os objetivos comuns, é um dos mais importantes atributos de uma equipe. A coesão, além do impacto no desempenho, contribui também para aumentar a satisfação de cada membro inserido na equipe, assim o aumento do grau de coesão contribui para a diminuição do grau de conflitualidade na empresa. Convém dizer que ter presente algum grau de conflitualidade, pode ser mais benéfico para o desempenho final da equipe do que a ausência total de conflitos. Essa constatação é mais evidente quando a conflitualidade está relacionada com alguma competitividade interna entre os seus membros e quando a ausência de conflitos é sinônimo de paz, nota-se que existe nesse ambiente a falta de esforço coletivo, pois os conflitos na maioria das vezes geram aprendizado. A figura 19 mostra umas linhas que simbolizam o nível de desempenho da equipe.

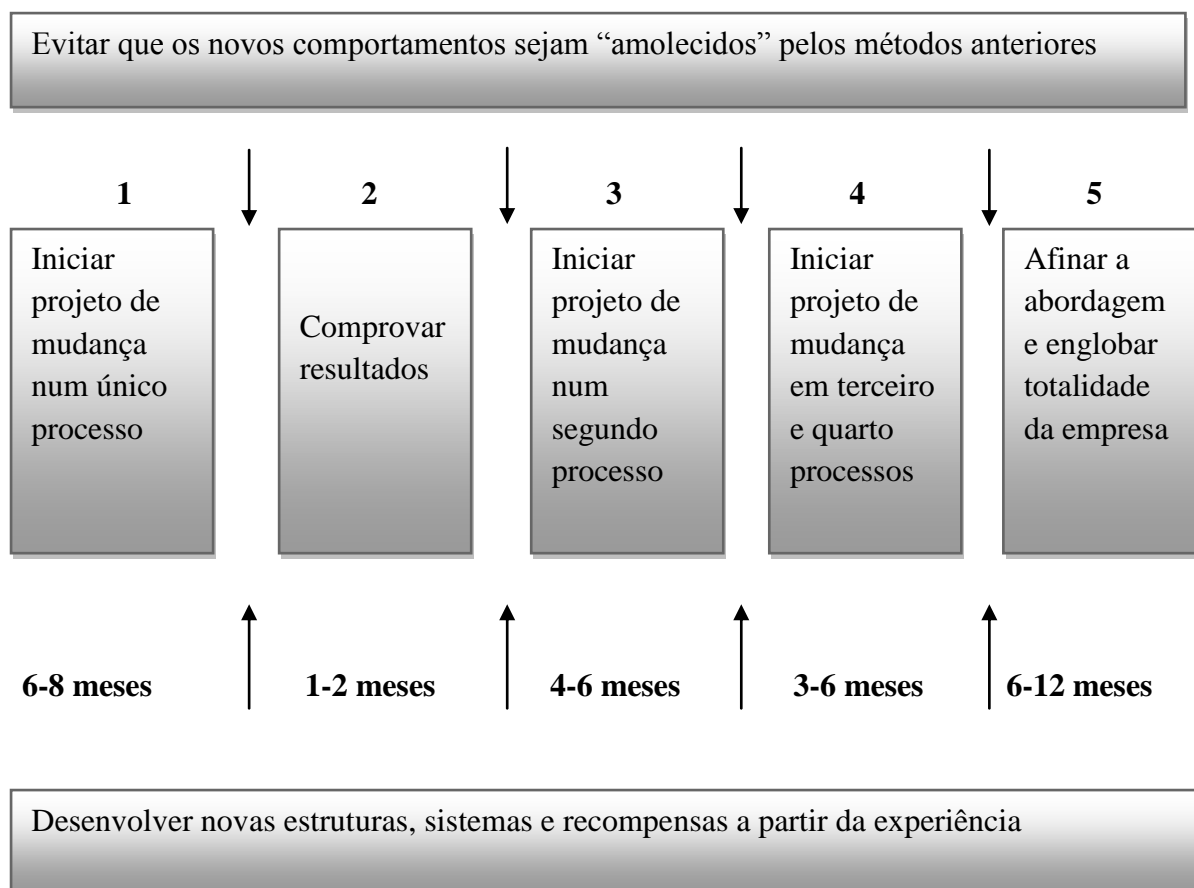
Figura 19: Nível de desempenho da equipe



Fonte: Teixeira (2013), p. 251.

Teixeira (2013) apresenta um pouco das organizações em termos de aprendizagem e suas fases, uma delas é a aprendizagem organizacional, que está intimamente relacionada com a inovação e com a mudança. Organizações que aprende são aquelas que procuram mudar continuamente e que conseguem inter-relacionar os três tipos de aprendizagem, sendo elas: individual, grupal e organizacional, de modo a satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes. Portanto, aprender mais depressa que os concorrentes é considerada a única vantagem competitiva sustentável. A figura 20 a seguir, descreve a organização que aprende em fases.

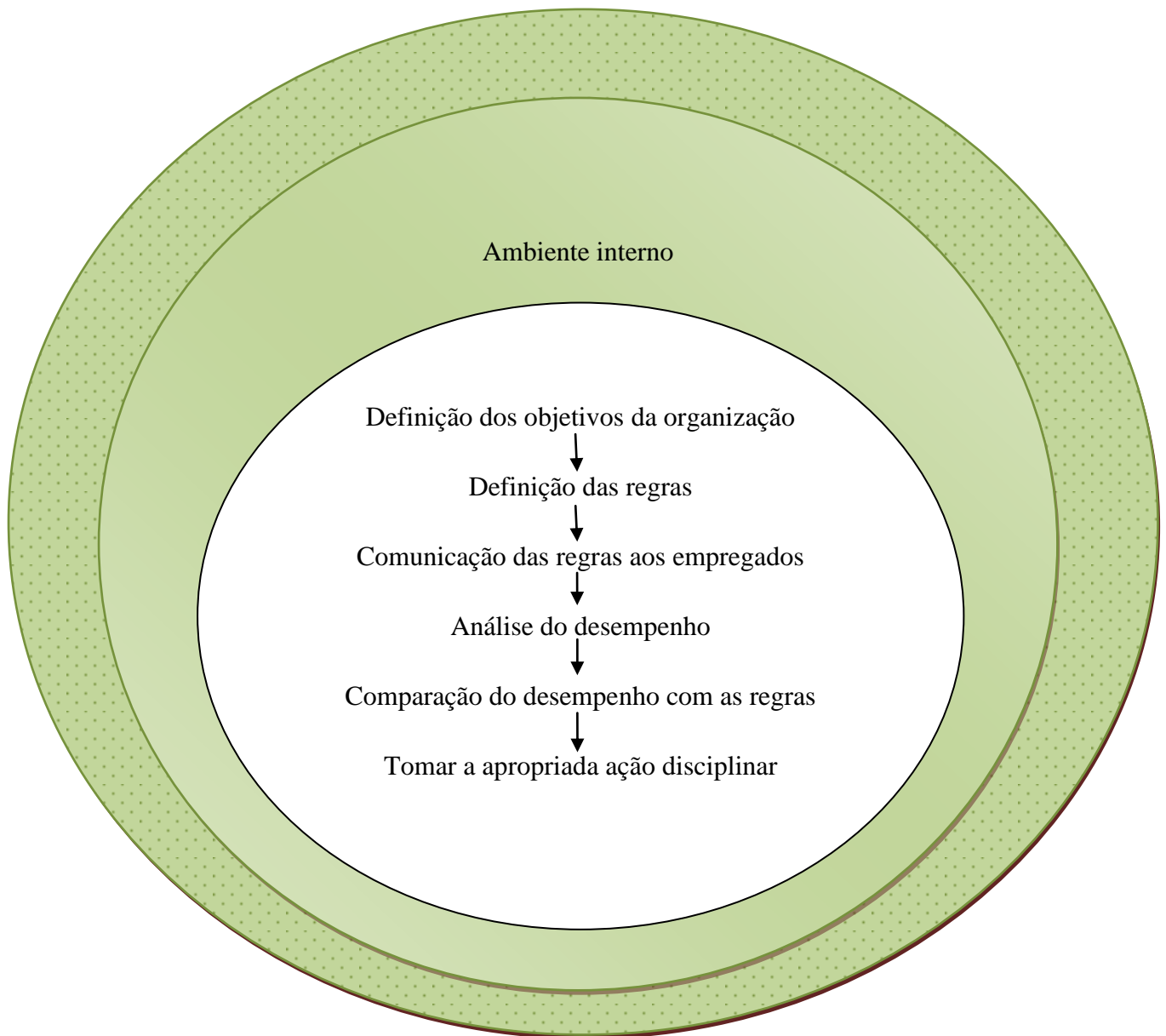
Figura 20: Organização que aprende (em fases)



Fonte: Fonte: Teixeira (2013), p. 343.

Segundo Teixeira (2013) a disciplina em uma organização traduz pelo nível de autocontrole e comportamento adequado dos seus membros, sendo importante que nas organizações exista um grau de disciplina equilibrado em qualquer momento e em qualquer situação. Um aspecto importante na ação disciplinar refere-se ao conjunto de ações que devem ser tomadas pelos gestores para corrigir comportamentos inaceitáveis por parte de algum ou alguns trabalhadores. Neste caso, o que se pretende é que o comportamento dos trabalhadores seja de acordo com os objetivos da organização. A seguir encontra-se a figura 21 com o processo de ação disciplinar em uma empresa.

Figura 21: Processo de ação disciplinar

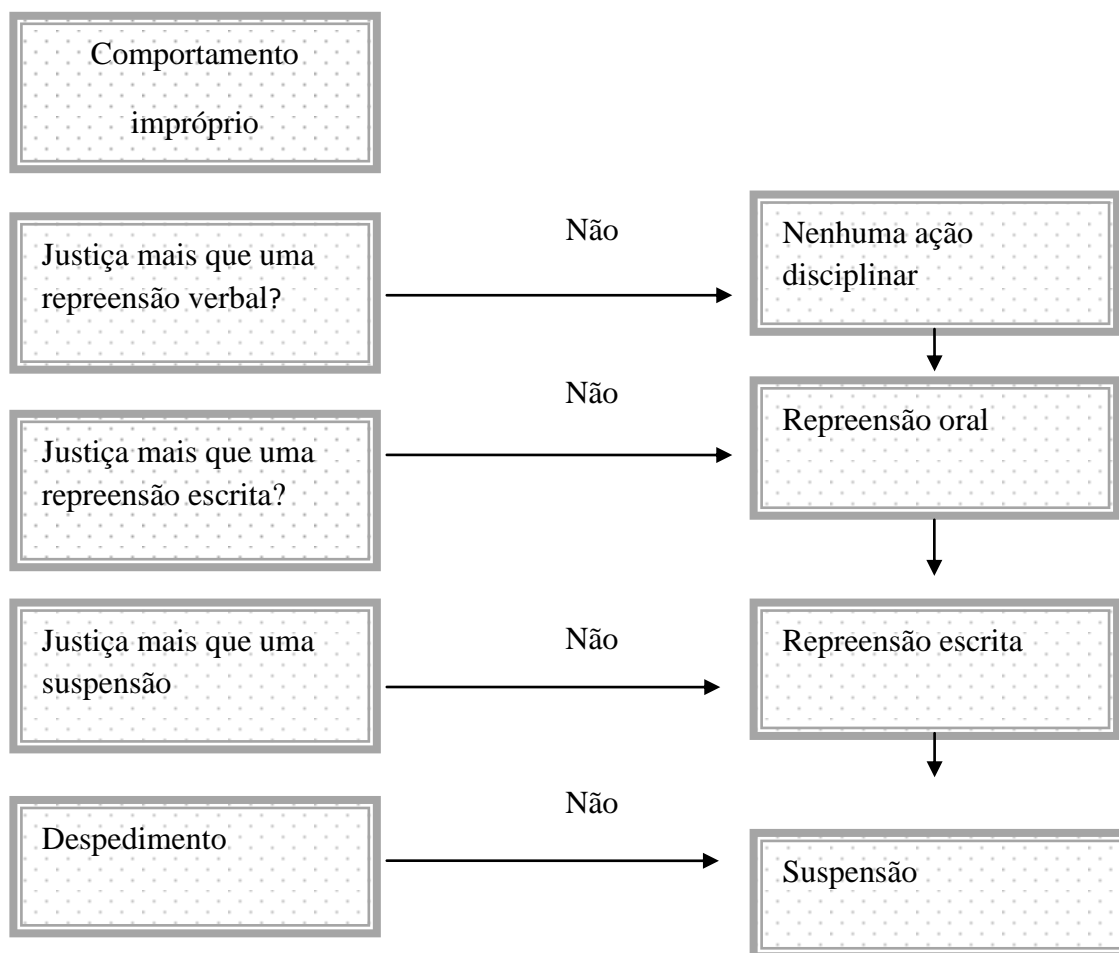


Fonte: Teixeira (2013), p. 303.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Em consequência, ainda na ação disciplinar é importante descrever dois aspectos importantes, que são: a influência das variáveis do ambiente em que a empresa atua e o *feedback* do processo. No primeiro é evidente a influência exercida pelos aspectos legais em vigor, ou seja, a legislação que é o processo que determina as normas em relação a direitos e deveres dos trabalhadores, intervalos e punições. O segundo aspecto é o *feedback*, pois para os colaboradores de uma empresa, conhecer as ações disciplinares concretas que fazem parte das normas da organização é essencial para o bom desempenho da equipe. A figura 22 abaixo mostra um pouco da ação disciplinar progressiva.

Figura 22: Ação disciplinar progressiva



Fonte: Fonte: Teixeira (2013), p. 304.

De acordo com Teixeira (2013) o principal objetivo da ação disciplinar, não é castigar ou despedir o trabalhador por causa de conflitos ou problemas em geral, mas sim levar a um aumento da sua contribuição para a organização. Por isso, surge a ação disciplinar conhecida como, disciplina progressiva conforme figura anterior, com o intuito de fazer perguntas que permitam assegurar que uma determinada infração seja aplicada a pena mínima estabelecida para o caso em destaque. Após pôr em prática um processo de ação disciplinar, os gestores devem ter em consideração, de modo geral, algumas linhas de orientação:

- Ser disciplinado;
- Escolher a ocasião, o lugar e a ação disciplinar apropriada para o momento;
- Conservar as emoções sob controle;
- Ser consistente;
- Analisar os fatos;
- Ser justo e também firme.

5.5. ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Chiavenato (2005) identificou que as equipes, assim como as pessoas, desenvolvem estilos específicos para lidar com conflitos, baseados no desejo de satisfazer seus próprios interesses *versus* o interesse de outra pessoa. O modelo a seguir descreve os cinco estilos de administrar conflitos por meio de duas dimensões: através da dimensão assertiva que é a tentativa de satisfazer os seus próprios interesses e da dimensão cooperativa que significa a tentativa de satisfazer os interesses das outras partes.

- 1- Estilo competitivo: Reflete a assertividade para impor o seu próprio interesse e é utilizado quando uma ação pronta e decisiva deve ser rapidamente imposta em

ações importantes ou impopulares, durante as quais a urgência ou a emergência se torna necessária ou indispensável, para eles o negócio é ganhar.

- 2- Estilo de evitação: Reflete em uma postura não assertiva, nem cooperativa e é apropriado quando um assunto é trivial, quando não existe nenhuma possibilidade de ganhar, quando existe uma demora em obter maiores informações ou quando ocorre um desentendimento que poderá ser muito oneroso. O negócio é se manter em copas.

- 3- Estilo de compromisso: Reflete uma moderada poção de ambas as características de assertividade e de cooperação. É apropriado quando os objetivos de ambos os lados são igualmente importantes, quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a alguma solução temporária sem pressão de tempo. O negócio é ter jogo de cintura.

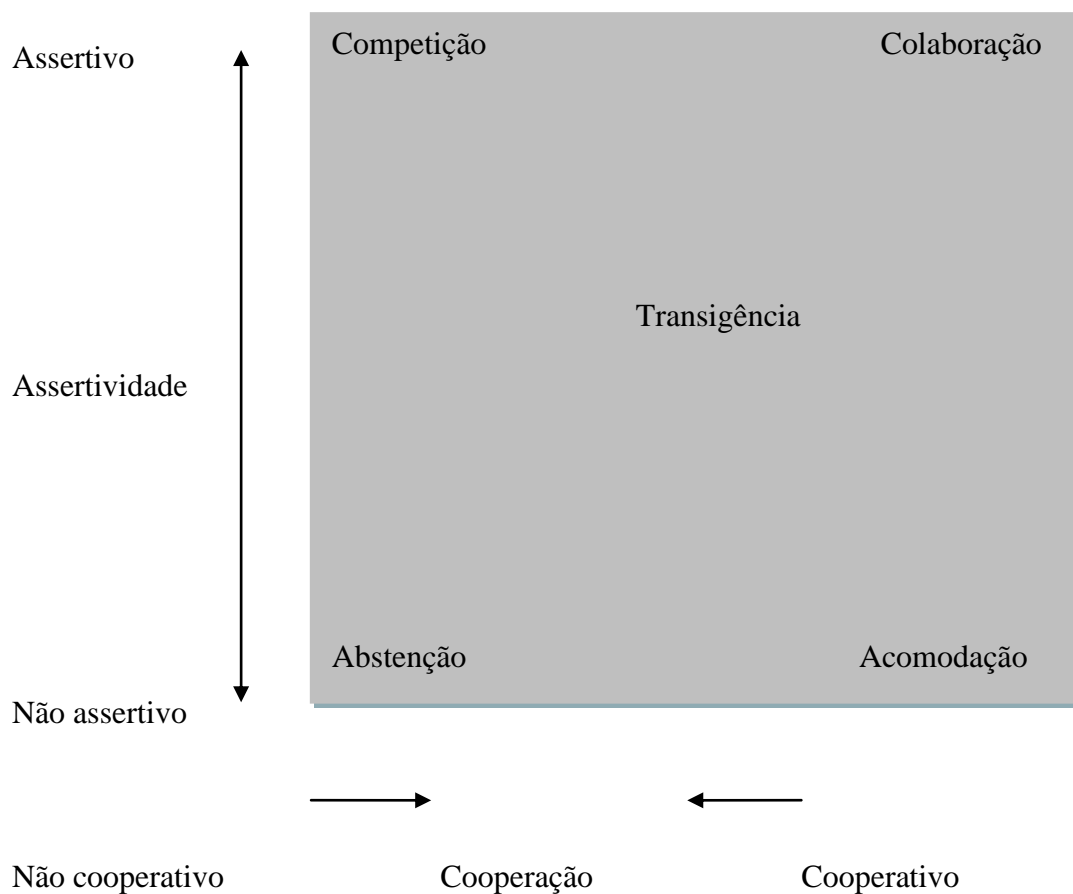
- 4- Estilo de acomodação: Reflete um alto grau de cooperação e funciona melhor quando as pessoas sabem o que é errado, quando um assunto é mais importante que os outros para cada lado, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar em outras situações ou quando mantiver a harmonia que é o mais importante. O negócio é ir levando.

- 5- Estilo de colaboração: Reflete tanto um alto grau de assertividade como de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto se utiliza uma substancial parcela de negociação e de intercâmbio. O estilo de colaboração é importante 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 de ambos os lados requer consenso. O negócio é resolver para que ambas as partes ganhem e se

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

comprometam com a solução. Na figura 23 a seguir estão os cinco estilos de administração de conflitos, com o objetivo de auxiliar as pessoas na resolução dos mesmos.

Figura 23: Cinco estilos de administração de conflitos



Fonte: Chiavenato (2005), p. 409.

CONCLUSÕES

Este trabalho teve como intuito fazer uma reflexão sobre a gestão de conflitos nas empresas, com base em livros e artigos de diversos autores que se debruçam sobre o assunto. O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar a gestão de conflitos nas organizações e os seus contributos para as mesmas. Nos objetivos específicos foi objeto de análise e reflexão como as pessoas convivem com os conflitos nas empresas, se os mesmos geram consequências na vida profissional de cada colaborador, quais os seus principais motivos e, por fim, se os conflitos interferem na realização das tarefas e na inteligência emocional das pessoas no ambiente de trabalho.

Com base na literatura estudada, pudemos compreender como os conflitos auxiliam no processo de aprendizado do colaborador, causando impactos positivos na vida de cada pessoa, pois os conflitos nos ensinam que são um elemento fundamental no desenvolvimento cognitivo do ser humano e também uma fonte para o conhecimento da realidade social e que poderão contribuir para o espírito de equipe na empresa, gerando benefícios significativos para as organizações.

Correia (2015) refere-se ao conflito mostrando que ele corresponde a uma oposição de interesses, que pode surgir não só entre as pessoas, como também entre grupos, empresas, estados e grupos de estados, entre outros. Por isso, os conflitos podem ser vistos em três formas – podem ser públicos, individuais e/ou premeditados.

Cunha & Monteiro (2017) demonstram que o conflito é uma realidade proveitosa e que é necessário aprender a gerir os mesmos adequadamente. Nesse sentido, a expressão gestão de conflitos ou processo de gestão positiva de conflitos tem bastante ênfase por ser de carácter preventivo, baseado na cooperação, autonomia e responsabilidade das pessoas implicadas em situações de tensão.

Para Cordeiro & Cunha (2018) o desenvolvimento de uma postura de evitamento ao conflito pode constituir um entrave à sua resolução já que propicia o

desenvolvimento de comportamentos meramente individuais, em detrimento do coletivo, que tendem a levar a associações negativas com o comprometimento organizacional.

Vale ressaltar que o fato do trabalho apresentado não contemplar uma parte empírica, não impede que o mesmo possa ter utilidade para diferentes leitores, por dispor de informações relevantes para serem aplicadas no desenvolvimento das tarefas diárias nas empresas, pois todos sabem que sem a teoria a prática não se torna completa e as organizações mais dificilmente conseguem atingir o seu sucesso. Talvez nestas palavras se encontrem as potencialidades do presente estudo.

Os colaboradores são pessoas fundamentais nas organizações, por isso todos precisam estar satisfeitos, trabalhando em equipe de forma saudável e estruturada, com gestores com uma ampla capacidade emocional para lidar com os conflitos que poderão surgir, podendo transmitir aos seus colaboradores os conhecimentos necessários para solucionar os mesmos, seja por meio da negociação, da mediação ou de outra forma que apresente benefícios para todas as partes envolvidas.

Ao encontro dessas considerações o estudo documental realizado se revelou uma experiência que enriqueceu ainda mais os meus conhecimentos, que com certeza serão válidos em minha vida pessoal e profissional. Esse recurso será bem sucedido em todas as épocas de nossa existência, pois é preciso recordar que os conflitos mesmo sendo bem gerenciados, talvez nunca cheguem ao fim, portanto, estudar, pesquisar e fazer novas reflexões a respeito da gestão de conflitos irá contribuir para que as pessoas possam conviver de forma equilibrada e respeitosa no ambiente de trabalho. É que se encontram plasmadas as motivações pessoais, acadêmicas e profissionais que estão na base da escolha pelo tema da gestão de conflitos nas organizações.

Embora não tenha contemplado um trabalho empírico consideramos ser importante deixar algumas pistas futuras de investigação sobre o tema analisado. Assim, seria interessante verificar na realidade brasileira em que condições o conflito se revela, de fato, capaz de gerar consequências positivas em empresas de determinados setores de atividade (exemplo, seguros, banca entre outros) e comparar a gestão construtiva de conflitos em empresas de gestão familiar *versus* profissional. Na realidade, e como pudemos comprovar aquando da pesquisa teórica, ainda escasseiam estudos sobre esses assuntos no Brasil e em Portugal.

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Por último, terminamos dizendo que, o conflito que nos queima a alma, deu-o Antero mais que outro poeta, porque tinha a igual altura do sentimento e da inteligência. É o conflito entre a necessidade emotiva da crença e a impossibilidade intelectual de crer. Pessoa (2003).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bergamini, C. *Motivação nas Organizações*. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

Carvalho, J. *Negociação para Competentes Relacionais*. 2ª Edição Sílabo. Lisboa, 2010.

Catalão, J. Penim, A. *Negociar e Vender*. 40 ferramentas para concretizar negócios comentados por líderes de opinião. 4ª edição atualizada. Lidel edições técnicas: novembro, 2015. Lisboa

Chiavenato, I. *Comportamento Organizacional*. A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 2ª Edição. Editora: Campus. Rio de Janeiro, 2005.

Correia, A. *Manual de Negociação Comercial, industrial, laboral e político-diplomática*. Lidel-edições técnicas, Ida: Lisboa. Maio. 2015.

Costa, E. *Gestão de Conflitos na Escola*. Universidade aberta, Lisboa, 2003.

Cunha. P. *Conflito e Negociação*. 2ª Edição. Porto: ASA. 2008.

Cunha. P. *Gestão de Conflitos na Escola*. 1ª Edição. Lisboa: Pactor. Outubro. 2018.

Cunha, P. & Leitão, S. *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. 3ª Edição. Porto. Edições Universidade Fernando Pessoa. 2016.

Cunha, P. & Monteiro, A. P. (2017). Epistemologia e Prática da Mediação: Por uma Cultura de Paz. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, (3) 69, 199-207. ISSN 1809-5267.

Cordeiro, J. & Cunha, P. (2018). Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: contributos para a formulação de um modelo conceitual. *European Journal of Applied Business Management*, 4 (3), 2018, 46-66.

Cunha, P., Meneses, R. & Oliveira, M. C. 2013. *Gestão de conflitos na área da saúde: uma proposta de reflexão*. Arquivos de Medicina. Portugal. [Em linha].

Cunha, P. Jolluskin, G. Sacau, A. Sani, A. & Martins, J. *II Colóquio sobre Mediação. Reflexões sobre Práticas*. 2ª Edição. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa. 2011.

Falcão, P. *Todos Podemos Negociar Bem! Conceitos, estratégias e exemplos práticos de gestores de sucesso*. Editor: Textos editores. Lisboa, outubro, 2013.

Fisher, R. Ury, W. & Patton, B. *Como Chegar ao Sim*. A negociação de acordos sem concessões. 10ª Edição: Editor: Imago. Rio de Janeiro, setembro, 2012.

Goleman, D. *Inteligência Emocional*. 3ª Edição: temas e debates. Lisboa, 2006.

Lakhani, D. *Persuasão*. Desenvolver a arte de obter o que quer, conheça as técnicas de persuasão mais eficazes. Saiba as diferenças entre manipular e persuadir. Espírito de Negócios. Lisboa: Atual editora, setembro, 2006.

Moreira, R. B. & Cunha, P. (2007). *Efeitos do Conflito nas Organizações: Ameaça ou Contributo para o desenvolvimento organizacional?*. *Revista*

Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas

Pessoa, F. *Aforismos e Afins*. Editor: Assírio & Alvim. Lisboa, Edição 12-2003.

Robbins, P. Judce. A. & Sobral. F. *Comportamento Organizacional*. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14ª Edição. São Paulo Pearson Prentice Hall, 2010.

Teixeira, S. *Gestão das Organizações*. Escolar Editora: 3º Edição. Lisboa, novembro, 2013.

Ury, W. Brett, J. & Goldberg, S. *Resolução de Conflitos*. Lisboa: Atual Editora, Outubro. 2009.

