

**FACULDADE SÃO CAMILO – MG**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE FORMAÇÃO HOSPITALAR**

**ADMINISTRAR CONFLITOS INTERNOS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA**

**KÉZIA CLEIDE DA SILVA**

**BELO HORIZONTE**

**2011**

**KÉZIA CLEIDE DA SILVA**

**ADMINISTRAR CONFLITOS INTERNOS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em  
Administração – Linha de Formação Hospitalar da  
Faculdade São Camilo Minas Gerais, como requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Weliton Jesus Santos Junior

**BELO HORIZONTE**

**2011**

**Kézia Cleide da Silva**  
**ADMINISTRAR CONFLITOS INTERNOS: ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA**  
**OFTALMOLOGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração – Linha de Formação Hospitalar Da Faculdade São Camilo Minas Gerais, apresentado como requisito parcial para obtenção de título em Bacharel em Administração.

Nome completo do Orientador (Orientadora) – Instituição

---

Nomes completos dos avaliadores da banca - Instituição

---

---

Belo Horizonte, 23 de Novembro de 2011

Á minha filha Ana Júlia pelo tempo roubado da sua companhia,  
pela ausência em momentos importantes do seu desabrochar...

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por permitir que eu chegasse aonde cheguei, mostrando que sem as dificuldades eu não teria saído do lugar... E que o caminho mais rápido é o caminho correto... Por me mostrar que paciência e perseverança têm o poder mágico de fazer os obstáculos desaparecerem... Que só é digno do pódio quem usa as derrotas para alcançá-lo.

Á meu pai, José (in memoriam), que permanece vivo em meu coração, á minha mãe, Aparecida pelas incansáveis noites a minha espera, á minhas irmãs Ana Cláudia, Daniela e Grazielle pelos momentos de descontração e desabafo, a meu cunhado Luiz Carlos pelo apoio incondicional em todos os momentos, ás minhas sobrinhas, Iara e Maria Eduarda e aos meus afilhados Gabriella e Matheus pelo carinho sincero.

Á minha filha Ana Júlia pelo tempo roubado da sua companhia, pela ausência em momentos importantes do seu desabrochar, pelo carinho puro e inocente.

Á mim por ter percebido que o homem é do tamanho do seu sonho... que não há céu sem tempestade...que é preciso pensar no futuro sem esquecer do presente...só é digno de sabedoria quem usa as lágrimas para irrigá-la...que os frágeis usam a força, os fortes a inteligência...e principalmente que a capacidade realizar seus sonhos, está dentro de nós.

Agradeço ao Dr. Carlos Heler Ribeiro Diniz, por ter aberto as portas de sua instituição, para que eu pudesse realizar minha pesquisa, e por ter me dado oportunidade de trabalho em um momento tão delicado de minha vida.

Ao meu professor orientador, Weliton Jesus Santos Junior por aceitar ser meu orientador e dividir comigo seu conhecimento e sua experiência.

A todos meu muito obrigada...

“O conhecimento nunca está terminado, é uma teia que vamos tecendo a partir da superação dos nossos limites.”

Pe. Fábio de Melo

## **RESUMO**

Os conflitos existem desde o surgimento do homem e, ainda, ocorrem com muita frequência em nosso cotidiano, seja no ambiente familiar, no ambiente acadêmico ou no ambiente de trabalho, que por sua vez, não são abordados de forma adequada. Principalmente no ambiente de trabalho, pode causar transtornos de maneira a prejudicar o clima organizacional afetando diretamente o desempenho dos colaboradores. Para podermos superar estes obstáculos profissionais, faz-se necessário o emprego de alguns procedimentos que visem à facilitar a administração de tais conflitos, sendo um dos aspectos mais relevantes à negociação, apontada como uma técnica, que permite chegar a um ponto de equilíbrio dentro da organização. Neste trabalho/estudo, discutiremos as situações de conflito, dentro de uma clínica oftalmológica privada de Belo Horizonte, mostrando como identificar e como traçar a estratégia correta para administrar os conflitos internos, visando o bem estar dos colaboradores e melhoria do clima organizacional.

Palavras – Chave: Administrar conflitos, cliente interno, solução de conflitos.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
3	JUSTIFICATIVA .....	12
4	OBJETIVOS .....	13
4.1	Objetivo Geral.....	13
4.2	Objetivos específicos .....	13
5	DESENVOLVIMENTO.....	14
5.1	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
5.1.1	O conflito.....	14
5.2	Relacionamento entre colaboradores e organização .....	17
5.3	O papel da liderança .....	18
5.4	A importância do capital humano .....	21
5.5	Os conflitos internos .....	23
5.6	Condições antecedentes dos conflitos.....	24
5.7	O processo de conflito .....	25
5.8	Administração de conflitos .....	26
6	METODOLOGIA.....	34
6.1.1	Classificação da pesquisa .....	34
6.1.2	Quanto á natureza da pesquisa.....	34
6.1.3	Quanto á forma de abordagem .....	34
6.1.4	Quanto aos objetivos .....	35
6.1.5	Amostragem .....	35
6.1.6	Instrumentos de coleta de dados.....	35
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	36
8	CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS .....	40



## 1 INTRODUÇÃO

O conflito organizacional é conceituado como uma situação envolvendo duas ou mais pessoas que trabalham numa mesma organização e possuam crenças, valores, ou objetivos diferentes, que influenciam em sua habilidade de trabalhar juntas e/ou afetam seu ambiente de trabalho. (JAMESON, 1999). Essas situações são comuns nas organizações e, em geral, afetam o seu desempenho e sua efetividade. O gestor, preocupado em garantir a efetividade organizacional tende, em geral, a tentar eliminar ou minimizar as situações de conflito. (JAMESON, 1999).

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. É possível pensar em inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização. (CHIAVENATO, 1999).

Os conflitos de relacionamento surgem devido a diversos fatores pessoais diferentes de uma pessoa para outra, ligados à personalidade, interesses, desejos, motivações, culturas, valores, projetos de vida, e muitos outros, além das situações emocionais, que também influem no aparecimento dos conflitos. Todos estes fatores reduzem a capacidade de entendimento e compreensão entre os envolvidos, gerando assim o conflito interpessoal. (CHIAVENATO, 1999; CUNHA; SILVA; MOREIRA, 2003).

Os conflitos são inevitáveis nas relações de trabalho, mas precisam ser compreendidos e administrados de forma eficaz ou podem trazer sérios problemas para a organização, desde simples desentendimentos entre colaboradores até falta de entrosamento entre áreas que precisam atuar de forma integrada. (THOMAS, 1991).

Entretanto, teóricos organizacionais defendem que o conflito teria aspectos positivos à organização (BLAKE; MOUTON, 1997; FUSTIER, 1982, LIKERT; LIKERT, 1980; RAHIM; GARRET; BUNTZMAN, 1992; THOMAS, 1992; SCHELLENBERG, 1996; RAHIM, 2001). Tais situações poderiam constituir-se em oportunidades para o desenvolvimento organizacional. O conflito, apesar de aparentemente prejudicial, seria, caso corretamente administrado, uma espécie de mola propulsora para atividades importantes como a inovação, a mudança e a aprendizagem nas organizações. Diversas abordagens vêm permeando o estudo do conflito organizacional no âmbito das ciências sociais desde meados do século XIX. (SCHELLENBERG, 1996).

Essas abordagens podem ser relacionadas com as perspectivas de estudos organizacionais, ou seja, sistemas racionais, naturais ou sistemas abertos (SCOTT, 1998). A abordagem mais atual de análise do conflito em organizações, chamada interacionista, Schellenberg (1996) ou contemporânea, Rhaim; Garret; Buntzman (1992) defendem a existência de conflitos limitados como essencial para o desenvolvimento organizacional, devendo ser administrado. (RAHIM; GARRET; BUNTZMAN, 1992; CHANLAT, 1996; SCHELLENBERG, 1996; RAHIM, 2001). Nesta abordagem, o conflito pode ser classificado como funcional ou disfuncional, segundo sua colaboração, ou não, para a efetividade organizacional. (THOMAS, 1992; RAHIM, 2001). Muitos administradores, entretanto, não possuem a competência necessária para a administração do conflito. Em muitos casos não há sequer uma consciência de que o conflito pode ser funcional, não se desenvolvendo outra ação senão procurar eliminá-lo.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA**

Como administrar conflitos internos para manter o equilíbrio dentro da organização?

### 3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho/estudo justifica-se por que hoje atuamos em um mercado, onde a cada dia se torna mais visível a importância do capital humano para as organizações. Atualmente, não é mais suficiente para manter-se no mercado e obter sucesso nos negócios. Ao contrário do que se pensa o foco no cliente externo não é mais visto como o único mais importante, também, além disso, temos que nos preocupar com o processo desde o início, ou seja, o cliente interno, pois é através deles que alcançamos nossos objetivos. (CHIAVENATO, 2002).

Os colaboradores da organização precisam estar realmente motivados, satisfeitos e com uma qualidade de vida profissional satisfatória e é importante que ele seja sempre ouvido, para que se descubra o problema em seu estágio inicial, facilitando a resolução. A falta de aporte base ao nosso cliente interno causa desmotivação e queda na produção, interferindo assim a maneira como ele trata os clientes externos, que são julgados como os mais importantes de uma organização. (CAETANO; VALA, 2002).

É de suma importância a valorização do colaborador; mantê-lo sempre motivado e se sentindo parte integrante da organização. Um colaborador bem informado, sempre em comunicação direta com a empresa, é um colaborador que se sente lembrado como parte dela. É através deste seguimento que este estudo visa que ao administrar os conflitos internos, a organização só tem a ganhar. (CHIAVENATO, 1999).

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo Geral**

Demonstrar como a administração de conflitos internos, proporciona um melhor desempenho por parte dos colaboradores e mantém equilíbrio entre organização e os colaboradores.

### **4.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os conflitos internos.
- b) Verificar as expectativas dos clientes internos com relação à organização.
- c) Analisar os principais motivos que levam ao conflito.
- d) Verificar as principais estratégias a serem utilizadas para a resolução dos conflitos internos.

## **5 DESENVOLVIMENTO**

### **5.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **5.1.1 O conflito**

Os estudos sobre conflito tornaram-se mais comuns a partir de 1950, quando diversos autores realizaram pesquisas sobre o assunto, tais como Coser, (1956), Simmel, (1955); Schellenberg (1996); Blake; Mouton, (1964). As conclusões da época, em geral, apontaram o conflito como indesejado e maléfico à organização, diferente das propostas atuais, que o consideram natural e necessário ao desenvolvimento organizacional. Os conceitos e opiniões sobre o conflito evoluíram nas últimas décadas, modificando-se conforme as diferentes perspectivas dos estudos das organizações. De modo geral, estas análises adotam uma perspectiva funcionalista da organização, que coloca em relevo a contribuição particular de cada escola de pensamento administrativo sobre o modo de considerar o conflito. (CHANLAT, 1996).

O estudo das organizações é em geral desenvolvido sob três perspectivas: sistemas racionais, sistemas naturais e sistemas abertos. As diferentes abordagens variam segundo três dimensões principais: especificidade de objetivos, grau de formalização da organização, e a influência exercida pelo ambiente. Em cada uma das perspectivas, várias escolas se desenvolveram, como por exemplo, a administração científica de Taylor e a burocracia de Weber, dentro da perspectiva racional; a escola das relações humanas de Elton Mayo e a abordagem institucional de Selznick, dentro da perspectiva natural; a teoria da contingência de Galbraith e o modelo organizacional proposto por Weick, dentro da perspectiva dos sistemas abertos. Em todos os modelos, escolas ou perspectivas de estudo organizacionais, bem como suas combinações, o conflito organizacional é abordado de maneira diferente. (SCOTT, 1998).

Scott (1998, p.54), diz que a racionalidade reside na estrutura e não nos indivíduos, em regras devidamente calculadas para o alcance de objetivos, em controles desenvolvidos para um melhor desempenho e em critérios pelos quais os participantes são selecionados, substituídos ou promovidos. No caso de ocorrência de conflitos, haveria deficiência na definição dos objetivos ou na formalização da organização, e não nas pessoas. Esta perspectiva se mostraria incompleta, conforme colocado por alguns autores que então já defendiam uma racionalidade limitada. (SIMON, 1997).

As limitações seriam impostas pelas capacidades do gestor, pela clareza e pela ausência de contradições nos objetivos perseguidos, pela possibilidade de acesso aos recursos e à informação necessária, entre outros. (CHANLAT, 1996, p.209).

A perspectiva natural aplicada às organizações demonstrou que a perspectiva racional, de fato, apresentava limitações. Nesta perspectiva, fatores mais próximos do comportamento humano começaram a ser analisados, e as organizações passaram a ser vistas como coletividades. Além dos objetivos organizacionais, os objetivos próprios de seus integrantes foram percebidos; paralelamente às estruturas formais, havia as estruturas informais; e passou-se a dar uma importância maior ao conflito social. Os autores que desenvolveram teorias sob esta perspectiva tendem a expandir a definição de comportamento organizacional relevante para incluir cada vez mais atividades e atitudes dos indivíduos. (SCOTT, 1998, p.81).

A perspectiva natural deu origem ao modelo das relações humanas Chanlat, (1996); Robbins, (2002) de administração de conflitos. Nesta perspectiva, o conflito passou a ser considerado natural presente nas relações humanas dentro das organizações.

Neste modelo, o comportamento humano no trabalho não tem sua origem apenas em uma lógica econômico-racional, mas a própria dimensão psicossocial do trabalho impõe suas leis às relações organizacionais. (CHANLAT, 1996). O conflito se consolida como fenômeno inevitável, de modo que os gestores organizacionais deveriam procurar alternativas do que simplesmente tentar evitá-los. Todavia, os autores desta escola consideram o conflito essencialmente mau, Chanlat, (1996, p.209, 210), preferindo e proclamando ainda a redução dos conflitos pela implementação de mecanismos que favorecem a adesão e a identificação dos indivíduos com o sistema de valores e da cultura da organização.

A terceira perspectiva apresenta as organizações como sistemas abertos. Parte das teorias desenvolvidas sob as perspectivas racionais e naturais tratava as organizações como sistemas fechados, sem a influência do ambiente no qual estão inseridas. O pressuposto desta perspectiva é de que todos os sistemas são caracterizados pela montagem ou combinação de partes cujas relações os mantêm interdependentes. (SCOTT, 1998, p. 83).

As organizações tornam-se mais complexas, e sua coordenação e controle tornam-se problemáticos, uma vez que os limites do sistema não estão bem definidos. Nesta perspectiva, o ambiente é percebido como uma fonte de material, energia e informação, todos vitais para a continuidade do sistema. (SCOTT, 1998, p.100). A complexidade das organizações desenhadas sob tal perspectiva facilita a ocorrência do conflito, principalmente devido a dois fatores: a tendência à existência de redes de organizações, trazendo o conflito organizacional,

e a influência do ambiente em seus sistemas internos, bem como em seus integrantes, promovendo o conflito organizacional.

A perspectiva dos sistemas abertos deu origem ao modelo interacionista Robbins (2002); Schellenberg (1996), o modelo sistêmico Chanlat (1996), o modelo contemporâneo e Rahim (1992); SCHLEY, 2001) de administração de conflitos. Neste modelo, o conflito aparece ao mesmo tempo como inevitável e funcional, pois a organização é submetida a um processo constante de adaptação. (CHANLAT, 1996). Enquanto as abordagens das relações humanas aceitam o conflito, a abordagem interacionista o estimula com base em que um grupo harmonioso, calmo, tranquilo e cooperativo é inclinado a tornar-se estático, apático e não responder às necessidades de mudança e inovação. (ROBBINS, 2002). Os estilos de administração de conflitos surgem com a intenção de manter níveis razoáveis de conflitos, que são importantes para os processos organizacionais, como por exemplo, a criatividade e a aprendizagem organizacional.

Segundo Friedmann (1983), o trabalho assume os aspectos: técnico, fisiológicos, moral, social, econômico. Através destes aspectos, o estudioso conclui que o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção. Na sociedade em que vivemos, diz ele, grande parte ou até mesmo quase todo o processo produtivo é realizado dentro das organizações, ou seja, o homem, passa a maior parte do tempo dentro das organizações.

Desta forma, dentro de uma visão mais ampla, as organizações acabam por serem unidades sociais ou agrupamentos humanos, a fim de atingir objetivos específicos. Dentro das organizações, o capital humano, constitui o mais valioso dos recursos, pois as pessoas são dotadas de habilidades, capacidades e conhecimentos. A complexidade do homem, muitas vezes dificulta a compreensão de sua natureza e de suas ações. A motivação se completa com a satisfação, ou frustração ou ainda a compensação de suas necessidades, faz com que, o homem seja um ser transacional, voltado para objetivos. (FRIEDMANN, 1983).

Conforme Brum (1994), o grande desafio dos gestores de empresas é transformar colaboradores em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da liberdade de informação, do incentivo, criatividade e do livre curso de idéias e opiniões. Dentro deste contexto, a comunicação deve ser trabalhada de forma bastante simples, como um processo pelo qual idéias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho. Aqui entra a comunicação interna, e a democratização das informações.



É necessário que a empresa priorize o plano e que haja comprometimento da alta administração, para que os resultados possam ser alcançados, buscando a melhoria e satisfação de todos. (BRUM, 1994).

Segundo Chiavenato (2008), o equilíbrio é o melhor caminho para o crescimento da organização e a satisfação dos colaboradores, enquanto as organizações oferecem incentivos, as pessoas oferecem contribuições.

Os resultados positivos vêm da troca do julgamento pelo diálogo, e que a convivência com foco na humanização, é um desafio a ser gerenciado, pois exige um equilíbrio entre competitividade e a preocupação com os colaboradores, que só será possível através da mudança de paradigmas para uma nova gestão, afinal mudar em qualquer que seja a circunstância é difícil por requerer quebra de paradigmas, coragem e determinação. (SOUZA, 2006).

## **5.2 Relacionamento entre colaboradores e organização**

Conforme Barbosa (2005), o relacionamento entre colaborador e organização nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório. Muitas vezes é um relacionamento tenso e conflitivo. Barbosa (2005), procura mostrar o conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada colaborador pretende alcançar.

A organização tende a criar nos indivíduos um sentimento de frustração e de conflito, e uma curta perspectiva de permanência, na medida em que é formalizada e rígida. Isso acontece em virtude das exigências que as organizações formais impõem aos indivíduos, limitando o seu desempenho através de tarefas destituídas em oportunidades para a manifestação de responsabilidade, de autoconfiança e de independência. Assim os indivíduos se tornam apáticos, desinteressados e frustrados. (BARBOSA, 2005).

Existe a preocupação em traçar rumos para uma interação entre o individuo e a organização realmente efetiva. A maior responsabilidade pela integração entre os objetivos da organização e dos indivíduos recai sobre a administração. (BARBOSA, 2005).

Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais como: salários, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira e segurança no cargo, as organizações do mesmo modo têm necessidades como capital, equipamentos, potencial humano, lucratividade e oportunidades de mercado. (BARBOSA, 2005).

Assim a interdependência de necessidades do indivíduo e da organização grande , pois tanto as pessoas, como os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. Enquanto o indivíduo traz habilidades, conhecimentos e capacidades, juntamente com a aptidão para aprender e um grau indefinido de desempenho, a organização, por sua vez deve impor responsabilidades aos indivíduos, algumas definidas e outras indefinidas, algumas dentro ou abaixo da sua capacidade atual, outras demandando uma aprendizagem a médio ou em longo prazo, mas sempre com desafio. (BARBOSA, 2005).

A interação entre pessoas e organizações é um tema complexo e dinâmico. O indivíduo precisa ser eficaz, ou seja, atingir os objetivos da organização por meio de sua participação e ser eficiente, ou seja, satisfazer as suas necessidades individuais mediante sua participação para sobreviver dentro do sistema. (BARBOSA, 2005).

### **5.3 O papel da liderança**

Como afirmam Heloani (1994), Morgan (1996), e Goulart (2002), o mundo do trabalho vem passando por diversas transformações ao longo dos anos e, conseqüentemente, estas refletem os diferentes modelos de gestão utilizados pelas organizações. Pode-se considerar como pioneiro no estudo dos estilos de liderança Max Weber, que diferenciou em três tipologias o comportamento do líder: liderança autoritária, liberal e democrática. (WEBER, 1992).

Weber (1992) delimita a diferença entre esses três estilos, dizendo que a liderança autoritária possui sua ênfase centrada no líder, sendo ele quem fixa as diretrizes a serem seguidas e determina as técnicas a serem utilizadas, sem qualquer participação do grupo.

Já a liderança democrática coloca sua ênfase tanto no líder como nos subordinados, sendo as diretrizes debatidas e as técnicas e processos escolhidos pelo grupo, assistidos pelo líder. (WEBER, 1992).

Por sua vez, a liderança liberal coloca todo seu foco nos subordinados. Neste caso, há liberdade completa, por parte dos colaboradores, para tomada de decisões. (WEBER, 1992).

Diversos autores, a exemplo de Koontz et al (1995), destacam que os líderes foram agentes importantes nas mudanças ocorridas no contexto do trabalho, tendo em vista que eram os responsáveis pela difusão das práticas de gestão e pelo gerenciamento da força de trabalho. De acordo com as mudanças ocorridas no ambiente, Heifetz (1994), visualiza uma evolução no conceito de liderança aplicado às organizações.

Durante décadas, o termo liderança referiu-se às pessoas que ocupavam posições de gerenciamento no topo das organizações. Contemporaneamente, a discussão distingue liderança e gerência entendendo que líderes podem ocupar posições em níveis hierárquicos inferiores. Sob esta perspectiva, o gerenciamento produz ordem e consistência através do desenvolvimento do planejamento em curto prazo, organização, controle e resolução de problemas. Já a liderança produz mudança e movimento nas organizações através da criação de uma visão, desenvolvimento de estratégias, alinhamento das pessoas, bem como a responsabilidade de inspirar e motivar a equipe. (HEIFETZ, 1994).

Há um consenso que a liderança é marcada por um complexo processo de inter-relações entre líder e liderados, em que ambos influenciam o processo e podem determinar o fracasso ou o sucesso dessa relação. Jung e Avolio (2000) sugerem que a complexidade do processo de liderança deriva da confiança entre os envolvidos na relação. Para Davel e Machado (2001), o centro da relação entre líderes e liderados é movido pelo poder, conhecimento e emoção. O equilíbrio desses fatores é desenvolvido pela liderança através da ordem de significados das demandas da organização e dos desejos dos envolvidos, que devem gerar processos de identificação. Nesse sentido, o processo não é orientado pela autoridade, mas primordialmente pela negociação dos limites possíveis entre os desejos individuais e os objetivos organizacionais, que geram consentimento e legitimam a atuação do líder.

Zand (1997), afirma que parte da tarefa do líder é trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas o seu acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo necessários para a resolução dos problemas vai depender do quanto às pessoas confiam nele. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação, desta forma, cativar e conquistar a confiança dos colaboradores apresenta-se também como um desafio, uma vez que esta se apóia na qualidade da relação. Sendo assim, a transparência e a ética são fatores importantes, uma vez que indivíduos desonestos que buscam somente a satisfação de interesses individuais não sustentam tal perspectiva.

Para Bergamini (1994), a liderança tem o papel de atribuição de significados às ações desenvolvidas pelos liderados; nessa perspectiva, o líder é um agente de mudança cultural. Sua capacidade de compreender a cultura organizacional permite administrar o sentido que é dado para as ações da organização pelos liderados. Tal processo é derivado de sua habilidade de estabelecer a sintonia das expectativas dos contribuintes individuais e grupais com as demandas organizacionais.

A dificuldade de atuação da liderança estaria vinculada à resistência da organização em modificar seus paradigmas. No âmbito hospitalar, a questão da liderança é bastante complexa,

pois as relações de identificação entre colaboradores, gestores e a organização são produzidas em vários contextos. No plano da atuação diária, o médico ocupa um lugar de destaque e sua função não se limita à execução de procedimentos médicos, mas envolve ações administrativas sobre as quais ele tem autonomia, dado à natureza de sua função. (BERGAMINI, 1994).

Nesse contexto, têm-se duas linhas de liderança, que nem sempre agem a partir da mesma lógica de gestão: a subcultura médica que realiza atividades em função do que julga correto para a situação e a administrativa que produz regras orientadas para o processo de profissionalização, em busca de controle de custos, aumento da produtividade e busca pela qualidade por meio de padronização das operações. (BERGAMINI, 1994).

É neste contexto que pode nascer o conflito entre essas duas subculturas: uma defende maior liberdade de atuação, prevendo que as situações não podem ser catalogadas e, portanto, deixando de seguir protocolos, enquanto a outra não reconhece a influência histórica que a subcultura médica exerce no cotidiano de um hospital, tentando fazê-lo seguir regras impostas sem participar previamente das decisões. (BERGAMINI, 1994).

Entretanto, essas subculturas precisam existir dentro do ambiente hospitalar e, desta forma, a fim de gerir as instituições de saúde, Uribe Rivera (2003) afirma que a comunicação e a negociação são instrumentos decisivos na gestão contemporânea em busca do equilíbrio de uma organização de alto grau de complexidade, como a hospitalar.

Nesta linha de raciocínio encontra-se Matus (2003), discorrendo sobre o poder nas organizações de saúde, dizendo que este é compartilhado por vários núcleos de profissionais, reforçando a necessidade de aprimoramento constante na comunicação e na capacidade de negociação das lideranças. Desta forma, ele conclui que a negociação é cooperativa quando os interesses são distintos; entretanto, o objetivo é comum, levando os profissionais a uma saudável disputa. Todavia, o autor diz que, quando os interesses são divergentes e a negociação é conflituosa, o resultado é nulo.

Entende-se, portanto, a vitalidade das lideranças no contexto hospitalar, uma vez que são elas (sejam do corpo clínico, da enfermagem ou administrativo) as responsáveis pelo bom andamento das atividades. Tal harmonia é resultado do saudável relacionamento entre os envolvidos, considerando que o descompasso entre a linguagem de cada grupo pode acarretar em uma cultura confusa, gerando pouco entendimento das diretrizes organizacionais por parte dos colaboradores, acarretando o conflito de interesse e a falta de alinhamento às estratégias propostas. (MATUS, 2003).

A organização hospitalar, de forma geral, ainda é pouco desenvolvida neste sentido, havendo, até mesmo pelo contexto histórico, disputa de poder e provocações sutis mútuas entre as subculturas que atuam, supostamente, juntas em função de um objetivo maior. (MATUS, 2003).

A liderança tem uma dimensão mais ampla e alinha potencial, condições internas e externas e interesses pessoais com necessidades organizacionais tendo como foco:

- Explorar e diagnosticar o ambiente externo e interno: que consiste em perceber a realidade pessoal, da equipe, da organização; conhecer a si mesmo, seus valores, seus pontos fortes e fracos; conhecer as aspirações e interesses dos outros membros de seu grupo de trabalho; identificar as necessidades dos clientes, parceiros e concorrentes e os desafios organizacionais e tem como produto principal o fato de que a organização passa a dispor de uma visão superior das tendências de seu ambiente interno e externo, baseada num conhecimento constantemente atualizado. (GALER et al , 2005, p. 178).
- Alinhar e mobilizar o pessoal: criar e coordenar times onde se faz necessário; fazer a coordenação dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais e dos grupos de trabalho; buscar recursos de fontes internas e externas, tendo como produto principal os integrantes do grupo de trabalho que dispõem de planos que estão alinhados de forma a dar suporte às estratégias de trabalho do grupo e têm motivação e recursos suficientes para levar estes planos até o final. (GALER et al , 2005, p. 178).
- Inspirar e motivar a equipe: demonstrar confiança no grupo, proporcionar ao grupo desafios claros, feedback e suporte; dar apoio a criatividade, inovação e aprendizagem.(GALER et al , 2005, p. 178).

#### **5.4 A importância do capital humano**

As pessoas nos dias atuais têm sido cada vez mais reconhecidas pelas organizações, por serem parceiras, e as únicas capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso, as organizações que ainda vêem as pessoas como recursos produtivos, onde suas atividades devem ser controladas de maneira a atender as necessidades delas mesmas, certamente ficarão para trás. (QUINN, 1996; CASAS, 1994).

Em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor a organização e torná-la mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital vale mais

na medida em que consiga influenciar as ações e destinos da organização. Para isso, segundo Chiavenato (2008), a organização precisa utilizar quatro alavancadores indispensáveis:

**Autoridade:** dar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos. Nesse sentido, cada líder reparte e delega autoridade às pessoas para que possam trabalhar de acordo com que elas aprendem e dominam. Ou seja, dar autonomia às pessoas. É o chamado *empowerment*. (CHIAVENATO, 2008).

**Informação:** promover o acesso à informação ao longo de todas as fronteiras. Criar condições para disseminar a informação e torná-la útil e produtiva para as pessoas no sentido de facilitar a tomada de decisões e a busca de novos e diferentes caminhos. (CHIAVENATO, 2008).

**Recompensas:** proporcionar incentivos compartilhados que promovam os objetivos organizacionais. Um dos mais fortes motivadores é a recompensa pelo trabalho bem feito. A recompensa funciona como um reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes. (CHIAVENATO, 2008).

**Competências:** ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades e competências para utilizar amplamente a informação e a autoridade. É assim que se criam talentos na organização: definindo as competências que a organização precisa para alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2008).

Até certo tempo atrás, as pessoas eram visualizadas como recursos humanos das organizações. Um recurso é algo material, passivo, sem vida própria que supre os processos organizacionais em termos de matérias-primas, dinheiro, máquinas e equipamentos, a era da informação mudou radicalmente esse panorama. (CHIAVENATO, 2008).

A era da informação está tornando o trabalho menos físico e muscular e cada vez mais cerebral e mental. A atividade humana está deixando de ser repetitiva, para ser cada vez mais criativa e inovadora. As pessoas deixaram de ser fornecedoras de mão de obra para serem fornecedoras de conhecimento e de competências, como parceiros, e não como empregados submetidos a um contrato formal de trabalho, da organização. Cada pessoa é uma cabeça, uma inteligência a serviço da organização, e não um simples conjunto de músculos e habilidades físicas. (CHIAVENATO, 2008).

As pessoas estão assumindo seu caráter pessoal e singular em função das diferenças individuais. Estão deixando de ser meros recursos produtivos para ser o capital humano da organização. Hoje não se trata apenas de reter talentos na organização, possuir talentos é apenas uma parte da questão, o mais importante é o que fazer para que eles sejam

rentavelmente aplicados: desenvolver talentos e saber aplicá-los no sentido de obter elevados retornos desse precioso capital humano. (CHIAVENATO, 2008).

## **5.5 Os conflitos internos**

Serrano e Rodriguez (1993), pensam que o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela.

O conflito não é estático, é um processo ou é uma seqüência de acontecimentos. (THOMAS, 1990). Estes acontecimentos ocorrem entre duas partes, com cada uma a ter a sua própria lógica, as suas experiências e os seus comportamentos.

O conflito pode ser pensado de maneiras diferentes, desde o conflito intrapessoal (dentro da pessoa), até ao conflito entre as nações e os governos. Podemos pensar que o conflito é uma expressão de incompatibilidade, desacordo ou diferenças entre as entidades sociais, ou seja, as pessoas, os grupos, organizações (GREENHALGH, 1987).

Nas organizações, o conflito existe quando uma pessoa ou um grupo bloqueia as ações de outra pessoa ou grupo. O conflito pode existir ao nível individual, grupal, entre as funções, organizacional e ambiental. (CARVALHO; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2001).

Em cada nível do conflito, a pessoa, o grupo, ou a parte, irá assumir uma estratégia perante a situação, ou seja, definir os seus objetivos. Esta estratégia funciona como, regras gerais para cada uma das partes, que irão orientar a forma de lidar com a outra parte. (CARVALHO; FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2001).

Segundo Baron (1989); Rahim, (1991); Sternberg e Soriano, (1984); e Thomas, (1991), cada pessoa tem certa predisposição para adotar uma estratégia em dano de outras. No entanto, estas estratégias podem mudar no decorrer da resolução do conflito.

As pessoas têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente á vida de cada individuo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. (CHIAVENATO, 2004).

A palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. (CHIAVENATO, 2004).

O conflito existe quando uma das partes seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere sua busca de atingir os objetivos. A interferência pode ser ativa, mediante ação para provocar obstáculos, bloqueios ou impedimentos, ou passiva, mediante omissão. Assim o conflito é muito mais que um desacordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mais deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 2004).

O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: pode ocorrer entre pessoas ou entre grupos e organizações. Também pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato 2004, há vários tipos de conflito: o conflito interno e o conflito externo. O interno ou interpessoal envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intra- organizacional e interorganizacional. O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

1. Conflito percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe por que sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente. (CHIAVENATO, 2004).
2. Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza. (CHIAVENATO, 2004).
3. Conflito manifestado: quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação. (CHIAVENATO, 2004).

## **5.6 Condições antecedentes dos conflitos**

Conforme Chiavenato (2004) existem dentro das organizações certas condições que tendem a gerar conflitos. São condições inerentes à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre pessoas e grupos, as quais predis põem ao conflito. Recebem o nome de condições antecedentes por constituírem as razões dos conflitos. Basicamente existem quatro condições antecedentes dos conflitos:



1. Ambigüidade de papel: quando as expectativas são pouco claras e confusas, além de outras incertezas, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis. (CHIAVENATO, 2004).
2. Objetivos concorrentes: como decorrência do crescimento da organização os grupos se especializam cada vez mais na busca de seus objetivos. Por força da especialização, cada grupo realiza tarefas diferentes, focaliza objetivos diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir, ou seja, tem a sua própria linguagem, modo de pensar e de trabalhar e objetivos a atingir. Surge a diferenciação: objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização. Daí a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes. (CHIAVENATO, 2004).
3. Recursos compartilhados: os recursos organizacionais são limitados e escassos. Essa quantidade fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre grupos da organização, como o capital de giro, valores orçamentários, salários, créditos, espaço, pessoas, máquinas e equipamentos. Se um grupo quer aumentar sua quantidade de recursos, outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus. (CHIAVENATO, 2004).
4. Interdependência de atividades: as pessoas e grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa ou alcançar seu objetivo a menos que outro grupo realize ou alcance o seu. Todos os grupos de uma organização são interdependentes de alguma maneira. Quando os grupos são altamente interdependentes surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais. (CHIAVENATO, 2004).

## **5.7 O processo de conflito**

O conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente. As condições antecedentes (diferenciação, recursos compartilhados e interdependência) criam as condições para a ocorrência de conflito. (CHIAVENATO, 2004).

Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e a oportunidade de interferência) e passa a desenvolver

sentimentos de conflito em relação à outra e se engaja em um comportamento de conflito. (CHIAVENATO, 2004).

A ação de uma das partes conduz à alguma forma de defesa ou de reação da outra. Dessa reação, que pode ser positiva ou negativa, que pode haver uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução. (CHIAVENATO, 2004).

## **5.8 Administração de conflitos**

As formas de tratamento do conflito incluem dois conceitos distintos: solução do mesmo, ou a sua administração. A solução de conflitos pode ser entendida como redução, eliminação ou sua extinção (RAHIM; GARRET; BUNTZMAN, 1992). Por outro lado, a administração de conflitos envolve o desenvolvimento de estratégias efetivas de minimizar “disfunções”, e maximizar conflitos construtivos, que ajudam a aprimorar a aprendizagem e a efetividade organizacional.

Para Likert e Likert (1980) existem razões para não abordar o conflito somente buscando sua redução ou solução. Deve-se levar em conta a opção que os autores chamam de resolução construtiva. Apenas minimizá-los seria como desistir da construção do aprendizado ou até mesmo voltar atrás no processo de desenvolvimento organizacional.

A alternativa proposta por vários autores contemporâneos a respeito do conflito organizacional (RAHIM; GARRET; BUNTZMAN, 1992; THOMAS, 1992; HANDY, 1993; JAMESON, 1999; RAHIM, 2000, SCHLEY, 2001) é a sua administração, uma vez que o conflito mediado com eficiência pode trazer bons retornos aos gestores e consequências positivas às organizações.

Quando tratado como integrante natural dos processos organizacionais, como os de mudança e inovação, o conflito pode ser utilizado, para assegurar cooperação entre grupos ou até mesmo fomentar um aumento de produtividade. Segundo esta abordagem, o ponto central no que diz respeito ao conflito organizacional é a administração do processo, ou seja, fazer tudo que estiver ao alcance para garantir que seus efeitos positivos aumentem, enquanto os negativos e potencialmente destrutivos, sejam anulados. (BARON, 1990, p.1).

O ponto central da teoria de Rahim (2001) são os estilos de administração de conflitos interpessoais, que o autor conceituou como comportamento ao lidar com conflitos. Já thomas (1992), precursor do trabalho de Rahim (2001), prefere a utilização do termo intenção estratégica quando se refere ao modo de interagir com situações de conflito.

Blake e Mouton (1997) utilizam o termo abordagem, enquanto Rahim (2002) sugere a utilização dos termos estratégia e estilo indistintamente. Tal sugestão parece encontrar amparo em Mintzberg (2000, p.17) que apresenta um dos conceitos de estratégia como consistência em comportamento ao longo do tempo, o que chamou de padrão. No presente estudo o termo estilo será utilizado para a identificação de um padrão de comportamento frente a episódios de conflito, adotado pelos integrantes da organização.

Vários modelos com diferentes estilos de lidar com o conflito organizacional foram propostos ao longo dos anos por teóricos organizacionais. O modelo de cinco estilos de administração de conflitos foi primeiramente concebido por Blake e Mouton (1964) Thomas (1992); Blake e Mouton (1997); Rahim (2001), e foi baseado em duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas.

Thomas (1992) propôs um modelo bastante próximo ao de Blake e Mouton (1997), também derivado de duas dimensões, chamadas assertividade e cooperação. Segundo este autor, assertividade é o grau em que uma parte tenta satisfazer seus próprios interesses, enquanto cooperação é o grau em que uma parte tenta satisfazer os interesses da outra. A variação destas dimensões gera cinco intenções estratégias de lidar com o conflito: competição: assertivo e não cooperativo, colaboração: assertivo e cooperativo, evasão: não assertivo e não cooperativo; acomodação: não assertivo e cooperativo; e negociação : níveis intermediários de assertividade e cooperação.

A proposta de Rahim (2001) é equivalente a de Thomas (1992), e também utiliza duas dimensões para a determinação dos estilos de administração de conflitos. As dimensões propostas por Rahim (2001) são interesses próprios e interesses dos outros. A combinação desta dimensão produz cinco estilos de administração de conflitos.

Estilo Dominação: o estilo corresponde a uma grande preocupação com interesses próprios e baixa preocupação com interesses dos outros, onde uma das partes procura satisfazer seus interesses às custas de uma segunda parte. (RAHIM, 2001).

Segundo Thomas (1992) esse estilo é identificado por uma orientação do tipo perder-ganhar, onde é imposto o ponto de vista de um dos lados. Uma pessoa dominadora ou competitiva vai ao limite a fim de alcançar seus objetivos e, como resultado, ignora as expectativas ou necessidades das outras partes envolvidas.

Estilo Integração: predominante quando ambas as partes em conflito desejam satisfazer totalmente os interesses de todas as partes. (RAHIM, 2001)

Segundo Thomas (1992) esse estilo corresponde a uma grande preocupação com interesses próprios e dos outros. Segundo o autor, envolve abertura, troca de informação e exame das diferenças a fim de alcançar uma solução efetiva e aceita por ambos os lados. Está associado à solução de problemas por intermédio da implementação de soluções criativas. Quando as questões são complexas, esse estilo é eficaz em utilizar os talentos e informações das diferentes partes envolvidas no processo a fim de se formalizar soluções e implementações de sucesso. Esse estilo pode ser apropriado para tratar questões relacionadas a objetivos, políticas, planejamentos de longo prazo, entre outros.

**Estilo Negociação:** marcado por ações de dar e receber, onde ambas as partes abrem mão de algo a fim de encontrar um resultado aceitável para ambos. Pode acontecer através da eliminação de diferenças, troca de concessões, ou a procura de um ponto de equilíbrio das questões envolvidas. Pode ser apropriado quando os objetivos das partes envolvidas no conflito possuem um mesmo nível de poder. (RAHIM, 2001).

**Estilo Evasão:** associado com a retirada, ignorância ou desatenção à situação conflitante. Uma pessoa que evita o conflito falha em satisfazer seus próprios pontos de vista, bem como os da outra parte envolvida. O estilo é útil quando a questão a ser resolvida é comum, cujas conseqüências seriam maiores que os benefícios de uma eventual solução do conflito. Pode ser utilizado para administrar questões táticas de menor importância. (RAHIM, 2001).

**Estilo Acomodação:** associado a minimizar as diferenças, ao mesmo tempo em que se maximizam os fatores comuns, para que a parte oposta seja satisfeita. A pessoa acomodada negligencia seu próprio ponto de vista em favor da outra parte. Esse estilo é útil quando uma parte acredita que está errada, e a outra, correta. Pode ser usado como uma estratégia de troca, quando uma parte abre mão de seu ponto de vista desejando que o mesmo seja feito pela outra parte quando houver necessidade. (RAHIM, 2001).

Quando se estiver administrando um conflito, é de suma importância que, antes de se tomar qualquer decisão, investigue-se os fatos ocorridos, o histórico das pessoas envolvidas como o tempo em que os envolvidos no conflito trabalham na empresa, suas condutas e desempenho. Importante ressaltar a importância de se empregar a empatia, ou seja, tendência para sentir o que sente a pessoa na dada situação e circunstâncias, considerar os valores da organização, levar em consideração pressões não usuais de trabalho como, por exemplo, o fato de dois funcionários terem uma discussão, se os funcionários tiveram que aumentar sua jornada de trabalho. Tudo isto para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos os envolvidos. (CHIAVENATO, 2008).

Na administração de conflitos, é relevante também identificar se os envolvidos trabalham em um grupo ou em uma equipe, já que existem diferenças entre tais denominações. Uma equipe tem um objetivo em comum, além de possuir um número reduzido de componentes. Seus integrantes, necessariamente, devem possuir as seguintes qualidades: disposição para compartilhar oportunidades e reconhecimentos, além de se comunicarem de forma aberta e direta. Para que tais qualidades sejam estimuladas numa organização, é necessário estabelecer objetivos claros e métodos de trabalho eficazes, e, ainda, que os indivíduos sejam respeitados, tanto pessoal, quanto profissionalmente. (MARTINELLI, 1998).

Todo ser humano consiste um ser único, ou seja, possuem aptidões, valores, cultura, que o tornam diferente como indivíduo e, por consequência, como profissional. No entanto, muitos gestores se esquecem de tirar proveito dessas habilidades heterogêneas em prol da organização. Assim, as organizações que trabalham com equipes, se aproveitam dessas diferenças, maximizando-as ou otimizando-as utilizando-se da ferramenta denominada holismo, que consiste em aproveitar as desigualdades para que a totalidade, organização, represente mais do que a soma das partes, indivíduos. (MARTINELLI, 1998).

Outro aspecto importante sobre as equipes consiste no seu ciclo de vida. Tal ciclo pode ser dividido em quatro estágios: o primeiro consiste na sua formação propriamente dita; o segundo estágio preocupa-se em desenvolver um método de trabalho; já no terceiro, visa-se a atingir os objetivos estabelecidos; e, por fim, no quarto estágio, os integrantes começam a sair da equipe para buscar novos desafios. (MARTINELLI, 1998).

Outro fator de magnitude é identificar as características de uma equipe vencedora, a saber: união entre seus integrantes, cujo número é reduzido; aquisição pela equipe de uma organização própria; e, finalmente, apoio mútuo. (MARTINELLI, 1998).

No caso de uma equipe, os conflitos tendem a ocorrer em menor quantidade do que num grupo. Tal fato deve-se, conforme já dito, ao seu número reduzido de componentes, que facilita a comunicação entre seus membros.

O conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações. (MARTINELLI, 1998).

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação. Para entender um pouco mais a visão positiva de conflito iremos conceituá-lo aqui como um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses. Isto quer dizer que no dia-a-dia vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo o atingimento de nossos objetivos? Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva. (SOUZA, 2006).

Para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, é possível citar:

Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental. (SOUZA, 2006).

Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida. (SOUZA, 2006).

Metas diferentes: é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance. (SOUZA, 2006).

Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também como outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas idéias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas. (SOUZA, 2006).

Um conflito, como já se viu, freqüentemente pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que chamamos de conflito destrutivo. (SOUZA, 2006).

O conflito é um elemento importante. Seja na dinâmica pessoal ou organizacional, é um fator inevitável. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos contê-lo. Observam-se, hoje, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos. No entanto, o que se faz necessário é conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.

Segundo Chiavenato (2004), os conflitos são comuns na vida organizacional, o administrador deve saber desativá-los a tempo e evitar a sua eclosão. Uma qualidade importante no administrador é a sua capacidade de administrar conflitos. O administrador tem a sua disposição três abordagens para administrar conflitos:

1. Abordagem estrutural: O conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos e de interdependência. Se esses elementos puderem ser modificados, as percepções e o conflito resultante poderão ser controlados. Trata-se de atuar sobre uma das três condições que predispõe o conflito, a saber:
  - Reduzir a diferenciação dos grupos: minimizar as diferenças entre os grupos identificando objetivos que possam ser compartilhados por eles. O administrador pode mostrar aos grupos certos interesses em comum para que deixem perceber a incompatibilidade de objetivos. A ameaça externa e o inimigo comum são soluções utilizadas para localizar um objetivo compartilhado. Outra maneira de reduzir a diferenciação dos grupos é o reagrupamento de indivíduos, de maneira que os grupos conflitantes se tornem parte de uma unidade maior.
  - Interferir nos recursos compartilhados: outro mecanismo estrutural é a utilização dos sistemas de recompensas formais e de incentivos para recompensar o desempenho conjunto e combinado de dois ou mais grupos e criar um objetivo comum. Se o bolo de recursos a ser distribuído não é fixo, isso permite que um grupo ganhe recursos sem fazer com que o outro perca, tornando vantajoso para todos os grupos desempenharem bem e cooperarem entre si.
  - Reduzir a interdependência: para reduzir a interdependência e suas oportunidades de interferência, os grupos podem ser separados física e estruturalmente. Embora percam 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 conflitos através da modificação do processo, isto é, de uma intervenção no episódio de conflito. Pode ser utilizada por uma das partes em conflito, por pessoas de fora ou por uma terceira parte, como um consultor, um administrador neutro ou um diretor da organização. Pode ser realizado de três maneiras diferentes:
  - Desativação do conflito: ocorre quando uma parte reage cooperativamente – e não agressivamente – ao comportamento de conflito da outra, encorajando um

comportamento menos conflitante ou desarmando o conflito. Enquanto a reação conflitante de uma parte idêntico comportamento da outra, a reação cooperativa tende a provocar idêntica reação cooperativa da outra.

- Reunião de confrontação entre as partes: ocorre quando o ponto de desativação já foi ultrapassado e as partes se preparam para um conflito aberto por meio da confrontação direta e hostil. Reuniões de confrontação servem para reunir face a face às partes conflitantes, exteriorizar suas emoções, discutir e identificar a área de conflito e localizar soluções do tipo ganhar/ganhar antes de qualquer solução beligerante.
  - Colaboração: é utilizada depois de ultrapassada a oportunidade de desativação e de reuniões de confrontação. Na colaboração as partes trabalham juntas para solucionar problemas, identificar soluções do tipo ganhar/ganhar ou buscar soluções integrativas capazes de conjugar os objetivos de ambas as partes.
3. Abordagem mista: É a administração do conflito tanto nos aspectos estruturais como nos de processo e inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio do conflito. A abordagem mista permite duas maneiras diferentes:
- Adoção de regras para resolução de conflitos. Utiliza meios estruturais para influenciar o processo de conflito (como a adoção de regras e regulamentos para resolução de conflitos). Determina previamente os procedimentos e os limites para trabalhar o conflito para que este seja contido e controlado conduzindo as partes para a solução do problema.
  - Criação de papéis integradores: consiste em criar terceiras partes (equipes de papéis integradores) dentro da organização, de modo que elas estejam sempre disponíveis para ajudar na solução do tipo ganhar/ganhar dos conflitos que surgem. Uma parte em conflito pode se comunicar com a outra através dessas equipes responsáveis pela tarefa de comunicação entre as partes conflitantes. São os chamados papéis de ligação, feitos através de pessoal de ligação ou de equipes de trabalho intergrupais, cuja tarefa é coordenar o esforço dos grupos potencialmente conflitantes em direção aos objetivos legais da organização. Ao contrario do consultor de processo ou da terceira parte, que são passageiros, os papéis integradores são permanentes na organização. O gestor pode assumir um papel integrador sempre que surja a necessidade de intervir nas condições estruturais e na dinâmica do conflito.



É interessante ressaltar que a maneira pela qual o conflito é solucionado produzem uma influência poderosa sobre as percepções, sentimentos e comportamentos que se seguem, bem como sobre a qualidade da comunicação entre os grupos. (CHIAVENATO, 2004).

## **6 METODOLOGIA**

Este trabalho/estudo surgiu com o intuito de analisar como os conflitos internos podem influenciar nas atividades dos colaboradores de modo a perderem o interesse e a motivação pelo trabalho, e demonstrar como o equilíbrio entre organização e colaboradores é o melhor caminho para obter benefícios para ambas as partes.

### **6.1.1 Classificação da pesquisa**

Foi realizada pesquisa bibliográfica com o objetivo de compreender melhor o ponto de vista de vários autores podendo assim ter uma visão mais ampla sobre o assunto. A pesquisa bibliográfica abrangeu a leitura, análise e interpretação de livros e artigos científicos, o material estudado foi submetido a uma triagem, a partir da qual foi possível estabelecer um plano de fundamentação teórica do estudo. (GIL, 1999; YIN, 2002, LAKATOS, 2003).

Foi realizado estudo de caso, tendo como objeto de pesquisa uma clínica oftalmológica de Belo Horizonte, foi escolhido por que o objetivo da pesquisa era retratar a realidade de forma completa e profunda enfatizando a complexidade que o tema necessita. (GIL, 1999; YIN, 2002).

### **6.1.2 Quanto á natureza da pesquisa**

Foi realizada pesquisa aplicada, por que houve a necessidade de produzir conhecimento para a aplicação de seus resultados com o objetivo de contribuir para fins práticos visando à solução dos problemas encontrados na realidade. (GIL, 1999; YIN, 2002).

### **6.1.3 Quanto á forma de abordagem**

Foi realizada uma pesquisa qualitativa porque o ambiente estudado foi fonte direta de coleta de dados e que não pode ser traduzida em números visando proporcionar uma visão geral do fato estudado e um maior conhecimento acerca do assunto. (GIL, 1999; YIN, 2002).

#### **6.1.4 Quanto aos objetivos**

Foi realizada pesquisa exploratória, por que proporcionou maior familiaridade com o problema, a ponto de torná-lo explícito e estimulou os entrevistados a pensarem livremente sobre o tema. Buscou percepções e entendimento sobre o problema, abrindo espaço para a interpretação. (ANDRADE, 2002).

Foi realizada pesquisa explicativa por que identificou fatores que contribuíram para a ocorrência dos fenômenos e explicou a razão que determinou a ocorrência dos fatos, aprofundando o conhecimento da realidade. (GIL, 1999).

Foi realizada pesquisa descritiva por que descreveu as características da população estudada. (VERGARA, 2005).

#### **6.1.5 Amostragem**

Universo ou população: Colaboradores de uma clínica oftalmológica de Belo Horizonte.

Amostra: Foi realizada pesquisa através de questionário, com vinte colaboradores de uma clínica oftalmológica de Belo Horizonte.

Tipo de amostragem: Não probabilística, por que foram escolhidos os colaboradores para a aplicação da pesquisa. (GIL, 1999).

#### **6.1.6 Instrumentos de coleta de dados**

Para a coleta de dados foi aplicado questionário de múltipla escolha com o objetivo de obter melhor compreensão com relação às opiniões e informações da população estudada, possibilitando também que as pessoas se sintam mais a vontade para responder as perguntas sem influências, devido ao anonimato. (GIL, 1999).

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo esteve delimitado a realizar um estudo de caso em uma clínica oftalmológica de Belo Horizonte. Para a análise de dados deste estudo foi realizado um questionário de oito questões fechadas, com vinte colaboradores.

Na primeira questão foi abordada qual a frequência que os colaboradores entram em discussão no seu local de trabalho, verificou-se que a maioria dos colaboradores raramente entram em discussão. Sendo assim, de acordo com Chiavenato (2004), podemos avaliar este resultado como conflito experienciado, que provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra, é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

Na segunda questão foi abordada com que frequência as pessoas são mal educadas no seu local de trabalho, a maioria respondeu que por várias vezes as pessoas são mal educadas umas com as outras. Desta forma, de acordo com Chiavenato (2004), podemos verificar que existe o conflito manifestado, pois o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Na terceira questão foi abordada com que frequência outras pessoas o colocavam em situações difíceis ou prejudiciais em seu local de trabalho onde a maioria respondeu que por várias vezes se sentiam prejudicados por outras pessoas. Desta maneira podemos avaliar de acordo com Chiavenato (2004), ocorre à interdependência de atividades, ou seja, as pessoas e grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa ou alcançar seu objetivo a menos que outro grupo realize ou alcance o seu. Todos os grupos de uma organização são interdependentes de alguma maneira. Quando os grupos são altamente interdependentes surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais.

Na quarta questão foi abordada com que frequência o colaborador achava difícil ou impossível desempenhar o seu trabalho devido a outros funcionários a maioria respondeu que várias vezes, sendo assim acontece segundo Chiavenato (2004), a diferenciação, ou seja, objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização. Daí a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes.

Na quinta questão foi abordado com que frequência achava-se difícil ou impossível desempenhar o seu trabalho devido a exigências profissionais conflituosas, levando em

consideração que a maioria dos colaboradores respondeu algumas vezes podemos verificar segundo Weber (1992), que a liderança autoritária possui sua ênfase centrada no líder, sendo ele quem fixa as diretrizes a serem seguidas e determina as técnicas a serem utilizadas, sem qualquer participação do grupo.

Também conforme Barbosa (2005), a organização tende a criar nos indivíduos um profundo sentimento íntimo de frustração, de conflito, de malogro e uma curta perspectiva temporal de permanência, na medida em que é formalizada e rígida.

Na sexta questão foi abordada com que frequência tem que fazer mais trabalho do que aquele que consegue fazer bem, levando em consideração que a maioria dos colaboradores respondeu várias vezes, podemos analisar segundo Barbosa (2005), que isso acontece em virtude das exigências que as organizações formais impõem aos indivíduos, bitolando o seu desempenho e confinando-os em tarefas destituídas em oportunidades para a manifestação de responsabilidade, de autoconfiança e de independência. Assim os indivíduos tornam-se apáticos, desinteressados e frustrados.

Na sétima questão foi pedido aos colaboradores que apontassem os dois principais fatores que causavam mais insatisfação no seu trabalho. Em primeiro lugar permaneceu ambiente de trabalho ruim que podemos analisar segundo Chanlat (1996), que o conflito se consolida como fenômeno inevitável, de modo que os gestores organizacionais deveriam procurar alternativas mais refinadas do que simplesmente tentar evitá-los.

Em segundo lugar permaneceu salário, que podemos analisar segundo Friedman (1983) que a motivação que se completa com a satisfação, ou frustração ou ainda a compensação de suas necessidades, faz com que, o homem seja um ser transacional, voltado para objetivos. E também segundo Barbosa 2005, os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salários, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira, segurança no cargo, etc.).

Na oitava questão foi pedido para que os colaboradores apontassem o que falta para que a empresa se torne um lugar melhor para se trabalhar, onde a maioria dos colaboradores respondeu o respeito entre colegas de trabalho, diante da mesma podemos analisar conforme Brum (1994), que o grande desafio dos gestores de empresas é transformar colaboradores em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da liberdade de informação, do incentivo, criatividade e do livre curso de idéias e opiniões. Dentro deste contexto, a comunicação deve ser trabalhada de forma bastante simples: como um processo pelo qual idéias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um

mesmo ambiente de trabalho. Aqui entra a comunicação interna, e a democratização das informações.

## 8 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho/estudo teve como objetivo principal demonstrar como a administração de conflitos internos, proporciona um melhor desempenho por parte dos colaboradores e mantém o equilíbrio entre organização e colaboradores, este equilíbrio tem benefícios a partir do momento em que a organização abre as portas para uma administração descentralizada, partindo do pressuposto da importância do capital humano, e que o mesmo é fonte principal para o alcance de seus objetivos.

É benéfico também quando a organização consegue alcançar seus objetivos pensando também nos objetivos de seus colaboradores, pois é fato que um dos motivos que mais prejudica o colaborador é quando ele não se sente parte da organização, ou seja, quando ele percebe que seus objetivos pessoais são incompatíveis com os da organização.

O trabalho teve como objetivo também mostrar que a administração de conflitos internos influencia diretamente na comunicação entre os colaboradores e nos resultados que a organização quer alcançar.

Vemos também que o primeiro passo é identificar os conflitos internos, sem evitá-los, ou seja, não deve se fingir que não existem por que a tendência é só aumentar e criar proporções de maneira a perder o controle, ocorrendo o desinteresse por parte dos colaboradores.

O segundo passo é verificar as expectativas dos clientes internos com relação à organização, qual a imagem eles tem do local de trabalho, o que eles esperam da organização, podemos concluir através deste que antes de salário que é considerado um fator de peso, tem a busca pelo respeito mútuo, pela qualidade de vida no trabalho que é onde passamos a maior parte de nosso tempo.

Um fator de grande relevância é analisar os principais motivos que levam ao conflito, pois ele acontece com frequência e por diversos motivos diferentes, a administração de conflitos internos consiste em atentar para o que acontece no dia a dia da organização, identificando suas causas, verificando as falhas e tratando cada caso de maneira a tomar a melhor decisão para ambas às partes.

Verificou-se também as principais estratégias a serem utilizadas para a resolução dos conflitos internos e chegou-se a conclusão que averiguar os fatos em cada situação, levando em consideração os fatores que interferem nos conflitos, ou seja, a negociação é sempre o melhor caminho.

## REFERÊNCIAS

SOUZA, Vera Lúcia. Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo. 4. Ed.- Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FREEMANTLE, David. De olho no cliente: 50 pequenos passos para oferecer um atendimento extraordinário. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano nas organizações. 8. Ed. – 4 reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

SAVAGE, Charles, M. 5ª Geração de Gerência.- São Paulo: Pioneira, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy, PARADELA FERREIRA, Victor Cláudio, MELLO FORTUNA, Antônio Alfredo. Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. – Rio de Janeiro: FGV, 2001.

FRIEDMANN, G. & NAVILLE, P. Tratado de sociologia do trabalho. São Paulo: Cultrix. 1983.

BRUM, Anelisa de Medeiros. Endomarketing. 2.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. Como resolver pequenos conflitos no trabalho. São Paulo: Nobel, 1989.

DIMITRIUS, Jô-Ellan; MAZARELLA, Mark. Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Alegro, 2000.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.



WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. Ed. – 3 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.