

OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Roberto Rodney Ferreira Junior

Faculdades Unidas do Norte de Minas - FUNORTE

Resumo

Este trabalho aborda a gestão de conflitos nas organizações e tem como objetivo de se interpretar esse aspecto da gestão em um contexto em que as pessoas são a ênfase. A metodologia utilizada para a pesquisa, visando a geração deste trabalho teve como apoio a pesquisa bibliográfica, centrada, principalmente, em autores como Idalberto Chiavenato; J. David Hunger e Thomas L. Wheelen; Gareth Morgan dentre outros. Por conclusão procurou-se abordar o conflito de forma explícita no ambiente organizacional, as relações interpessoais ali processadas, e os impasses dali emergidos, qualificados como relações conflitivas, levando-se em consideração a administração de pessoas e Planejamento Estratégico.

1. Introdução

Diante das evoluções pós-industriais, tecnologias e da globalização, o mundo organizacional passou a ter contínuas transformações para alcançar com eficiência seus objetivos. Ocorre, que dentre essas mudanças, surge também um novo conceito de pessoas, no qual um estudo sociológico fez e faz frente ao entendimento cultural, comportamental e interpessoal das pessoas envolvidas nas organizações.

Nesse aspecto, percebeu-se que os conflitos existentes, originados da própria natureza humana, poderiam ser estudados e compreendidos, através do estudo do comportamento humano, para então se estabelecer modelos de tratamento.

O presente artigo aborda questões a respeito do conflito no ambiente organizacional e esclarece as relações interpessoais e os impasses dali emergidos, qualificados como relações conflitivas.

Cientes disso, os profissionais, por intermédio da Administração, estabelecem planos estratégicos dentro do contexto da Gestão de Conflitos, através do entendimento do problema e do planejamento para sua solução.

Nesse caminho e a partir do tema elaborado, estabeleceu-se, por necessidade do estudo, o objetivo que direcionaria todo o seu desenvolvimento. Esse objetivo, por conseguinte, foi o de “esboçar o entendimento do conflito organizacional, na perspectiva da Gestão de Conflitos”.

Como forma organizada de demonstrar o assunto, o trabalho, foi dividido em sete partes: Introdução, a Metodologia, os Conflitos e a Empresa Contemporânea, as Características do Conflito, a Gestão do Conflito Organizacional e a Conclusão conforme se pode perceber a seguir.

2. Metodologia

Uma vez o estudo desenvolvido e, por conseguinte o presente trabalho procurou-se atender a sua objetivação, optou-se por expressá-la, por via da pesquisa bibliográfica.

Pesquisa essa, que é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (LAKATOS, 1997).

Dessa forma, foi levantada toda a bibliografia a ser pesquisada e estabelecido o caminho de estudo, no qual foram feitos os devidos fichamentos. Em seguida o material pesquisado foi organizado e textualizado.

3. As Organizações diante da Cultura

A abordagem sobre organizações pela sua própria estrutura, um ambiente de relação de pessoas, não poderia ter conveniência, se afastada do entendimento do aspecto cultural que lhe é parte integrante.

Tratar de cultura e organização é referir-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos (MORGAN, 1996).

A organização se distingue, porém, dos demais sistemas sociais pelo seu alto nível de planejamento. Em função disso, ela utiliza também um alto nível de controle, que inclui pressões ambientais e valores, assim como, expectativas compartilhadas, mas especialmente a aplicação de regras, cuja violação, muitas vezes, implica em penalidades.

Um dos pontos importantes da perspectiva sistêmica da organização é a boa compreensão dos conceitos de papéis, normas e valores, principais componentes de um sistema social.

Quanto a papéis, acrescenta-se ser aqueles que descrevem formas específicas de comportamento associadas com dadas tarefas. São, portanto, padrões de comportamento exigidos de todas as pessoas que participam de um dado relacionamento funcional. As normas, por sua vez, são expectativas gerais de caráter reivindicativo para todos aqueles que desempenham papéis em um sistema. Os valores, finalmente, são justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas. Então, papéis, normas e valores, consubstanciados compõem as bases da integração do sistema e, portanto, da empresa (MOTTA, 2000).

Nesse aspecto, o entendimento cultural na organização passa a ser as expectativas sociais mais amplas trazidas pelos insumos humanos que desempenham papéis no subsistema técnico. (CHIAVENATO, 1983).

Segundo os estudos que abordam o conteúdo comportamental nas organizações, o comportamento pode ser por instinto, habitual e por particularidades (organização) (FIORELLI, 2003).

Para argumentação do texto em estudo, esse último é a centralidade. Pois, inicia-se nas questões culturais e organizacionais, não se podendo deixar à margem das considerações as inferências conceituais significativas como: "organização", "instinto" e "personalidade", para a orientação, melhor esclarecimento e entendimento do que se busca na idéia do texto. Mesmo porque, é a organização o local ambiente dos valores pelos quais os atores empresariais estão inseridos.

A esse respeito, esclarece-se por "organização": os ambientes empresariais, dentro dos quais os indivíduos colaboradores trabalham e vive a maior parte do seu tempo, ou mesmo de suas vidas. Nesse contexto, as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou em longo prazo (CHIAVENATO, 2005).

No que se refere ao "instinto", entende-se como estímulo ou impulso natural, involuntário, pelas quais homens e animais executam certos atos sem conhecer o fim ou o porquê desses atos, aptidão inata. Por fim, "personalidade" é entendida como o conjunto de padrões comportamentais (FIORELLI, 2003).

Em consolidação às conceituações acima, conclui-se que o instinto pouco se manifesta, pois é o social, o cultural e a aprendizagem que moldam o comportamento humano. A personalidade encontra-se diretamente relacionada à condição estável e duradoura dos comportamentos das pessoas, contudo, sua manifestação possibilita àquele que se relaciona com o indivíduo, constituir, inconscientemente, uma imagem mental do comportamento provável dessa pessoa em cada tipo de circunstância. E por fim o mais importante de toda a particularidade é o meio pelo qual cada profissional leva à organização um conjunto de elementos de sua vida anterior, aos quais se somam outros ligados à cultura, às normas e aos fatores ambientais.

Não obstante, reportando-se a um passado histórico e, ao mesmo tempo, comparando-o com a atualidade é de se perceber que, outrora, o símbolo da civilização era o Estado, hoje é a empresa. Nesta, mais do que naquela, concentram-se os fatores que põem os homens em contato direto uns com os outros, nas diferentes formas de competição, conflito e cooperação que assinalam sua luta pela subsistência e, por consequência no desenvolvimento evolutivo da empresa.

4. Os Conflitos e a Empresa Contemporânea

No mundo contemporâneo, muitas são as variáveis que, se trabalhadas garantem diferenciação à empresa. Duas delas é a capacidade empresarial de mudanças e a capacidade lógica e racional de planejamentos estratégicos, onde se inclui atividade, produtos, serviços e pessoas, evidentemente.

Com o advento da Revolução Industrial, com a recente explosão tecnológica e a globalização, atualmente todas as empresas que geram empregos, estão passíveis de conflitos internos, principalmente, por ser essas empresas um ambiente de relação de pessoas, de subjetividades

aliadas ao objetivo da empresa, mas de ser também um ambiente em que cada indivíduo tem sua própria... (DINEY¹, 2005).

Hoje, cada vez mais, as empresas impõem - se em complexidades, em necessidades de serem competitivas, para, no mínimo, manterem-se vivas, tornando-se dinâmicas e inteligentes.

A relação empresas e mercado, produção e demanda qualidade e satisfação, vão se somando à evolução de um quadro complexo de mutações na sociedade pós-industrial. Conseqüentemente, a cada momento novos conflitos internos vão se manifestando, às vezes de forma positiva, outras vezes negativamente. Mas, em todos os casos, requerem que os conflitos sejam administrados, para então, serem conhecidas as suas causas, da mesma forma que os efeitos, que podem servir de reflexões e norteamentos para novos caminhos e planos.

Atualmente, um dos grandes focos de Recursos Humanos nas empresas é a retenção de talentos, pois não há dúvidas de que as pessoas e seus talentos incrementam as estratégias, agregam valores e fazem as coisas acontecerem. Daí as empresas acabarem disputando sempre o mesmo perfil de profissional.

Segundo Pereira² (2001) citado por Franco (2001, p 155), "A satisfação do funcionário é um dos itens mais importantes dentro da estratégia de expansão de um negócio. Não existe empresa nota 10, se os seus colaboradores também não forem notas dez". Entretanto, não é tão simples satisfazer a todos, quando cada homem, conforme foi dito, tem sua própria natureza, seu desejo, sua necessidade e, seu nível de satisfação a ser atingido.

São muitas as histórias de empresas, em todos os cantos do mundo, que têm feito enormes investimentos de tempo e de recursos na introdução de modernas técnicas de gestão, mas sem resultados animadores. São muitos os fracassos. Mas há também muitos sucessos, devendo ser observados, que as empresas que obtêm esse sucesso, geralmente são empresas, que têm conceitos mais humanizados sobre os seus trabalhadores, entendendo-os e administrando-os de forma racional.

Mas, o que determina o sucesso? Para muitos autores, a obtenção do sucesso depende do uso inteligente dos talentos, boa formação profissional, esforço individual, dedicação e foco em resultados. Além disso, o sucesso também resulta do modo de relacionamento entre as pessoas, como lidamos com os eventos e como construímos nossa rede de relacionamentos pessoais e profissionais (DINEY, 2005).

A partir da década de 90 o ambiente corporativo tem enfrentado, como principal desafio, a emergência de novos atores sócio-ambientais no processo de formação de estratégias empresariais. Numerosos estudos tratam da formação das estratégias sócio-ambientais sob uma perspectiva voluntarista em que a escolha racional maximizadora é visualizada como elemento responsável pelo desencadeamento desse processo. (ANDRADE et al., 2001).

“Entretanto, resta um domínio pouco investigado pelos pesquisadores: aquele em que se desenvolvem as relações entre as empresas e seu espaço político-institucional, onde são definidas as regras do jogo do

¹ Economista e Jornalista formado pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

² Ana Maria Pereira, Diretora de Recursos Humanos da Du Pont do Brasil.

sistema concorrencial por força de pressões advindas de múltiplos stakeholders que as organizações não podem ignorar”.

(ANDRADE³ et al., 2001).

Nenhuma empresa deve ser percebida com fim em si mesma, ou dependente exclusivamente do seu objetivo. Ao contrário, uma empresa para fluir deve ser vista como um organismo em que as partes do seu contexto são constituídas por várias as dimensões componentes, são representadas, como disse o autor supracitado, pelos múltiplos *stakeholders*, que são os indivíduos, as entidades ou os grupos de interesse que exercem pressão sobre os rumos estratégicos da organização, posto que, os influenciam e/ou são por eles influenciados.

Neste contexto, a legitimidade da empresa passa a ser vista como a sua capacidade de construir estratégias sócio-ambientais que contemplem as demandas dos múltiplos atores. Desta forma, a estratégia caracteriza-se menos como um plano deliberado e mais como um processo socialmente construído a partir da mediação de conflitos e articulação de compromissos entre a organização e diversos outros atores.

Nas organizações, as pessoas costumam agruparem-se em função de algum interesse comum ou em razão da coincidência de valores e modos de pensar. Mesmo quando ocorre essa identidade, não há como evitar conflitos, pela simples razão de que a competição está no cerne da condição humana, notadamente em uma sociedade onde a diferenciação entre as pessoas é naturalmente cultivada e estimulada.

5. Características do Conflito

Para melhor entendimento do que venha a ser o conflito, toma-se o entendimento de Ferreira (2000, p. 174) que o qualifica como sendo “(1) luta, combate; (2) guerra; (3) desavença, discórdia”.

Numa outra visão, dessa vez científico-administrativa, fica esclarecido que:

Várias pesquisas apresentam o conflito como o desacordo que conduz a uma luta de poder. O conflito se instala quando há divergência de idéias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas. É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana. “O homem conflita consigo mesmo, procurando superar-se”. (GALO⁴, 2005, p. 3).

Nestas considerações, interpreta-se que, tanto do ponto de vista léxico como administrativo, percebe-se os conflitos, como sendo impasses, embates entre pessoas ou mesmo os momentos críticos de alterações, mas, que, pelos efeitos que podem gerar, carecem de serem administrados.

Vale também ressaltar que, fazendo ligações de fatos e observando o conflito sob a perspectiva da chamada “Teoria dos Jogos”, ao se prescrever fórmulas e modelos para a

³ Doutor em Administração – UFBA, Professor Participante do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) – UFBA.

⁴ Consultora e Especialista em Desenvolvimento de Talentos Humanos e Gestão de Negócios.

antecipação de soluções em situações marcadas pelo conflito do tipo “ganha-perde”, não se tem prevista a possibilidade de ganhos mútuos entre as partes. Nas organizações, o conveniente é que a vitória não seja de um ou de outro conflitante, mas do objeto maior, da empresa. Portanto, devendo haver acordo, aceitação e respeito de ambas as partes, para a harmonia do todo (VON NEUMANN e MORGENSTERN, 1944⁵ apud ANDRADE et al., 2001).

Não são poucos os autores, em que a visão predominante é dirigida por certo determinismo econômico e pela postura voluntarista, em que a estratégia é tomada como um conjunto de técnicas racionais concebidas para se conseguir algum controle sobre o ambiente. Essa visão pode ser interpretada sob a categoria epistemológica do planejamento estratégico, o qual se caracteriza pelo tratamento da estratégia como uma concepção linear focada na execução de um plano deliberado pela alta gerência e centrada na dimensão econômica do processo de competição, baseada apenas na racionalidade instrumental do mercado.

Contudo, o gerenciamento estratégico ocorrido a partir das crises estruturais da década de setenta, tem sido incorporada à noção de adaptação entre estrutura e estratégia, privilegiando pressões competitivas da estrutura setorial e o foco nos denominados *core business*. Mesmo assim, permanece a postura de que é possível antecipar as ameaças ou oportunidades de competição, bem como o enfoque exclusivo na dimensão técnico-econômica do processo de formação das estratégias organizacionais (CARRIERI, 1998⁶ apud ANDRADE et al., 2001).

6. A Gestão do Conflito Organizacional

Para que melhor se compreenda a gestão do conflito, é razoável que não se esqueça a existências das diferenças individuais que, como já foi dito, implica valores, percepções e considerações morais diferentes, e que nem todos têm acesso às mesmas informações, nem possuem o mesmo vivencia mento.

A posição das pessoas no grupo pressiona-as a assumirem certo papel, que nem sempre está de acordo com seus valores, isto é, as pessoas são impelidas a assumirem uma posição, que enfatiza a dissonância cognitiva (FESTINGER, 1975).

Os conflitos são derivados de vários fenômenos, mas todos inerentes à vida em grupo e, um dos principais fatores que têm sido observados a esse respeito é a escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e os desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, o que gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo.

Conforme explica Faria (2006, p. 03) o conflito pode ter origem em uma de três dimensões, a saber:

- **Percepção:** quando você percebe que suas necessidades, desejos ou interesses tornam-se incompatíveis pela presença ou atitude de uma outra pessoa;

⁵ VON NEUMANN, J. e MORGENTERN, O. Théorie des jeux et comportement économique, 1944. In: LECOMTE, J. Conflit et Coopération: la théorie des jeux, *Sciences Humaines* n. 82, avril 1998.

⁶ CARRIERI, A. P. Pesquisa sobre Estratégia: do Discurso Dominante a uma Nova Narrativa, XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

- **Sensação:** quando você tem uma reação emocional frente a uma situação ou interação que aponta para um sentimento de medo, tristeza, amargura, raiva, etc.
- **Ação:** quando você torna explícito para a outra parte, ou outras partes, as suas percepções, os seus sentimentos ou age no sentido de ter uma sua necessidade satisfeita, mas essa sua ação interfere na satisfação de necessidades de outras pessoas.

Daí, compreender que é difícil um conflito ter uma única dimensão e um único modo de resolução. Ele freqüentemente tem as três dimensões, e a intensidade de cada dimensão pode variar durante o processo de conflito. O conflito quando se torna conhecido pelas pessoas envolvidas, pode ser destrutivo e violento, conciliatório ou amistoso; pode ser um exercício de poder ou pode ser construtivo. Não importa qual a origem do conflito, nem o caminho que se toma para a solução, ou não, do conflito, a pessoa em conflito sempre tem a intenção de expor as suas razões dentro do conflito e ter suas necessidades atendidas (FARIA, 2006).

Por isso mesmo, a conduta do grupo tem sido entendida como uma contínua sucessão de conflitos. Nota-se, contudo, uma tendência a atribuir conotações negativas ao conflito, relacionando-o ao combate, à briga, à violência, à guerra e à destruição.

Todavia, o conflito em si, não é prejudicial de todo nem patológico. É constância da dinâmica interpessoal, que revela o nível da capacidade sistêmica. Seus efeitos certamente poderão ser positivos ou negativos, construtivos ou destrutivos, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, de duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado.

Como função positiva, o conflito rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade. Como função negativa ele apenas destrói (DINEY, 2005).

Para a organização, no entanto, o importante é perceber o conflito e administrá-lo. Tanto são diversos os tipos de conflitos existentes na empresa, como são várias as maneiras de se lidar com eles, desde a simples negação até o seu diagnóstico, enfrentamento e proposta de solução adequada.

“Não é possível obter a coordenação entre atores que permanecem cada qual imerso apenas na lógica de ação de seu respectivo mundo, posto que diferentes mundos mobilizem diferentes grandezas ou sistemas de equivalência. Para administrar o conflito, os fundamentos do acordo não podem ser buscados nas formas ou objetos sociais relativos aos atores tomados isoladamente. Ao contrário, tais fundamentos devem ser tecidos a partir do encontro ou da zona de interseção observada entre as diferentes racionalidades em jogo”.

(BOLTANSKI e THÉVENOT⁷, 1991 apud ANDRADE, 2005, p. 10).

⁷ BOLTANSKI, L. e THÉVENOT, L. De la justification. Les économies de la grandeur. Paris: Gallimard, 1991.

Quer dizer, se o conteúdo aqui abordado infere o conflito nas organizações, é com vistas para os objetivos organizacionais que a coordenação dos atores conflitivos e, mesmo dos conflitos devem ser observados e mediados. E a gestão desses conflitos, não é senão, através do planejamento, organização, liderança e controle das pessoas que constituem a organização, as tarefas e atividades por estes realizadas.

Nesses aspectos, não se pode deixar de considerar o diálogo, como instrumento de efetiva importância nas questões conflitivas, até mesmo como panacéia das situações mais complexas.

Ao considerar os planejamentos estratégicos na empresa, esclarece-se que:

“Temos tido oportunidade de acompanhar diversas empresas na montagem de seu Planejamento Estratégico e, passado algum tempo, percebemos que muitas delas caminham na direção traçada e conseguem engajar todos os funcionários no compromisso firmado”. Os resultados positivos são flagrantes neste grupo de empresas e as metas estabelecidas são alcançadas nos prazos previstos. (...) Há, porém, outras empresas que não têm o mesmo sucesso e que vêm frustrados seus planos de crescimento ou onde suas metas precisam ser revistas por "erro de avaliação”.

(MUSSI, 2006, p. 02).

A essa ocorrência a autora assevera um questionamento bastante apropriado. “Se, em ambos os grupos, houve o cuidado de se avaliar forças e fraquezas, oportunidades e vantagens competitivas, o que poderia estar por trás destes diferentes resultados finais?” (MUSSI, 2006).

A resposta, embora de forma indireta, esclarece “não ser possível criar uma visão compartilhada sem a manifestação das visões pessoais” (SENGE, 1990). Com base nessa afirmativa, retoma-se o pensamento de Mussi (2006), para observar, que o maior erro ao se definir uma visão empresarial é que, muitas vezes, o conceito é formulado por apenas uma pessoa ou por um grupo restrito e, somente após esta etapa, informado para o resto do grupo.

As pessoas recebem as diretrizes, valores, conceitos que a empresa apresenta, mas não têm o cuidado de estruturar uma crítica construtiva sobre o tema. Simplesmente aceitam como sendo princípios irrefutáveis e acabam não consolidando os conceitos no seu dia-a-dia. Desta forma, elas não repassam às suas ações a visão empresarial e acabam, por vezes sem perceber, sabotando os resultados almejados (MUSSI, 2006).

É essencial que as empresas incentivem os seus colaboradores a apresentar seus pontos de vista e a buscar sintonia com as estratégias das Organizações através do diálogo e da exposição de seus valores pessoais. A Organização passará desta forma, a ser uma organização aprendiz. Esta forma de lidar com as diferenças, que é o conflito, é a base para a evolução empresarial. O conflito é uma das características universais das equipes produtivas, pois é capaz de modificar a visão de mundo de cada pessoa em prol do crescimento coletivo (SENGE, 1990).

Evidentemente que, ao contrário de se pugnar contra os desafios, estabelecendo resistências improdutivas, as pessoas dispostas a aprender devem transformar a realidade em

circunstâncias favoráveis, questionando e criticando a empresa, de forma construtiva. Porém, a empresa deve oferecer espaço para a ocorrência dessa troca produtiva.

Uma tradição brasileira que deve ser enfocada é o fato de que o brasileiro fala mais do que ouve. Poucos são os que sabem ouvir e, ouvir é uma técnica oriental que tem demonstrado funcionar muito bem. Às vezes, perdem-se grandes oportunidades por não saber ouvir o outro lado e, o brasileiro tem uma preocupação muito maior de colocar o seu ponto de vista do que de ouvir.

Considerando que o conflito é um embate entre pessoas, que por sua vez, origina-se de subjetividades, a ouvidoria é uma terapêutica do problema, oportunizando o diagnóstico e mapeamento daquilo que está criando o conflito. Pois, a solução de conflitos no ambiente de trabalho passa pela compreensão de que as pessoas vêm de realidades distintas e de processos educacionais desnivelados. Além é claro dos aspectos emocionais, culturais e psicológicos que compõem a personalidade de cada um.

Por isso, ressaltar que o diálogo seja um instrumento fundamental na gestão de conflitos, por ser o caminho da mediação. Mas dialogar simplesmente não basta. É preciso saber reconhecer que entre pessoas há semelhanças e diferenças. Que enquanto as semelhanças são concebidas pelas necessidades básicas como: biológicas, segurança, afetividade, estima e realizações pessoais (MASLOW, 1977) de outro lado, as diferenças têm características biológicas e sociais, voltadas para as disposições inatas do indivíduo, seu desenvolvimento e o meio social em que está inserido. Cabe, portanto, não julgar, mas compreender, aceitar e respeitar, dentro das possibilidades empresariais.

Um diálogo autêntico pressupõe respeito pelos interesses próprios e alheios. Mas deve ser manifestado por meio de uma comunicação objetiva, com valorização dos pontos de acordo, firmeza nas convicções, abertura aos outros e, essencialmente, com clareza de linguagem.

Do ponto de vista da gestão, na resolução de conflitos, o diálogo é a única estratégia criativa, capaz de gerar entendimento, confiança mútua e cooperação. Enfim, o sinal distintivo do homem de diálogo é que escuta tão bem como fala ou, talvez, melhor (JEAN LACROIX, 1972).

7. Conclusão

Dentre as mudanças que atualmente se aceleram no mundo e, nas organizações especialmente, estão os desafios de repensar e refazer a Administração. A cultura tem sido tão impregnada de Administração que não é por demais complexo compreender a sua linguagem e reconhecer o seu papel. Afinal, todos têm algo a administrar. De fato, muitos lhe associam um papel poderoso no sentido de colocá-la como uma cooperadora estratégica na empreitada de ajudar a corrigir o rumo tomado pela sociedade moderna. Esta perspectiva é sustentada no aumento de ser cada vez mais evidente a impossibilidade de satisfazer as atuais necessidades do mercado global com a utilização das práticas administrativas das últimas décadas.

Atualmente, a administração avança para a capacitação dos indivíduos que possam reagir criativamente a situações mutáveis e imprevisíveis.

As novas práticas administrativas instituídas pelos mais arrojados líderes empresariais englobam o respeito pelo ser humano, à prática da responsabilidade social, o respeito à cidadania e a construção de uma sociedade global mais qualificada e humanizada.

Tais práticas nos chegam como consequência de um processo de mudança necessária nos pressupostos que ainda estão por trás da Administração tradicional recaindo sempre na justificativa econômica como pretexto para adoção de ações de outro modo indesejáveis.

Entre os enigmas da organização, os conflitos ocupam papel de destaque. Todo o interesse pelo assunto tem sua razão de ser. Afinal, o que dizer dos motivos que levam um indivíduo a contrapor ao outro e vice-versa, senão por questões que envolvem a relação empresas *versus* pessoas, bem como, de pessoas *versus* pessoas.

No bojo do presente trabalho, pôde-se constatar que as organizações são ambientes de relação de pessoas, que, por isso mesmo, sofrem a influência cultural, que são expectativas sociais mais amplas trazidas pelos insumos humanos, que desempenham papéis no subsistema técnico da empresa. Que é no interior dessas organizações, que se concentram os fatores que põem os homens em contato direto uns com os outros, nas diferentes formas de competição, conflito e cooperação.

Admitindo-se daí a manifestação dos conflitos, bem como sua importância e, ainda, abordando-o como centralidade do estudo, observou-se que este é percebido como desacordo que se instala pelas divergências de idéias, quando a choque de papéis e de princípios, entre os envolvidos no grupo organizacional. Sua natureza, não se restringe a um único tipo, bem como, não é única a forma de tratá-lo.

Nem sempre o conflito é prejudicial. Ou melhor, tanto pode ter aspectos positivos, quanto negativos, construtivos ou destrutivos, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, de duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado.

Verificou-se, por exemplo, que os tipos de conflitos podem ter origens em três dimensões, apontadas como sendo: pela percepção (quando as necessidades), desejos ou interesses são incompatíveis pela presença ou atitude do outro; pela sensação (quanto à reação é emocional e aponta para o sentimento de medo, tristeza, amargura, raiva ou outros); e pela ação (quando se explicita à outra parte suas percepções e sentimentos, mas que a sua satisfação vai de encontro com as necessidades das outras pessoas). Para a organização, o importante é perceber a existência do conflito e administrá-lo.

Sabendo-se que entre as pessoas há semelhanças e diferenças e, que é nas diferenças que estão às fontes conflitivas, o ideal apontado pela literatura foi que a ouvidoria e o diálogo, panacéias definitivas para a solução das questões.

Nesses casos, o planejamento estratégico, sempre converge para o diálogo e o saber escutar. Pois não é possível criar uma visão compartilhada sem a manifestação das visões pessoais. Até porque, é essencial que as empresas incentivem os seus colaboradores a apresentarem seus pontos de vista e a buscar sintonia com as estratégias das Organizações através do diálogo e da exposição de seus valores pessoais, fazendo da organização uma entidade aprendiz. E, um diálogo autêntico estabelece o respeito mútuo. Valendo ainda observar, que é

esse diálogo a única estratégia geradora da confiança e cooperação entre as partes. Portanto, o remédio para todas as modalidades conflitivas.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, José Célio Silveira; DIAS, Camila Carneiro; QUINTELLA, Rogério Hermida. **A dimensão político-institucional das estratégias sócio ambientais**. Campinas: Ambiente & Sociedade. n. 9. Jul.2001. Disponível em: <<http://www.scielo.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução à teoria geral da administração**; São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1983.

DINEY, José. **Sucesso e conflito no mundo do trabalho**. Ago.2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 21 abr. 2006.

FARIA, Carlos Alberto de. **Conflito**: o bem necessário. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/serviços/psicorh>>. Acesso em: 11 abr. 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini-Aurélio - O Minidicionário da Língua Portuguesa – Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FESTINGER, Leon. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FRANCO, Simon. **Carreira e você**. Exame, n. 25, 12 de dezembro de 2001.

GALO, Carla. **Gestão de conflitos**. Out.2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 27 abr. 2006.

LAFROIX, Jean. **Marxismo, existencialismo, personalismo**. São Paulo: Paz & Terra, 1972.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. G.; Cordeiro, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1977.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**; São Paulo: Ed. Pioneira, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MUSSI, Mônica. **As Vantagens do conflito nos resultados da Empresa**. Disponível em:
<<http://www.mussi.com.br/asvantagen>> Acesso em: 01 maio 2006.