

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

**Cultura organizacional e gestão de conflito: uma proposta de
gestão com base em um estudo de casos múltiplos**

Marco Aurelio Caldas

2005



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE CONFLITO: UMA
PROPOSTA DE GESTÃO COM BASE EM UM ESTUDO DE
CASOS MÚLTIPLOS**

MARCO AURELIO CALDAS

Sob a orientação da Professora
Ana Alice Vilas Boas

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão e Estratégia em Negócios,
Linha de Pesquisa em Estratégia
Empresarial

**Seropédica, RJ
Dezembro de 2005**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

MARCO AURELIO CALDAS

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, Linha de Pesquisa em Estratégia Empresarial, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 16/12/2005

Ana Alice Vilas Boas Ph. D. UFRRJ
(Orientadora)

Rovigati Danilo Alyrio D. Sc. UFRRJ

Beatriz Quiroz Villardi D. Sc. UNIGRANRIO

A minha amada filha Emanuele,
fonte de minha energia

A minha amada esposa Isabela
que sempre esteve ao meu lado
com sua simpatia, carinho e amor

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa os resultados de dois anos de prazerosos estudos, à todos aqueles que me ajudaram nessa caminhada deixo este agradecimento.

À professora Ana Alice, minha orientadora pelas sábias palavras que operaram como uma bússola que nortearam o percurso deste trabalho para o alcance do objetivo.

À banca examinadora, professora Beatriz e professor Danilo pelas inestimáveis colaborações.

Às organizações que se propuseram a colaborar na pesquisa. Às pessoas que foram entrevistadas, que contribuíram sobremaneira para efetiva concretização da investigação.

Aos companheiros de curso, que compartilhávamos durante a viagem para o Rio de Janeiro as nossas esperanças, alegrias e angústias da caminhada.

Aos meus pais, meus irmãos, minha irmã que me incentivaram em todos meus passos.

A minha filha Emanuele, pela sua valiosa companhia que me alegra todos os momentos de minha vida.

E a minha amada Isabela, esposa e companheira de todos os instantes, pela compreensão de minha ausência, pelo constante apoio e incentivo na conquista dos objetivos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Objetivo	1
1.3 Justificativa do tema	1
1.4 Hipótese	2
1.5 Objetivos específicos	2
1.6 Estrutura da dissertação	2
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 Cultura	3
2.1.1 Cultura organizacional	3
2.1.2 As diferenças entre as culturas organizacionais	5
2.1.3 Poder e cultura organizacional	5
2.1.4 Cultura organizacional e transformações	8
2.1.5 Comunicação na organização	9
2.1.6 Aprendizagem organizacional	10
2.1.7 Socialização das pessoas	10
2.1.8 Competências	11
2.1.9 Competências da organização	12
2.1.10 Aprendizagem e gestão do conhecimento	13
2.1.11 Considerações finais sobre a aprendizagem organizacional, competência e cultura	20
2.2 Conflito	22
2.2.1 Conceituação	22
2.2.2 Origem do conflito	22
2.2.3 Efeitos dos conflitos	24
2.2.4 O processo do conflito	25
2.2.5 O crescimento e desenvolvimento do conflito	26
2.2.6 Classificação e possíveis soluções na administração do conflito	27
2.2.7 Técnicas de administração de conflitos	31
2.2.8 Fases na resolução de conflitos	32
2.2.9 Negociação, mediação e arbitragem na solução do conflito	33
2.3 Considerações finais	35
3 METODOLOGIA E PESQUISA	38
3.1 Método e pesquisa	38
3.2 Tipologias da pesquisa	38
3.3 Coleta de dados	39
3.4 População e amostra	41
3.5 Análise dos dados	42
3.6 A metodologia utilizada	42
3.7 Limitações da pesquisa	44
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1 O primeiro estudo de caso	46
4.1.1 Investigação do histórico da organização	46
4.1.2 O processo de socialização de novos membros	47
4.1.3 As políticas de recursos humanos	47
4.1.4 O processo de comunicação	47
4.1.5 A organização do processo de trabalho	48
4.1.6 Variáveis observadas na entrevista	48
4.2 O segundo estudo de caso	50

4.2.1	Investigação do histórico da organização	50
4.2.2	O processo de socialização de novos membros	50
4.2.3	As políticas de recursos humanos	50
4.2.4	O processo de comunicação	50
4.2.5	A organização do processo de trabalho	50
4.2.6	Variáveis observadas na entrevista	51
4.3	O terceiro estudo de caso	52
4.3.1	Investigação do histórico da organização	52
4.3.2	O processo de socialização de novos membros	52
4.3.3	As políticas de recursos humanos	53
4.3.4	O processo de comunicação	53
4.3.5	A organização do processo de trabalho	53
4.3.6	Variáveis observadas na entrevista	54
4.4	O quarto estudo de caso	54
4.4.1	Investigação do histórico da organização	55
4.4.2	O processo de socialização de novos membros	55
4.4.3	As políticas de recursos humanos	55
4.4.4	O processo de comunicação	55
4.4.5	A organização do processo de trabalho	55
4.4.6	Variáveis observadas na entrevista	55
4.5	Análise cruzada dos dados	56
4.6	Proposta para gestão do conflito como elemento da aprendizagem organizacional	59
5	CONCLUSÃO	61
5.1	Sugestões para futuras pesquisas	61
5.2	Sugestões para as empresas	61
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXO 1	Roteiro de entrevista	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cultura organizacional	4
Figura 2. O fator R, reação	13
Figura 3. Conhecimento explícito e implícito	14
Figura 4. Quadro modos de conversão do conhecimento (espiral do conhecimento)	15
Figura 5. Gestão do conhecimento	16
Figura 6. Gestão do conhecimento	17
Figura 7. Ciclo permanente de aprendizagem e mudança	18
Figura 8. O ciclo de aprendizagem organizacional	18
Figura 9. Anatomia de uma experiência de aprendizado	20
Figura 10. Anatomia de uma experiência de aprendizado perdida	20
Figura 11. Janela de Johari	24
Figura 12. Continuum de intensidade dos conflitos	26
Figura 13. Dimensões das intenções para administração de conflitos	29
Figura 14. Diferentes tipos de envolvimento de uma terceira pessoa na disputa ..	34
Figura 15. Conflito x negociação x cultura	37
Figura 16. Convergência e não convergência de várias fontes de Evidências	41
Figura 17. Método de estudo de caso	44
Figura 18. Organograma de uma Organização militar	48
Figura 19. Organograma da empresa AGROLUTA	51
Figura 20. Organograma da empresa MATTHEIS BORG	53
Figura21. Comparação entre conflito negociado e não negociado	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fontes de poder, segundo STONNER & FREEMAN (1995).....	6
Tabela 2 – Bases de poder segundo FRENCH & RAVEN apud ROBBINS, 2002	6
Tabela 3 – Utilização de táticas de poder: das mais às menos populares	7
Tabela 4 – Comparativo de estratégias de socialização, segundo Maanen (1996)	11
Tabela 5 – Características e fundamentos da aprendizagem	15
Tabela 6 – O processo do conflito	26
Tabela 7 – Níveis de conflitos	27
Tabela 8 – Técnicas de administração de conflitos	32
Tabela 9 – Fases na resolução de conflitos	32
Tabela 10 – Análise cruzada dos elementos das culturas organizacionais estudadas	57
Tabela 11 - Análise cruzada das variáveis levantadas nas culturas organizacionais estudadas	58

RESUMO

CALDAS, Marco Aurelio. **Cultura Organizacional e Gestão De Conflito: Uma Proposta de Gestão Com Base em um Estudo de Casos Múltiplos**. Seropédica: UFRRJ, 2005. 120p. (Dissertação, mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios).

O presente trabalho aborda o assunto do conflito dentro das organizações. As relações humanas dentro das empresas decorrem de uma série de variáveis pessoais e estruturais que influem na organização, por sua vez podem vir a alterar a cultura organizacional vigente, provocando mudanças em sua estrutura inicial. As pessoas que integram a organização detêm uma maior ou menor capacidade ante a esse tipo de mudança. Por conseqüência algumas empresas reagem mais positivamente que outras diante de um cenário incerto. Essa capacidade de adaptação, bem como o conseqüente crescimento da organização vem a ser em função da aprendizagem organizacional que promove a compreensão de novas realidades e a adoção de novos comportamentos. Entretanto, a relação entre as pessoas pode advir de um padrão conflituoso, que acentua a diferença de posturas, opiniões entre si. Desse embate resulta um possível aprendizado, que vem a proporcionar um desenvolvimento na organização. Nesse aspecto reside o assunto da presente pesquisa, a gestão do conflito. O objetivo que se propõe é investigar o fenômeno do conflito interpessoal, segundo fatores da cultura organizacional, comparando-os aos dados empíricos levantados acerca do tema proposto, por intermédio de um estudo de casos múltiplos. A metodologia empregada segue o proposto por Yin (2004), como estudo de caso e Fleury (1996), como investigação da cultura organizacional, analisando-se sua história, a socialização de novos membros, o processo de comunicação, o processo de trabalho. As variáveis propostas no levantamento das entrevistas procuram descobrir acerca da compreensão das pessoas quanto à existência de conflitos, conduta na resolução do conflito, o padrão de reação ante as mudanças, as conseqüências de um conflito, a intensidade de um conflito e seu benefício, a possibilidade da existência de aprendizagem após um conflito, que técnicas se empregam na resolução do conflito. Para tal estudo investigaram-se quatro organizações, sendo duas da iniciativa privada e duas estatais. Ao final da análise dos dados, constata-se que cada organização possui seu método próprio de resolução de conflito, que se relaciona à cultura organizacional de cada instituição. Ao final apresenta-se uma proposta de gestão de conflito, fundamentada de acordo com o referencial teórico e a pesquisa de campo realizada. A conclusão do trabalho procura contemplar ainda, sugestões para futuras pesquisas, bem como sugestões às empresas, no tocante à gestão do conflito.

Palavras chave: cultura organizacional, competências e negociação.

ABSTRACT

CALDAS, Marco Aurelio. **Organizational Culture and Conflict Management: A Proposal of Management On the basis of a Study of Multiple Cases.** Seropédica: UFRRJ, 2005. 120p. (Dissertation, mastership in Management and Strategy in Businesses).

The present work inside approaches the subject of the conflict of the organizations. The human relations beings inside of the companies elapse of a series of personal and structural variable that influence in the organization, in turn may to modify the effective organizational culture, provoking changes in its initial structure. The people who integrate the organization withhold a greater or minor capacity before the this type of change. For consequence some companies react more positively than others ahead of an uncertain scene. This capacity of adaptation, as well as the consequent growth of the organization comes to be in function of the organizational learning that promotes the understanding of new realities and the adoption of new behaviors. However, the relation among people can occur of a conflictive standard, that accents the difference of positions, opinions between itself. Of this shock a possible learning results, that comes to provide a development in the organization. In this aspect the subject of the present research, the management of the conflict inhabits. The objective that if considers is to investigate the phenomenon of the interpersonal conflict in the process, according to factors of the organizational culture, compared them it the raised empirical data concerning the considered subject, for intermediary of a study of multiple cases. The employed methodology follows the considered one for Yin (2004), as study of case and Fleury (1996), as inquiry of the organizational culture, analyzing its history, the socialization of new members, the communication process, and the work process. The changeable proposals in the survey of the interviews look for to discover concerning the understanding of the people how much to the existence of conflicts, behavior in the resolution of the conflict, the standard of reaction before the changes, the consequences of a conflict, the intensity of a conflict and its benefit, the possibility of the learning existence after a conflict, that techniques if use in the resolution of the conflict. For such study four organizations, being two of the private initiative and two state ones had been investigated. To the end of the analysis of the data, one evidences that each organization possess its proper method of conflict resolution, that if relates to the organizational culture of each institution. To the end one in accordance with presents a proposal of management of conflict, based the theoretical referential and the carried through research of field. The conclusion of the work looks for to still contemplate, suggestions for future research, as well as suggestions to the companies, in the moving one to the management of the conflict.

Key words: organizational culture, competencies and negotiation.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A despeito das constantes inovações tecnológicas as organizações continuam necessitando de pessoas, que estejam aptas a enfrentar as mudanças que o cenário globalizado impõe. A capacitação leva em conta a habilidade em transformar incertezas em realidades seguras para a empresa.

Cada empresa se organiza de acordo com sua finalidade, distribui seu esforço de acordo com as capacidades das pessoas. As pessoas manifestam-se em sua atividade por seu comportamento e suas idéias, formando a cultura organizacional da empresa em que desenvolvem suas atividades.

A cultura vem a ser, portanto, uma representação de valores compartilhados, que dão forma à organização, diferindo-a das demais. Fundamentada por elementos, que são exteriorizações do comportamento humano, como por exemplo, a forma de se comunicar, a distribuição do poder, a socialização de novos membros que vem a integrar a empresa.

A comunicação determina como flui a informação na organização, estabelecendo padrões de linguagens, canais de ligação, que repartem o conhecimento pelo meio da organização. Identifica seus integrantes pela forma como é instituída.

A aprendizagem organizacional, que é um dos elementos constituintes desse arranjo cultural, vem a operacionalizar a chamada mudança na cultura organizacional. Entretanto para a ocorrência da mudança, as pessoas esbarram, em suas convicções, crenças e modos de observar a realidade, resultando na conseqüente geração de conflitos.

Em conseqüência, encontra-se nas organizações, uma diversidade de opiniões, que necessitam de um tratamento especial uma vez que por meio de tais embates, sobrevém um possível crescimento da organização ou seu definhamento.

A capacidade das pessoas em lidar com esse tipo de realidade, determina, muito provavelmente a solubilidade de tais embates. Tais divergências, tratadas por conflitos, constituem a linha de pesquisa da investigação em tela. Portanto, as soluções dos conflitos, dentro da dinâmica social, podem influir positivamente, ou negativamente no desenvolvimento da organização.

1.2 Objetivo

A presente dissertação tem por objetivo geral estudar o fenômeno do conflito interpessoal. São investigados os elementos da cultura organizacional, o processo de aprendizagem e a conseqüente geração de conflitos, comparados aos dados empíricos levantados acerca do tema proposto, por intermédio de um estudo de casos múltiplos.

1.3 Justificativa do Tema

As empresas são compostas por uma parte física, seu capital tangível, e uma parte intangível. As pessoas que nela desempenham suas atividades, dedicam-se em torná-la ativa. Cada indivíduo que compõe a organização, seja em qualquer nível, estratégico, de gerenciamento ou operacional, possui sua capacidade, mais ou menos evidente. Dedicam-se em maior ou menor grau naquilo que está se propondo a desempenhar, contribuindo para a composição da cultura organizacional.

As empresas e organizações precisam se manter operativas e com crescimento, principalmente diante do cenário competitivo da atualidade. Para isso é necessário um capital humano disposto a enfrentar novos desafios e estar constantemente aprendendo. A origem da

tensão está ligada, provavelmente, à crescente competitividade do mercado, exige-se, em conseqüência uma propensão para aprender, que gera mudança de comportamento. A tensão resulta em níveis de estresse crescentes nas pessoas, que culmina na possível geração de conflitos.

As organizações devem estar aptas a conhecerem essa realidade conflituosa de seus integrantes, que se bem gerenciada vem proporcionar o desenvolvimento das empresas. Esse gerenciamento é um componente dentro da organização que embora intangível, contribui sobremaneira para o crescimento da empresa no cenário globalizado.

Uma vez que o conflito é uma situação de divergência com a conotação de tensão, de violência, ou pelo menos da iminente ruptura de um equilíbrio tornado precário (ANDRADE, 2004) e aprendizagem organizacional é uma contínua adaptação aos modelos que surgem (FLEURY, 2004). Neste contexto, busca-se no presente estudo como administrar o conflito, visando a aprendizagem organizacional, já que a existência do conflito, segundo alguns autores, é necessária para que as organizações não caiam na apatia e incapacidade de reagir face às constantes mudanças do cenário globalizado (ROBBINS, 2002), levando-se em conta a cultura organizacional da empresa.

1.4 Hipótese

A cultura organizacional influencia positivamente o padrão de reação dos “gestores de conflito” em uma instituição ao lidar com as tensões e conflitos inerentes à organização.

1.5 Objetivos Específicos

Delinear os elementos da cultura organizacional.

Apresentar as teorias do processo de aprendizagem organizacional.

Identificar os diversos tipos de conflito.

Descrever os padrões de reação ao conflito.

Elaborar uma proposta de gestão do conflito para auxiliar na aprendizagem organizacional.

1.6 Estrutura da Dissertação

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos, introdução, referencial teórico, metodologia da pesquisa, resultados e discussão e conclusão.

O referencial teórico está construído com conceitos sobre cultura organizacional, aprendizagem organizacional e conflito. A metodologia da pesquisa está composta pelas noções da tipologia da pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

A fim de apresentar os resultados e discussão concernente à pesquisa é levantado de cada uma das organizações examinadas o perfil e a cultura da gestão. Na seqüência é realizada a análise comparativa dos resultados obtidos e por fim elaborada uma proposta para gestão do conflito como elemento da aprendizagem organizacional.

Ao final do trabalho apresenta-se a conclusão com as sugestões para futuras pesquisas, a fim de orientar futuros pesquisadores da área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem por escopo reunir as informações teóricas acerca do tema cultura organizacional por intermédio de seus elementos e conflito. Na medida em que são apresentadas as informações, é realizada uma conclusão parcial de cada assunto, estabelecendo uma correspondente ligação entre eles.

2.1 Cultura

O termo cultura é derivado do latim *colere*, que significa cultivar. Santos (1964) emprega o sentido indicando o aprimoramento do saber e do poder humano, cuja finalidade é o aperfeiçoamento do homem. Do dicionário tem-se que é o conjunto de características humanas que não são inatas, as quais são criadas, preservadas e apuradas, por meio da comunicação e da cooperação entre indivíduos em sociedade (FERREIRA, 1999).

Uma visão antropológica da cultura a entende como um conjunto complexo de códigos e modelos que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupos específicos, e ainda, é um trabalho de transmissão contínua do saber adquirido às gerações seguintes. A cultura, segundo esta visão, é manifestada nos aspectos da vida tais como os modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais e criações materiais (SANTOS, 1964).

Segundo Tavares (2002) cultura é entendida como uma parte da biologia do homem, e essa biologia é produto da cultura. É transmitida socialmente, por intermédio da aprendizagem. A aprendizagem, por sua vez, é a capacidade de desenvolver e criar cultura. A concretização da cultura só ocorre por um processo conjunto e coletivo em que há a interação com o meio ambiente.

2.1.1 Cultura organizacional

O entendimento que uma empresa detém uma cultura própria foi elaborado pela primeira vez por Jacques (1950). A acepção é apresentada como o modo de pensar e agir aprendido e compartilhado, pelos integrantes da empresa.

Handy (apud AGUIAR, 2005) apresenta a compreensão de que a cultura organizacional é um modelo baseado em como a autoridade é exercida em relação ao trabalho. Este autor define quatro diferentes culturas: cultura do poder, do papel, das pessoas e da tarefa.

Quinn (apud AGUIAR, 2005) levando em consideração os aspectos de liderança, e de tomada de decisão, apresenta quatro diferentes tipos de culturas em uma organização, a grupal, a inovativa, a hierárquica e a racional.

No entanto, Becker (1982, apud ROBBINS 2002), propõe um conceito que se refere a um sistema de valores compartilhados, dentro de uma mesma organização que vem diferenciar as organizações entre si.

Logo em seguida, surge a interpretação que a cultura organizacional é uma série de preceitos os quais são compartilhados pelos membros de uma organização que lhes dão sentido e identidade (LEMAITRE, 1985, apud AGUIAR, 2005).

Schneider (1977) identifica o conceito de cultura essencial, onde reside o núcleo da cultura da organização, as quais podem ser a cultura do controle, encontrada em sociedades militares, a cultura da competência, em sociedades educacionais, a cultura do cultivo, em sociedades religiosas e a cultura da cooperação, encontrada em sociedades familiares.

Luz (2003, apud Aguiar 2005), por sua vez, traz no conceito de cultura organizacional os fatores que nela influenciam. Dentre eles estão os fundadores, o ramo de atividade, os dirigentes atuais e o espaço geográfico em que atuam.

De acordo com Robbins (2002), a cultura organizacional é um termo descritivo, com um sistema compartilhado de valores. Robbins faz uma diferenciação entre a cultura organizacional e a satisfação com o trabalho, sendo que a satisfação é a avaliação, por parte dos funcionários, sobre a cultura da organização.

A cultura organizacional, como se observa na figura 1, é descrita por Tavares (2002) como um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, que se relacionam com a sobrevivência, manutenção e crescimento da empresa.

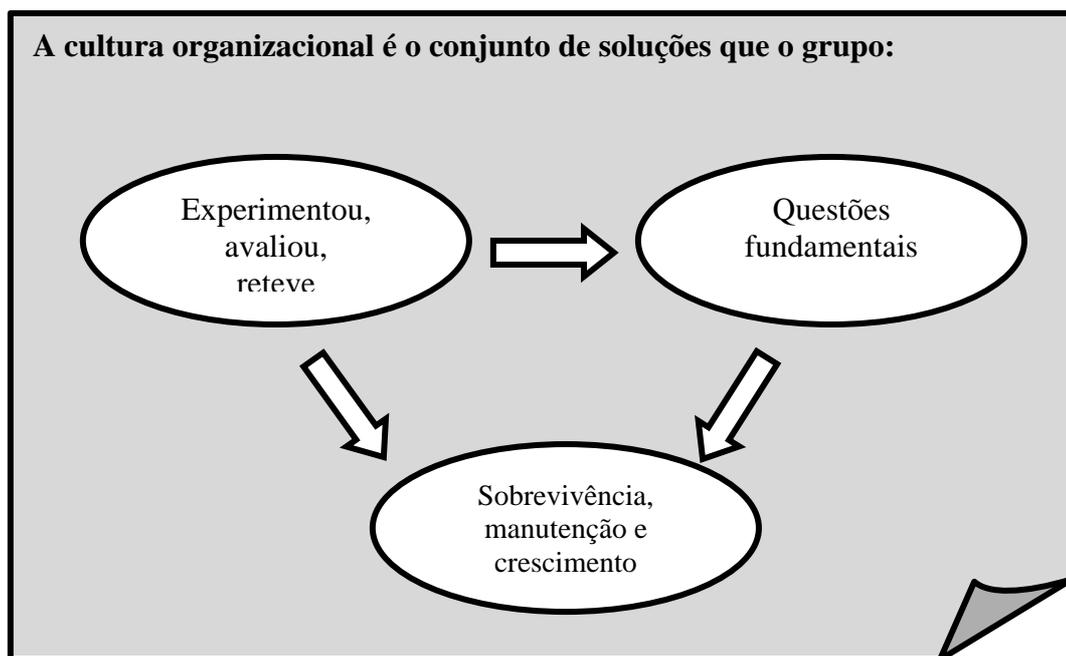


Figura 1 – Cultura organizacional
Fonte: TAVARES (2002:68)

Tavares acrescenta, ainda que a cultura organizacional se constitui em um paradigma de interpretação de mundo, construído coletivamente. A construção coletiva depende da comunicação efetiva que se realiza dentro da organização, quanto mais comunicativa a organização mais rapidamente pode-se mudar um paradigma cultural. Expõe que a cultura, como conjunto de soluções, é uma ação coletivamente estruturada, voltada ao dinamismo social da empresa. Para tal fato ocorrer, ou seja, para a cultura organizacional ser uma realidade, faz-se necessário que seus integrantes a experimentem, avaliem e detenham respostas. Essas respostas estão no campo das idéias, comportamentos, materiais, tecnologias e espaços físicos, os quais se relacionam entre si, conforme o quadro anterior.

A cultura organizacional deriva de cultura. Do confronto das significações, pode-se concluir que ambas são legados de valores que identificam determinado grupo. Tais valores necessitam ser transmitidos para novos integrantes, a fim de perpetuar o conhecimento construído ao longo do tempo, e que serviram de preceitos para a sobrevivência do grupo. Na medida em que o grupo enfrenta novos desafios, os ensinamentos são submetidos à equipe a qual o aceita ou o rejeita, dando forma a cultura da empresa. Este procedimento identifica a organização com uma ou outra característica mais evidente e que é influenciado por sua própria estrutura.

2.1.2 As diferenças entre as culturas organizacionais

O início de uma cultura organizacional é em função direta do grau de sucesso alcançado pela organização. Significa que uma fonte primária da cultura é a base da construção do modelo erigido ao longo do tempo na organização. Essa fonte primária está nos fundadores da empresa (ROBBINS, 2002). Na seqüência os fundadores vêm a contratar somente pessoas que raciocinem como eles, a fim de proporcionar a garantia da manutenção dos valores estabelecidos. O reforço a essa cultura ocorre quando há o encorajamento da identificação com os valores compartilhados. Ou seja, há uma transmissão de valores, convicções e premissas. Tavares (2002) atribui de igual forma a importância dos fundadores das organizações que introjetam seus valores para o êxito da empresa.

A cultura é, de acordo com uma perspectiva de evolução temporal, um sistema de valores compartilhados, que foi construído ao longo do tempo por determinado grupo social, de acordo com as interações com o ambiente (TAVARES, 2002). Os produtos criados a partir dessa cultura vêm a se constituir em tecnologia, a própria organização e a mitologia, como sistemas que tornam a vida agradável à sociedade.

Uma visão sincrônica, concomitante, estabelece uma interação entre a cultura, o ambiente e a biologia, sendo que cada grupo social configura para si, as possíveis respostas para cada uma das interações presumíveis entre tais fatores. O resultado é, portanto, a característica mais ou menos evidente que vem a diferenciar os grupos e subgrupos sociais (TAVARES, 2002). Robbins (2002), apresenta características de grupos sociais em organizações que as peculiarizam. As características apontadas por Robbins, são: atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.

Da mesma forma que a identidade de uma pessoa é a exteriorização de suas características, a cultura organizacional exerce, por conseqüência, a função de identidade cultural. Os valores compartilhados exteriorizam a estrutura interna da organização (TAVARES, 2002).

Compreende-se, então que a identidade cultural vem a ser formada a partir de seus valores, os quais diferenciam as organizações entre si. Essa diferenciação torna única cada organização, cada grupo dentro de uma empresa e na sociedade.

2.1.3 Poder e cultura organizacional

O termo poder é originado do latim *potere* que significa ter a posse (FERREIRA, 1999). Posse ou domínio relaciona-se com o poder de estabelecer as regras, logo, é o poder de influenciar na sociedade ou organização.

O poder é entendido como a faculdade de forçar alguém a fazer sua vontade, por intermédio da coação, posição ou força, mesmo que a pessoa não preferisse fazê-lo (WEBBER, apud Hunter, 2004).

Os fundadores das organizações exercem seu poder no estabelecimento das normas que vem a concretizar a organização em si, formando sua cultura organizacional (ROBBINS, 2002).

De acordo com a formação de sua cultura e exercício de poder uma organização está fundamentada para sua sobrevivência (TAVARES, 2002).

O poder, segundo Fleury (1996) vem a ser uma necessidade das organizações para ordenar as suas relações contraditórias, bem como para solucionar os **conflitos** de ordem interna na organização.

Já a cultura politizada, segundo Fleury (1996) carrega a significação do poder, uma vez que a fundamenta em conjuntos de valores e pressupostos basilares que são expressos em elementos simbólicos. Esses conjuntos, por sua vez ordenam, atribuem significações e

constroem a identidade da organização, que atuam como elementos de comunicação e consenso, além de instrumentalizar e ocultar as relações de dominação.

Stonner e Freeman (1995) identificam as fontes com que a dinâmica do poder passa a existir na organização (Tabela 1). Segundo os autores o poder é uma necessidade, não para atender os desejos pessoais, mas para influenciar e controlar o grupo para o seu próprio bem, seja na solução dos **conflitos** ou para a ampliação de seus interesses.

Fontes de poder	Característica
<i>Autoridade formal</i>	• Poder legítimo e respeitado, baseia-se na compreensão de que os indivíduos têm o direito de exercer a influencia.
<i>Controle dos recursos escassos</i>	• Habilidade de exercer o controle adequado dos recursos.
<i>Uso da estrutura organizacional</i>	• É a utilização dos instrumentos racionais que auxiliam no desempenho das tarefas.
<i>Controle do processo decisório</i>	• Possibilidade de influenciar nos resultados do processo decisório.
<i>Controle do conhecimento e da informação</i>	• É a capacidade de influenciar o processo decisório, pelo domínio da definição de realidade. Com o controle de recursos-chave pode gera um regime de dependência.
<i>Controle das fronteiras</i>	• Controle ou monitoração das interfaces entre departamentos ou organizações.
<i>Habilidade de lidar com incertezas</i>	• Está atrelada a posição que o indivíduo ocupa na empresa.
<i>Controle da tecnologia</i>	• Habilidade em controlar a força produtiva.
<i>Alianças interpessoais</i>	• Obtenção das informações de acordo com interesses, por intermédio da influência interpessoal
<i>Controle da contra-organização</i>	• É a criação de forças opostas constituindo um bloco rival
<i>O poder que já tem</i>	• Poder gerando mais poder.

Tabela 1 – Fontes de poder, segundo STONNER & FREEMAN (1995)

O poder, segundo Stonner e Freeman (1995), possui duas faces, uma positiva e outra negativa.

A face negativa do poder vem a ser expressa sob uma idéia de domínio-submissão. Estar com poder significa exercê-lo sobre alguém. Indivíduos que se utilizam desta forma de desempenho de poder, acreditam que as pessoas que lideram podem vir a ser usadas ou sacrificadas de acordo com seus interesses.

A outra face do poder, chamada de positiva, é assinalada pela atenção com os objetivos do grupo. Há um estímulo para que os integrantes da equipe desenvolvam a competência e alento para seu sucesso como membros do grupo e individualmente.

A capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados é ligada ao poder. Esta influência divide-se em cinco bases de poder (FRENCH e RAVEN apud ROBBINS, 2002), conforme mostra a Tabela 2.

Bases de poder	Características
<i>Poder coercitivo</i>	• baseia-se no temor e na coerção
<i>Poder de recompensa</i>	• apóia-se na esperança de algum prêmio, incentivo ou reconhecimento
<i>Poder legítimo</i>	• é o resultado de uma posição na hierarquia formal na organização
<i>Poder do talento</i>	• é a influência exercida pela perícia, conhecimento ou habilidade
<i>Poder de referência</i>	• fundamentado no apelo, carisma

Tabela 2 – Bases de poder segundo FRENCH & RAVEN apud ROBBINS, 2002

Robbins (2002) afirma que o poder é um processo dentro da cultura organizacional de uma empresa ou grupo. Refere-se ao poder como a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas. Essa capacidade pode ou não ser exercida, significa que pode ser vista como um potencial, esse potencial, por sua vez, estabelece uma relação de dependência

entre quem influencia e quem é influenciado. Robbins ainda afirma que a diferença entre o poder e a liderança está na compatibilidade de objetivos, uma vez que na liderança existe uma congruência de desígnios entre líder e liderados.

Kipnis (1997 apud ROBBINS, 2002) afirma que o poder assume sete diferentes formas de ser exercido, na operacionalização das ações que emanam daqueles que detém o poder. Essas maneiras de operacionalizar o poder, Kipnis atribui o nome de táticas de poder as quais variam de uma dimensão mais popular para uma menos popular (Tabela 3).

A razão vem a ser o emprego de acontecimentos e informações para ordenar uma exposição lógica e coerente dos conceitos. Já a amabilidade significa o emprego de elogios, por intermédio da concepção de um clima de boa vontade, atitude humilde e ensaio de um espírito conciliador. A coalizão por sua vez significa a tentativa de conseguir apoio de outras pessoas para a idéia. A barganha é o uso da negociação utilizando uma transação de benefícios ou favores. A afirmação vem a ser o emprego de uma postura direta e vigorosa, com o apelo de uma aceitação sumária da requisição, incluindo a citação de regras a serem obedecidas. A autoridade superior significa a obtenção de apoio de escalões mais altos da empresa ou organização. As sanções são a utilização de punições e recompensas, como promessas ou ameaças, no tocante a avaliação de desempenho ou em relação ao salário.

	Quando os administradores influenciam seus superiores (*)	Quando os administradores influenciam seus subordinados
Mais popular	Razão	Razão
	Coalizão	Afirmação
	Amabilidade	Amabilidade
	Barganha	Coalizão
	Afirmação	Barganha
	Autoridade superior	Autoridade superior
		Sanções
Menos Popular		

(*) dimensão da sanção foi omitida na escala que mede a influencia ascendente

Tabela 3 – Utilização de táticas de poder: das mais às menos populares

Fonte: ROBBINS (2002:349)

O poder, portanto, é uma construção da abstração social, mas para que a sociedade sobreviva, faz-se imprescindível sua existência. É resultado da cultura e modificado por ela na medida que as mudanças ambientais e interações sociais ocorrem. Significa que as relações de poder dentro da empresa vêm a ser parte da cultura organizacional que lhe pertence, isto é, o exercício do poder caracteriza os valores e identidade das organizações.

2.1.4 Cultura organizacional e transformações

Transformar, segundo dicionário significa dar nova forma, feição ou caráter, tornar diferente do que era, mudar, alterar, modificar, transfigurar (FERREIRA, 1999).

Cultura é um processo de transmissão de informações acerca dos hábitos, costumes cuja finalidade é o aperfeiçoamento humano, cujas interações provocam mudanças em toda sua estrutura.

A cultura organizacional conforme já verificado, é um processo de constante transformação de hábitos, costumes, distribuição de poder que a organização constrói ao longo do tempo.

Um processo de transformação, em uma determinada empresa, só se inicia quando um novo valor é adicionado à cultura da organização, provocando as alterações para que resultados venham a ser materializados (MONTEIRO, VENTURA e CRUZ apud AGUIAR 2005).

As mudanças em um entendimento organizacional estão fundamentadas na gestão do capital humano, sendo estes os responsáveis pela efetiva transformação da empresa. Reside, portanto, na principal mudança, como mudar as pessoas e a cultura, uma vez que é por intermédio dessa gestão que ocorre a renovação dos valores e a correspondente vantagem competitiva (WOOD JR apud AGUIAR 2005).

Os fatores chave para uma eficaz mudança cultural, segundo Wood Jr (apud AGUIAR 2005) são encontrados quando a mudança ocorre sobre forças e valores da organização, quando há a participação de integrantes de todos os níveis. A mudança, segundo o autor, deve ser planejada ao longo de determinado tempo, e para que venha a ser processada em uma estrutura estratégica, faz-se necessário um sistema de controle e recompensas que o reforce.

O gerenciamento de um processo de transformação depende do conhecimento dos valores da organização. Ressalta de importância o significado de valor para as organizações (NARDY apud AGUIAR, 2005).

Segundo Tavares (2002), para uma determinada organização é muito difícil ocorrer uma mudança em seus padrões culturais. Entretanto, para tal fato poder advir, é necessária uma correspondente mudança de valores. Define, ainda que este realinhamento da organização só é possível se envolver como condição para a sobrevivência da empresa. Ou seja, a mudança torna-se uma questão fundamental. Pode-se concluir, então que dentro do espectro apresentado por Tavares, é aceitável que a organização realize mudanças ao longo de sua existência. Tais mudanças impulsionam desdobramentos internos, tais fenômenos vêm a ser orientados pelos chamados 'modeladores'. Esses indivíduos atuam como interpretadores da realidade do ambiente externo e interno. Por fim, Tavares acrescenta que tais posturas de ajustamento da empresa ou organização atraem ou afastam as pessoas que se adaptam ou não às situações de mudança.

Robbins (2002), por sua vez, dentro do conceito de cultura organizacional, expõe que quanto mais forte essa cultura, maior será a resistência a mudanças. Isto ocorre pelo fato das pessoas ao serem admitidas dentro de uma organização, praticamente só são aceitas se efetivamente incorporarem os valores da empresa. Ou seja, a cultura organizacional pode funcionar como uma barreira para que as mudanças venham a se concretizar. Pode-se concluir, que quanto mais forte a cultura, maior será a propensão para não haver mudanças, ao passo que uma cultura organizacional fraca tende a esfacelar a organização, uma vez que se

perde o vínculo valorativo entre seus membros e não há uma identidade que funcione como fator de coesão do grupo.

2.1.5 Comunicação na organização

Robbins (2002) define a comunicação como um processo de transferência e compreensão de mensagens. Dentro do aspecto da cultura, assume primordial importância, visto que é por intermédio da comunicação que ocorre a transmissão dos valores que integram uma determinada cultura.

Martinelli e Almeida (1997) apresentam o processo de comunicação fundamentado em quatro aspectos: alvo, método, estrutura e *feedback*.

O alvo vem a ser o receptor da mensagem, ressaltam os autores que deve estar bem definido e que o propósito da comunicação esteja bastante claro. Neste propósito incluem-se as compreensões pelo receptor e o que deve fazer a partir de receber a mensagem. O método, por sua vez, significa o meio pelo qual se faz a transmissão. A estrutura vem a ser a fundamentação de modo foi construída a mensagem. O *feedback* significa a fase em que se assegura que o receptor recebeu a mensagem.

O processo de comunicação, segundo Robbins (2002), é estabelecido em sete fases: a fonte, a codificação, o canal, a decodificação, o receptor e o *feedback*. A fonte é a origem, a parte emissora da mensagem. A codificação vem a ser a conversão de determinada mensagem em um formato simbólico. O canal é o meio pelo qual a mensagem corre. A decodificação é a tradução da mensagem pelo receptor. O *feedback* vem a ser o elo final do processo, no qual se assegura o retorno da mensagem.

Ainda segundo Robbins (2002), existem barreiras no canal de comunicação, entre eles, pode-se destacar a filtragem, a percepção seletiva, a sobrecarga de informação, a defesa, a linguagem e os jargões. A filtragem vem a ser a manipulação da informação pelo emissor, com a finalidade de tornar-se mais favorável ao receptor. A percepção seletiva é a interpretação da realidade pelo que se vê, entretanto aquilo que se vê está fundamentado nas necessidades, motivações, históricos e características pessoais, e não na realidade de fato. A sobrecarga de informação vem a ser um estágio no qual excede a capacidade do indivíduo em processar as informações. A defesa é a reação das pessoas, ao sentirem-se ameaçadas, reduzem sua capacidade de entendimento mútuo. A linguagem é uma barreira na medida em que as palavras assumem significações diferentes, influenciadas pela história, idade e educação das pessoas envolvidas. O jargão é a terminologia técnica que membros dos grupos utilizam para facilitar a comunicação entre si.

Martinelli e Almeida (1997) apresentam que a comunicação pode ser descendente, ascendente e horizontal. Tal classificação é empregada quando das mensagens partem da chefia para os subordinados, dos subordinados para a chefia e entre subordinados, respectivamente. Classifica ainda, em comunicação formal e informal.

Steele et al (1995 apud Martinelli e Almeida, 1997) apresenta outras formas de comunicação, as não verbais. Mas que são compreendidos e interpretados com facilidade: gestos calorosos, submissão, dominação, hostilidade. Um comportamento não verbal exprime a emoção que se encontra a transmissão das informações, as quais podem ser positivas como confiança, cooperação, expectativa, interesse, aceitação, superioridade ou negativas, como frustração, ansiedade, aborrecimento, não aceitação.

Marins Filho (1991), ainda vem a contribuir com o sentido da oralidade da comunicação. Afirma que o homem brasileiro, por sua formação antropológica tende a conectar-se mais aos outros indivíduos pela comunicação oral. Apresenta que, em decorrência deste fenômeno, as transformações culturais ocorrem com maior velocidade, uma vez que há um maior pragmatismo na troca de informações. Como consequência a carga emocional da comunicação é mais acentuada, recaindo em maior importância na comunicação não verbal.

2.1.6 Aprendizagem organizacional

Argyris (1977 apud FLEURY e FLEURY, 2004) entende que a aprendizagem está ligada a um processo de identificação e correção de erros.

Por outro lado, Fiol e Lyles (1986 apud FLEURY e FLEURY, 2004) apresentam que a aprendizagem na organização é um processo de aperfeiçoamento das ações para um melhor conhecimento e compreensão.

Senge (1990) expõe que a aprendizagem na organização deve ser buscada a todo instante, criando a capacidade de construir seu próprio futuro.

Robbins (2002) vem definir aprendizagem como qualquer mudança relativamente permanente no comportamento, que ocorra como resultado de uma experiência. Portanto, a aprendizagem envolve mudança.

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo nas organizações e empresas. Neste processo encontra-se não apenas a compreensão dos cenários externos à empresa, mas o entendimento do ambiente interno e sobretudo a adoção de comportamentos que comprovem o processo de aprendizagem (FLEURY, 2004).

Assim, percebe-se que o conceito de aprendizagem organizacional está diretamente ligado à dinâmica da cultura organizacional, cuja colaboração dos integrantes torna-se essencial para sua manutenção. Neste contexto, a forma de socialização das pessoas aos novos ambientes passa a ser relevante, para buscar soluções ante os conflitos.

2.1.7 Socialização das pessoas

A socialização das pessoas é o processo pelo qual as pessoas adquirem o conhecimento social e experiências necessárias para execução de uma tarefa característica em uma organização (MAANEN, 1996).

Este processo ocorre não apenas na área cognitiva do indivíduo, mas também no seu campo emocional. Resulta na criação de uma perspectiva de interpretação das experiências vivenciadas no trabalho (GOFFMAN, apud MAANEN, 1996).

Segundo Maanen (1996) existem duas estratégias de socialização que são empregadas pelas organizações, a formal e a informal.

Um processo formal é caracterizado pela influência nas atitudes e valores dos novatos na organização. Age na preparação de uma pessoa ao ocupar um status específico na empresa.

Já o processo informal prepara uma pessoa a desempenhar um papel específico na organização.

Maanen ainda considera que o processo formal antecede o informal, em que o primeiro é responsável pelas atitudes e experiências, e o segundo enfatiza ações específicas e peculiares. Aponta, ainda que quando há uma defasagem muito grande entre o processo formal e o informal, a consequência vem a ser a desilusão.

Quanto à aprendizagem, o autor expõe que quanto maior for a preparação para uma realidade cotidiana, ou seja maior for a preparação informal, menos habilitado vem a estar o indivíduo em transferir, generalizar e aplicar qualquer habilidade no desempenho de outro cargo.

Outras estratégias, segundo Maanen são possíveis na socialização das pessoas que vem a integrar uma nova organização, conforme se observa na tabela abaixo:

Estratégia de socialização	Características
Coletiva	➤ desenvolvimento da consciência coletiva, compartilhando problemas e soluções; há a consciência de que os membros dividem o mesmo destino.
Individual	➤ visões adotadas individualmente, dependem da aceitação do aconselhamento.
Seqüencial	➤ marcada por uma série de processos transitórios, como no treinamento militar: sala de aula, condicionamento físico, treinamento com armas.
Não seqüencial	➤ evidenciada por uma ausência da seqüência de processos.
Fixas	➤ exige a execução de um estágio, como uma fase de transição pré-determinada.
Variáveis	➤ da mesma forma que a socialização fixa, por um estágio pré-determinado, com a diferença que o tempo de realização é variável.
Por competição	➤ força uma separação das pessoas que são processadas e avançam no sistema de avaliação, privilegia a individualidade.
Por concurso	➤ proporciona um espírito mais cooperativo.
Em séries	➤ Conforme o recrutamento dos recrutas do Exército, em que a anualmente há a repetição em série da socialização de novos grupos.
Isolada	➤ em oposição a socialização em série, na estratégia isolada, existe a oportunidade da criatividade, há a dificuldade de que poucas pessoas estão em condições de treinar o novato.
Através da investidura	➤ confirma a identidade do novato na organização.
Através do despojamento	➤ destrói a identidade anterior do novato para integrá-lo no novo sistema que o recebe

Tabela 4 – Comparativo de estratégias de socialização, segundo Maanen (1996)

Maanen (1996) conclui a respeito das estratégias de socialização, que tais processos não são produtos de um padrão evolutivo, mas são resultados tanto de decisões como de indecisões. Atribui maior responsabilidade na consecução de tais procedimentos à inércia das administrações do que a prática racional ou ação cuidadosa da utilização dos recursos humanos.

2.1.8 Competências

A competência é outro fator que pode influenciar no processo de aprendizagem e gestão do conflito. A partir da definição de competência encontrada no dicionário compreende-se que o conceito está ligado ao sentido da qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa (FERREIRA, 1999).

A competência é definida pelo senso comum como a qualidade de uma pessoa que esteja qualificada para executar determinada tarefa.

No âmbito empresarial distinguem-se dois enfoques, um está na área das habilidades e atitudes, como características pessoais e o outro na área do desempenho nos resultados. Tais conceitos, sugerem que a competência está ligada ao conjunto de habilidades e inteligências inerentes ao indivíduo, um estoque de recursos que o tornam capaz no desempenho das atividades exigidas (MCLAGAN, 1997 apud FLEURY e FLEURY, 2004).

Zafirian (2001 apud FLEURY e FLEURY, 2004) define a competência como algo que pode ser aprendido face às mudanças da atualidade, e ainda, a competência está ligada a flexibilidade, para atender a demanda de inovação. Define como aquilo que está além do conhecimento estocado, das qualificações alcançadas, mas a capacidade de aprender, compreender novas situações e assumir iniciativas.

Le Boterf (apud FLEURY e FLEURY, 2004) , vem definir competência, como um resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (em sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. E ainda, a competência, está associada a montante pela sua aprendizagem e formação, e a jusante pelo sistema de avaliações que é submetida a pessoa.

Fleury propõe uma definição de competência como uma fonte de valor para o indivíduo, “(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (...)” (FLEURY e FLEURY, 2004, p 30).

2.1.9 Competências da organização

Uma organização necessita de pessoas que trabalhem no sentido do crescimento da empresa. Dentro desse enfoque são apresentados conceitos concernentes à competência da organização, apresentam-se as qualidades desejáveis aos grupos que pretendem desenvolver-se.

Dentro da organização, Zafirian (2001 apud FLEURY, 2004), vem diferenciar cinco tipos de competências, sejam elas: competências sobre processos, competências sobre técnicas, competências sobre a organização, competências de serviço e competências sociais. A competência social, é definida por Zafirian como o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, identificando três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação.

Na competência social são evidenciadas as capacidades de interagir com as pessoas, por intermédio da comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural e trabalho em equipes.

Dutra (2002, apud FLEURY, 2004) apresenta o conceito de competência atrelado ao sentimento de ‘entrega’ o qual é compreendido pelo resultado produzido de fato. Segundo o autor, a competência social está relacionada com a comunicação, a negociação e o trabalho em equipe. A comunicação é a capacidade de expressar suas idéias aos membros da equipe. A negociação vem a ser a capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente as outras pessoas, conduzindo processo de obtenção de consenso, enfoca também a persuasão e a empatia. O trabalho em equipe, por sua vez, vem a ser a capacidade de criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades diversas e complementares, controlando as participações e resolvendo conflitos.

Noer (1997) apresenta um conceito de que a competência está atrelada a capacidade para aprender e aptidão ante as mudanças. Propondo, inclusive que ao se estabelecer um diagrama baseado nas dimensões competência com a disposição para enfrentar mudanças é possível se obter padrões de reação que variam com as quatro combinações prováveis. Como se pode observar na figura 2, existem quatro categorias possíveis de reação, entrincheirados, loroteiros, derrotados e aprendizes.

Cada qual assume em maior ou menor grau as dimensões: disposição para aprender e bem estar com a mudança, resultando nas quatro combinações possíveis.

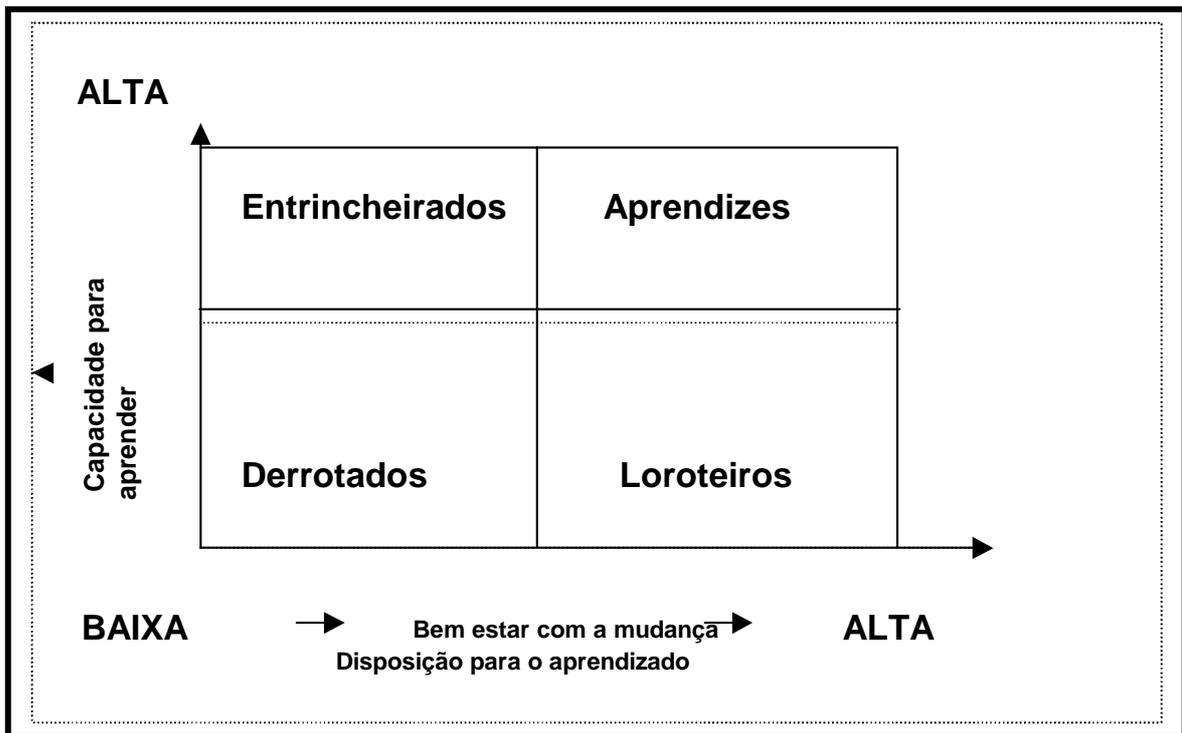


Figura 2 – O fator R, reação

Fonte: NOER (1997:34)

Noer ainda expõe que tais competências viriam a ser no âmbito empresarial, caracterizando a organização pela combinação das dimensões capacidade e disposição. Ou seja, para cada campo proposto por Noer, pode haver a identificação de uma organização.

Katzenbach e Smith (2001) afirmam que a idéia de uma equipe de alta performance só é possível a partir da prática de duas disciplinas essenciais, a equipe e do líder único. Tais disciplinas, por sua vez, sugerem a integração de grupo as quais se fundamentam em uma diretriz compreensível, uma boa comunicação, papéis definidos dos integrantes, processo produtivo e responsabilidade equilibrada.

Drucker (2001) questiona o paradigma de que existe apenas uma maneira de se gerenciar pessoas. Em sua fundamentação está o conceito do trabalhador do conhecimento, no qual as pessoas nas organizações não apenas trabalham para a organização, mas relacionam-se com ela por intermédio do seu conhecimento. Nesse enfoque Drucker expõe que não se gerencia pessoas mas a tarefa primordial é a liderança das pessoas, sendo “(...) a meta tornar produtiva as forças e o conhecimento específicos de cada pessoa(...)” (DRUCKER, 2001 p 28). A partir desse ponto a gestão está mais voltada para o sentido de liderar as pessoas para que desenvolvam sua competência.

2.1.10 Aprendizagem e gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento, segundo Terra (2001, apud FLEURY e OLIVEIRA JUNIOR), apresenta diferentes focos na literatura organizacional. Entre os focos apontados, pode-se destacar os conceitos da aprendizagem individual e organizacional, a relação entre as pessoas, o desenvolvimento de competências, a conectividade entre as pessoas e a mensuração do capital intelectual da empresa.

Nonaka e Takeuchi (1995 apud Terra, 2001, apud FLEURY e OLIVEIRA JUNIOR, 2004) apresentam uma classificação do conhecimento, a qual pode ser individual ou coletivo, implícito (tácito) ou explícito, estoque ou fluxo, interno ou externo (figura 3). A sua gestão, por conseguinte é a reunião dos processos que orientam a criação, disseminação e utilização do conhecimento na organização.

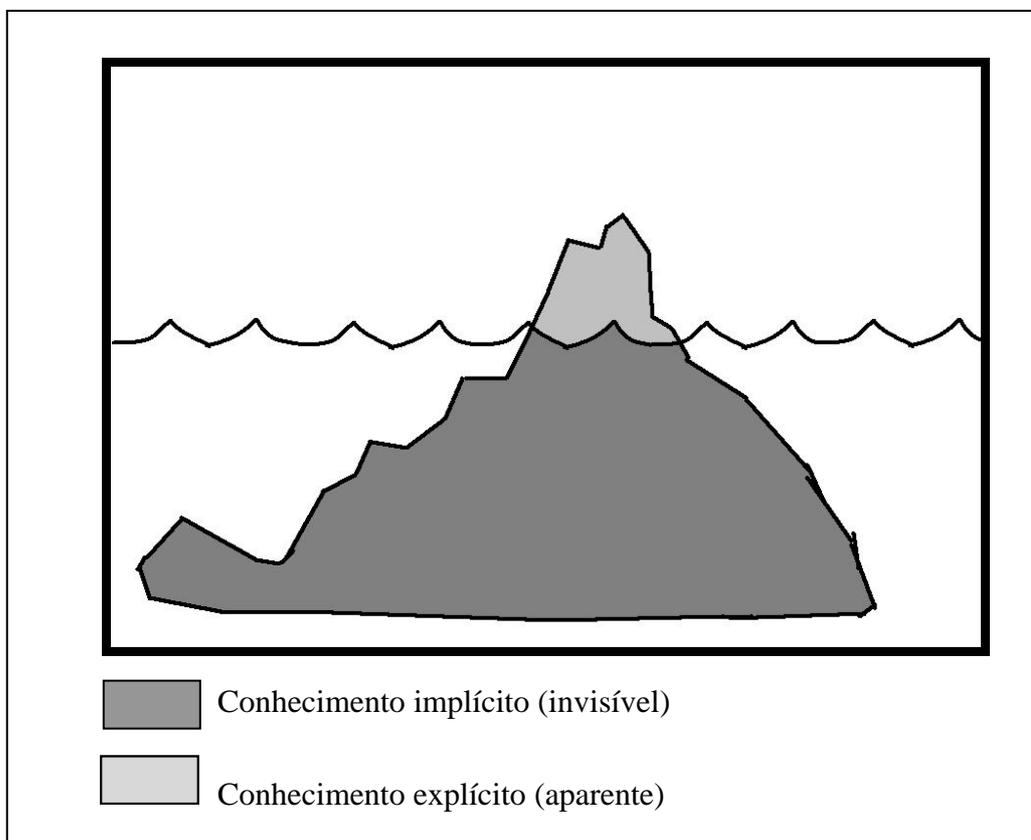


Figura 3 – Conhecimento explícito e implícito

Fonte: SPENDER (1996 apud TERRA apud FLEURY e OLIVEIRA JUNIOR, 2001)

Segundo os autores a transformação do conhecimento implícito (tácito) ao explícito é realizada por quatro formas, a socialização, a externalização, a internalização e a combinação. Tais transformações se concretizam por intermédio da espiral do conhecimento, conforme se observa na figura a seguir.

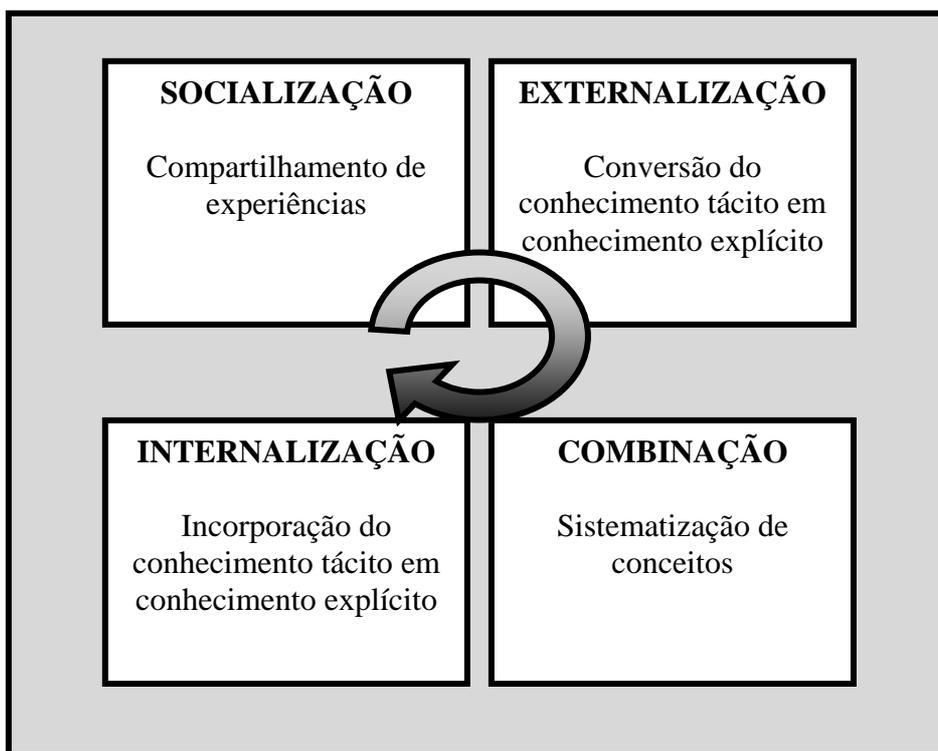


Figura 4 – Quadro modos de conversão do conhecimento (espiral do conhecimento)
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995 apud Oliveira Jr, 2001: 148)

Terra (2001, apud FLEURY, 2004), na gestão do conhecimento, fundamenta três características que são favoráveis no processo de desenvolvimento da aprendizagem e criatividade. Conforme a tabela 5, estas características fundamentam-se nos aspectos emotivos, na dependência de contatos com outras pessoas e experiência concreta e em proveito da organização.

Características	Fundamentação
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos emotivos dependentes da motivação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ envolve um processo mental e emocional; ➤ resulta da resolução de tensões e liberação de angústias, quando envolvidos insights; ➤ processa-se em sua maior parte no subconsciente;
<ul style="list-style-type: none"> • Dependência de contatos com outras pessoas e experiências concretas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ envolve todos os sentidos do corpo, são ativos e árduos; ➤ subordina-se à experiências, tentativas, erros e contatos sociais de cada indivíduo; ➤ associados a mudanças de comportamento e permanente reformulação de modelos mentais;
<ul style="list-style-type: none"> • Proveito para organização 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ beneficiam-se de diferentes inputs e perspectivas.

Tabela 5 – Características e fundamentos da aprendizagem
Fonte: Terra (2001)

O autor ainda aborda que a gestão do conhecimento nas organizações está calcada no entendimento das peculiaridades e necessidades do espaço competitivo (Figura 5). O que implica na inevitável adoção de práticas gerenciais compatíveis com a criação e aprendizado individual e organizacional.

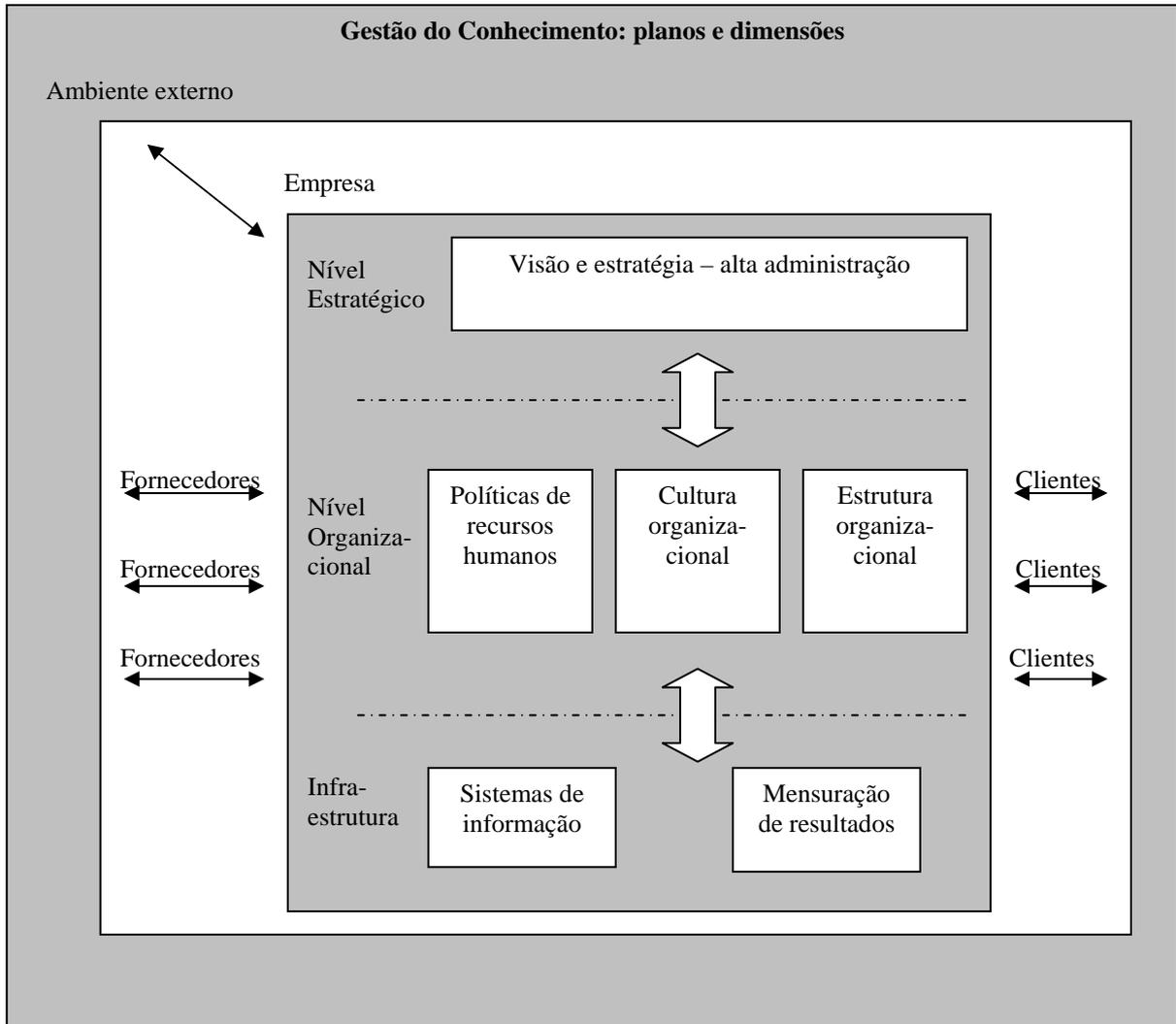


Figura 5 – Gestão do conhecimento
Fonte: TERRA (2001:215)

A gestão do conhecimento, como visto, está associada em todos os níveis da organização, seja no nível ‘micro’, do indivíduo, ‘meso’, da organização ou no nível ‘macro’ do ambiente externo. Terra destaca que a prática gerencial em todos os planos da aprendizagem vem proporcionar o desenvolvimento da organização. O desenvolvimento de habilidades, competências e atitudes de cada integrante da empresa é a ‘mola’ propulsora da geração de conhecimento e conseqüente geração de valor nas organizações.

Já a gestão do conhecimento, segundo Fleury (2004), é composta por três estágios, a aquisição e desenvolvimento, a disseminação e a memorização, como um processo contínuo. Fleury apresenta um modelo, no qual é desenvolve-se a aprendizagem organizacional de acordo com o a figura:

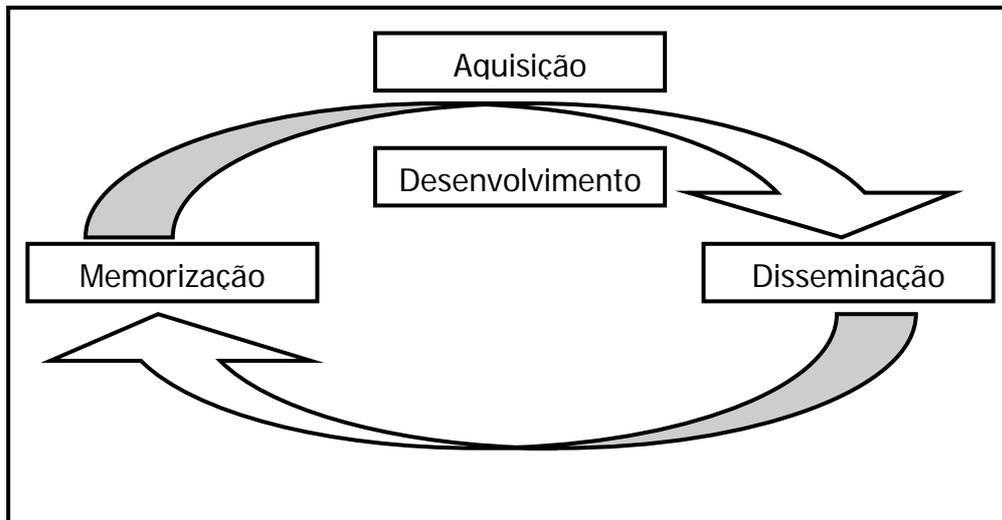


Figura 6 – Gestão do conhecimento
Fonte: FLEURY & FLEURY, 2004:43

Aquisição e desenvolvimento do conhecimento é entendido como o processo de obtenção de um determinado resultado de esforço anterior, aumentando a capacidade ou as possibilidades da empresa, buscando seu crescimento e progresso. A disseminação vem a ser a propagação, difusão deste conhecimento desenvolvido. Por fim a memorização é a incorporação consciente do conhecimento adquirido.

Dentro da gestão do conhecimento Fleury e Fleury destacam o ciclo da aprendizagem organizacional, estruturado também por um processo contínuo. Esse processo contempla desde os recursos disponíveis, passando pela competência, que influem na aprendizagem, a qual vem a influenciar as estratégias da empresa ou organização.

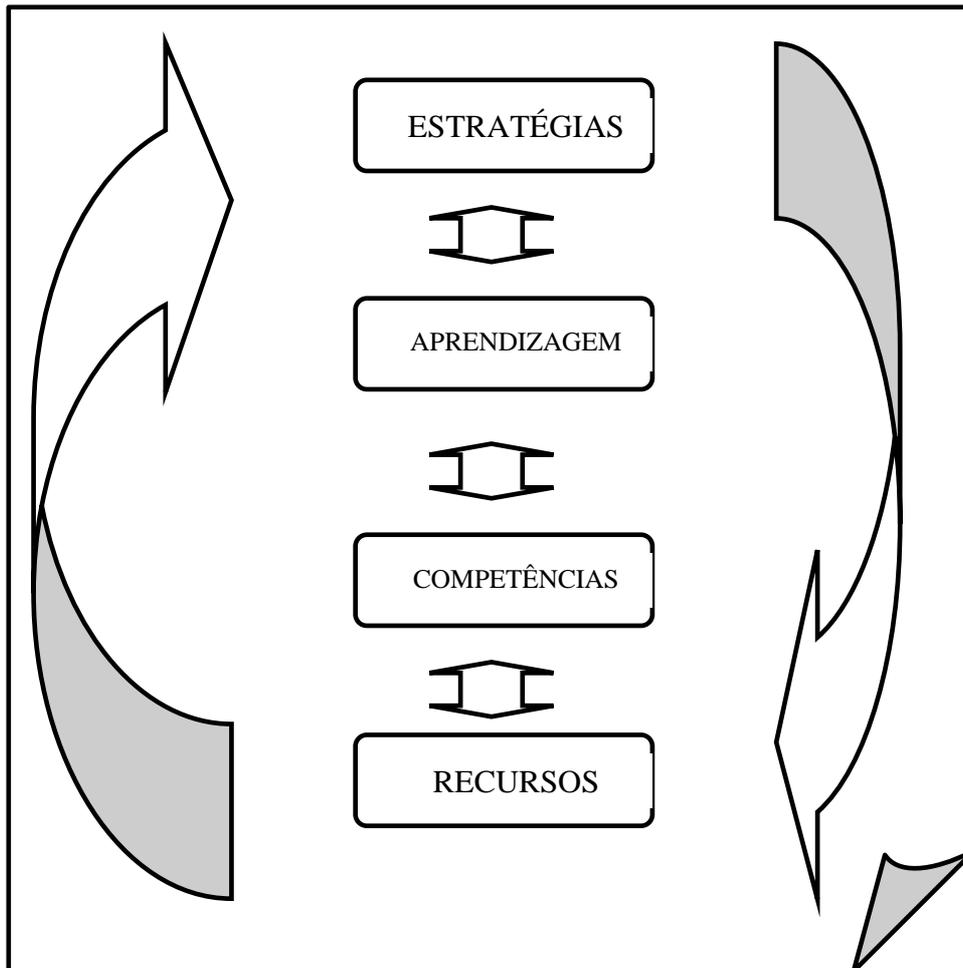


Figura 7 – Ciclo permanente de aprendizagem e mudança
Fonte: FLEURY e FLEURY (2004:51)

No entanto, Dixon e Ross (1999, apud SENGE, 1999) definem o ciclo da aprendizagem organizacional da seguinte maneira:

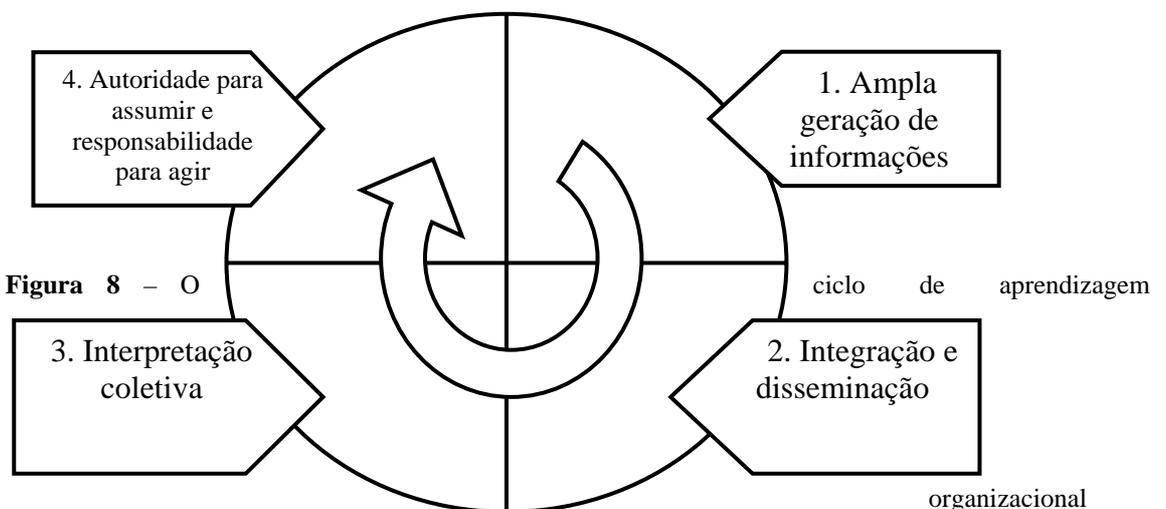


Figura 8 – O

ciclo de aprendizagem

organizacional

Fonte: DIXON & ROSS (1999:504)

Em uma primeira fase ocorre a ampla geração de informações, que é a criação do conhecimento. Não podendo haver barreiras neste levantamento, cria-se um banco de dados

que permeie a organização para constatar a realidade da organização. Possivelmente, nesta fase é quando se realiza a detecção dos erros. Integração e disseminação, por intermédio do diálogo, entre os setores da organização, onde se busca a interpretação coletiva das informações. Interpretação coletiva é o entendimento da equipe sobre a organização. A última fase vem a ser a autoridade para assumir e responsabilidade para agir, é a decisão propriamente dita, ou sua execução.

Noer apresenta o modelo LTM (Learning Tactics Model), modelo de táticas de aprendizado. Este modelo foi desenvolvido em 1992, é disposto em quatro táticas, cada qual com seu processo: agir, pensamento, sentimento e acesso aos outros. Na tática do 'agir', define-se interpretar a vida pela ação, confiar na atividade e aprender fazendo. Quanto à tática do 'pensamento', significa interpretar a vida pela análise racional, confiar nos fatos e aprender pelas estratégias. A tática do 'sentimento' abrange interpretar a vida pelos sentimentos, confiar nos sentimentos, aprender pelas próprias emoções e dos outros. A tática de acesso aos outros, significa interpretar a vida pelo que os outros introduzem, confiar na interação e aprender com os outros.

De forma complementar Bunker e Webb (1992 apud NOER, 1997) apresentam um modelo de anatomia da experiência de aprendizado. Tal modelo propõe que o indivíduo saia de uma zona de conforto para um momento de desconforto, no qual ocorre a diminuição do desempenho. Já em um próximo estágio, após o declínio segue-se uma retomada do crescimento do desempenho. Da mesma forma que o indivíduo pode optar em não ir para uma 'zona de desconforto', ou contra a natureza, como diz o autor, mas o resultado é o aprendizado perdido, como se observa nas figuras 9 e 10.

Nestas figuras pode-se observar que na medida em que a pessoa sai voluntariamente de sua zona de conforto em busca do desconhecido, passa por um período de diminuição de seu desempenho, que vem a ser recompensado por um salto posterior em seu aprendizado. Por outro lado, se a pessoa se aferra à sua zona de conforto, esta naturalmente, vem provocar uma queda em seu rendimento, que dificulta uma maior amplitude de aprendizado posterior, provocando um decréscimo no que já teria sido construído.

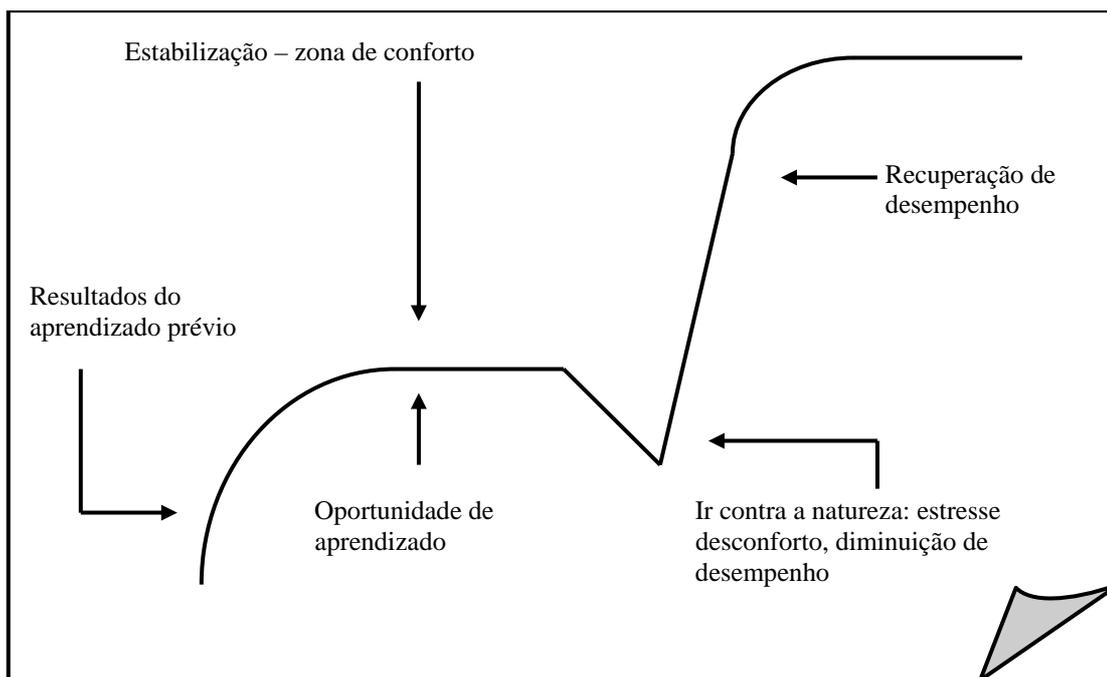


Figura 9 – Anatomia de uma experiência de aprendizado
Fonte: BUNKER e WEBB (1992 apud NOER, 1997:218)

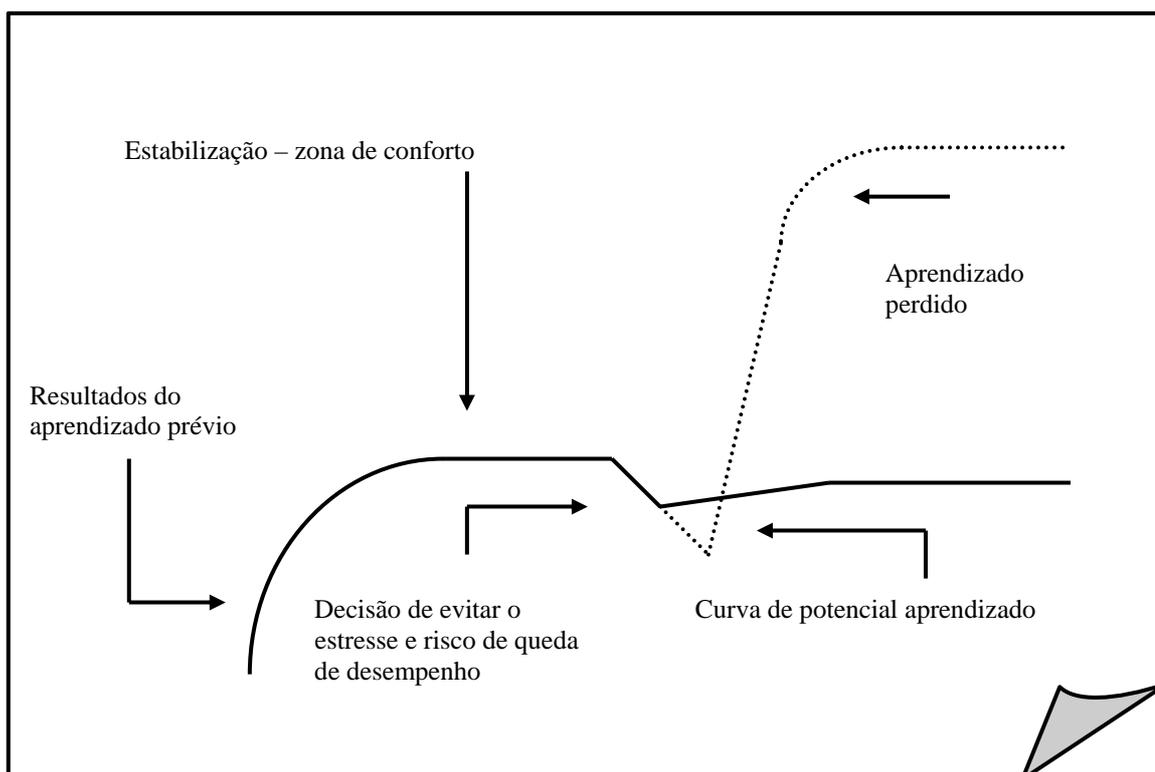


Figura 10 – Anatomia de uma experiência de aprendizagem perdida (BUNKER e WEBB, 1992)
Fonte: BUNKER e WEBB (1992 apud NOER, 1997:221)

2.1.11 Considerações finais sobre a aprendizagem organizacional, competência e cultura

A cultura organizacional na empresa desempenha uma tarefa de identificação de seus membros. É a responsável por reunir valores que são compartilhados pelos integrantes da organização. O desenho da cultura de determinada empresa é resultado de como se procedeu a sua fundação e sua existência ao longo dos tempos.

Dentro dos elementos da cultura é que incide a vida na organização. Diferentemente de uma visão empirista, a cultura não é a simples soma dos hábitos e costumes de cada um dos integrantes, mas um conjunto ativo que depende da atuação combinada dos membros que a constitui.

Dependem do arranjo cultural da empresa, todas as demais relações de existências sociais. A distribuição do poder, conforme visto no item 2.1.3, em que os integrantes se distribuem e se organizam. A aprendizagem que é um resultado direto da postura das pessoas que estão sujeitas a essa cultura, contribuindo em maior ou menor grau para o efetivo exercício da experiência resultante.

O estabelecimento da comunicação, vem a ser o meio pelo qual fluem as informações acerca das transformações ou aprendizagem organizacional.

A disposição das pessoas em buscarem o aperfeiçoamento da organização tem peso fundamental nas relações internas. Como conseqüência dessa arrumação interna, encontra-se a geração de conflitos em maior ou menor grau, os quais integram a formação cultural da organização em questão.

Portanto, a distribuição da estrutura cultural vem a influir no comportamento das pessoas e estas vêm a influir nesse processo dinâmico que é a cultura dentro da organização. Compara-se ao um sistema complexo onde as pessoas procuram se estabelecer e contribuir para o crescimento da sociedade em que se encontram, e esse sistema atua nas pessoas adaptando-as em maior ou menor grau à organização.

Pode-se inferir que a cultura é um processo macro dentro das organizações, enquanto que a aprendizagem organizacional vem a ser um dos elementos em processo dentro da cultura. A competência, por sua vez vem a ser um processo que influencia a aprendizagem.

A cultura atua como um fator de identidade, coesão, distribuição do poder para que as organizações possam estruturar-se e progredir conforme sua visão e procedimentos que a materializa como empresa. A aprendizagem dentro da organização vem a ser um fator de disseminação da cultura construída, e memorização para gerações futuras. Entretanto, a aprendizagem quando desenvolvida, por interferência do ambiente, ou fruto das interações sociais contribui para alterar gradativamente os valores da sociedade em questão.

A mudança de valores pode ocorrer a partir de uma necessidade da organização como uma nova postura para sua sobrevivência. Essa mudança de valores só encontra resposta na íntegra da organização se efetuada por todos os níveis de determinada equipe.

O processo de aprendizagem vem a se calcar conforme a cultura organizacional vigente na empresa. Os fatores necessários para a concretização da aprendizagem são fundamentados em valores das organizações.

A aprendizagem depende também das competências existentes no grupo. Significa que de acordo com a distribuição da competência há uma maior propensão para aprendizagem, para mudanças, ou para a estagnação e decadência dentro da organização. Fatores como a comunicabilidade, negociação, volição para aprender têm papel primordial para a capacitação da organização como um todo. Do desenvolvimento individual depende o crescimento da empresa, entretanto, somente na organização em que haja condições favoráveis para esse desenvolvimento, de acordo com sua cultura organizacional, é que o indivíduo vem a encontrar maior ou menor campo para seu desenvolvimento.

A competência refere-se a habilidade em desenvolver esta aprendizagem e influenciar, construtivamente no desenvolvimento da organização. Por intermédio da competência a pessoa desenvolve seu aprendizado em prol de sua empresa.

Portanto, a cultura pode proporcionar condições mais ou menos áridas para que o aprendizado organizacional seja uma ferramenta de sua sobrevivência. Isto é, a cultura é a criadora das motivações para sua perpetuação, dela derivam as necessidades e capacidades para seu prosseguimento. A partir da cultura organizacional de determinada empresa vem a fundamentação para sua auto renovação, e conseqüentemente a aprendizagem.

2.2 Conflito

2.2.1 Conceituação

A partir do dicionário encontra-se a definição de conflito como um embate dos que lutam. E ainda, segundo Ferreira (1987 apud MARTINELLI, 1998) conflito é uma discussão acompanhada de injúrias, representa o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças.

Follet (apud MARTINELLI, 1998) recomenda que não se deve ter medo da existência de conflitos, porém reconhece que há um modo destrutivo e um modo construtivo de se comportar no instante do conflito.

Hampton (apud MARTINELLI, 1998) sugere que nenhuma solução boa de conflito é possível, uma vez que há uma iminente ou já concretizada conotação de frustração de uma das partes envolvidas no embate.

Por outro lado, o termo conflito pode ser definido como uma luta por valores e reivindicações de status, poder e recursos escassos, (ANDRADE et Al, 2004).

Segundo Lalande (1999 apud ANDRADE, 2004) o conflito é uma relação de dois poderes ou de dois princípios cujas aplicações exigem de um mesmo objeto determinações contraditórias.

Robbins (2002) vem definir conflito como um processo que se inicia quando uma das partes percebe que um outro membro o afeta, ou possivelmente pode o afetar em algo que considera importante.

Robbins ainda expõe que para entender a existência do conflito há três diferentes escolas de pensamento. A primeira o encara com uma visão tradicional, a existência do conflito vem a ser um indicador de uma disfunção, resultado de uma falha de comunicação entre pessoas ou um fracasso entre os administradores. Sugere que o conflito deve ser evitado. Outra visão sobre os conflitos é a das relações humanas, argumenta que o conflito é uma natural consequência dos grupos humanos, tal escola racionaliza a existência do conflito. Por fim, a última escola apresenta uma idéia interacionista, difere da corrente relacionista que simplesmente o aceita, para o encorajamento dos conflitos, defende que toda organização deve manter um certo nível tensão para que existam conflitos. Fundamenta sua idéia na noção que tranquilidade tende para uma situação estática de apatia e acaba por resultar em ausência de respostas a inovações e incapacidade de mudança.

Rojot (1991 apud MARTINELLI, 1998) afirma que a existência de conflitos é uma constante da vida social. O autor expõe as três formas de pensamento acerca da experiência dos conflitos. A primeira fundamenta-se na concepção de que o conflito é negativo e por isso deve-se procurar sua supressão. A segunda é a postura de que o conflito é um mal da sociedade, e como tal deve ser tratado. A terceira vem a ser o reconhecimento de sua existência ubíqua e como tal deve ser administrado.

2.2.2 Origem do conflito

O conflito origina-se segundo Hampton (apud MARTINELLI, 1998) na simples existência de grupos. Os grupos denotam uma diferenciação natural que tornam o conflito latente. Ainda, segundo o mesmo autor, o conflito pode surgir da inaptidão de alcançar uma ou mais metas ou de uma experiência de frustração de uma ou de ambas as partes.

Segundo Robbins, (2002) o conflito é visto como um processo de cinco estágios. O início deste processo é uma oposição potencial ou incompatibilidade. Essa oposição potencial pode ser dividida em três diferentes fontes, a comunicação, a estrutura e as variáveis pessoais.

A comunicação permeia toda uma organização, por ela fluem toda as informações necessárias para a sobrevivência da organização, seja seu controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação facilita a motivação dos integrantes de uma organização, a existência de ruídos, troca insuficiente de informações são causas prováveis do aparecimento de conflitos.

A origem do conflito na estrutura ocorre quando há diferentes metas a serem cumpridas por setores distintos em uma organização. O sistema de recompensas, por exemplo, adotado em algumas organizações, pode vir a estimular o aparecimento do conflito, pela oposição de metas, se desempenharem tarefas opostas, ou mesmo quando houver a interdependência de grupos ou pessoas para atingirem certos objetivos.

Quanto as variáveis pessoais, como grupo de causas de conflitos potenciais, afirma-se que dependem diretamente dos sistemas de valores das pessoas consideradas. As incompatibilidades surgem pelas diferenças de personalidade dos indivíduos.

Martinelli (1998) também descreve a origem do conflito nas diferenças de personalidade, nas atividades interdependentes do trabalho, metas diferentes, recursos compartilhados e diferenças de informação e percepção. Dentro deste enfoque adiciona que o conflito pode se originar na falta de confiança, perspectivas diferentes e enfoques individuais para o tratamento do conflito.

Andrade et al (2004) afirmam que o conflito decorre do antagonismo de intenções, que se tornam evidentes a partir de ações, cuja causa provável estaria nas diferenças setoriais das organizações. Acrescenta ainda que o conflito pode ser uma consequência da limitação do ser humano, a qual o impede de compreender além de seu sistema de valores.

Segundo Berne (1977), uma origem do conflito emocional reside no fato da divergência de sintonia durante a comunicação entre os indivíduos. Segundo o autor essa sintonia é fundamentada nos padrões de comportamento e sentimentos, o ego das pessoas. Cada indivíduo assume um determinado estado de conduta, pai, adulto ou criança, independente da idade cronológica da pessoa. O relacionamento mais sensato entre os indivíduos ocorre quando ambos encontram-se no estado adulto, em que há uma racionalidade de objetivos e de comportamentos. As referências cruzadas, ou seja, que não se realizem entre os padrões de comportamentos semelhantes, obstruem a comunicação e geram o conflito.

Para uma interação efetiva, faz-se necessário que as pessoas tenham consciência de si mesmas (MULLINS, 2004). A janela de Johari representa o comportamento humano, segundo as dimensões do conhecimento sobre si mesmo, e do conhecimento público. Uma falha na interação resulta, na falha da comunicação e origina um potencial conflito. A Figura 11 mostra que as quatro áreas, a área pública é compartilhada com as outras pessoas, existe uma revelação de informações e sentimentos. A área cega contém informações desconhecidas da pessoa mas conhecidas das outras pessoas. A área escondida vem a ser o comportamento que a pessoa deseja ocultar das demais, uma tentativa de disfarçar seu nervosismo ou timidez, tentando apresentar uma fachada que não corresponde a sua. A área desconhecida refere-se às informações do indivíduo que lhe são desconhecidas, bem como das demais pessoas, como por exemplo habilidades que a pessoa desconhece a seu próprio respeito.

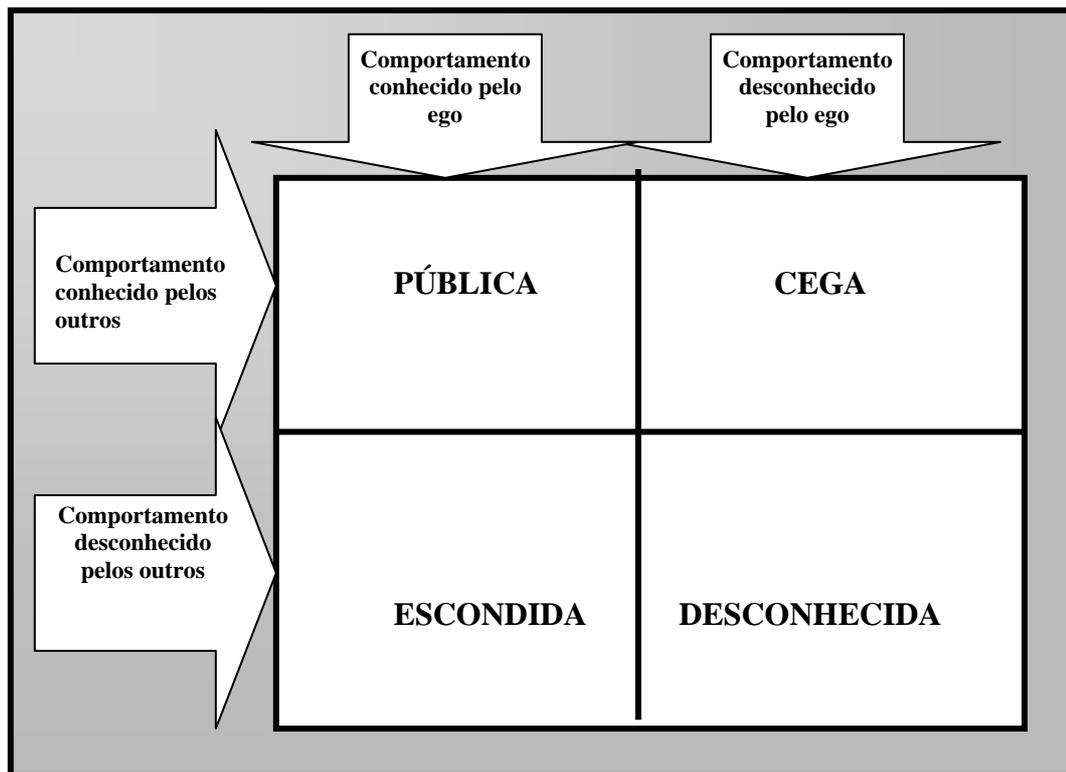


Figura 11 – Janela de Johari
Fonte: MULLINS (2004: 72)

Argyris (1977) expõe um comportamento defensivo resultado de uma inferência errônea ou incompleta, resultando na falha da aprendizagem e geração do conflito. Enquanto falsos julgamentos decorrentes das falsas premissas perdurarem, não é possível a aprendizagem e o conflito persiste.

2.2.3 Efeitos dos conflitos

Martinelli (1998) descreve que as conseqüências de um conflito podem ser positivas como negativas. Sentimentos negativos podem influenciar desfavoravelmente nas relações conflituosas, podendo resultar em uma repulsão para com o oponente. Comenta ainda, que a energia desviada pelos efeitos negativos do conflito destrutivo contribuem para decisões de baixa qualidade, resultado da falta de interação entre as pessoas.

Entretanto, as conseqüências positivas de um conflito vêm a ser um melhor entendimento dos assuntos propostos, uma vez que conduz a energia das partes opostas na consecução de soluções mais criativas (BROWN apud HAMPTON apud MARTINELLI, 1998).

Segundo Robbins (2002), há conflitos que melhoram o desempenho do grupo e são chamados de funcionais, atuam de maneira construtiva para o desempenho da organização. Conflitos que não colaboram para o crescimento da organização ou empresa, chamam-se disfuncionais.

Dentro do processo apresentado por Robbins (2002), o último estágio do conflito pode vir a ser a melhora ou piora do desempenho da organização, ou seja o conflito funcional ou o disfuncional respectivamente.

Martinelli (1998) apresenta como causas do conflito destrutivo quando as pessoas se sentem desmotivadas e insatisfeitas, ou quando o conflito conduz as pessoas a recuarem na cooperação entre si, ou ainda, quando o conflito desvia as pessoas de lidarem com as questões realmente relevantes para o grupo. Por outro lado, aponta que conflitos construtivos auxiliam

na abertura de uma discussão, permite que apareça um aumento no interesse e envolvimento de determinada questão.

Assim sendo, torna-se relevante entender o processo de geração do conflito e seu conseqüente processo de solução ou administração.

2.2.4 O processo do conflito

O conflito, como já foi mencionado pode ser bom ou ruim para a organização, a escola interacionista encoraja o nível de tensão para que ocorra. Observa-se que o administrador deve considerar seus estágios, para conduzir à melhoria do desempenho do grupo. Mesmo em todos os estágios expostos, não há como determinar absolutamente em qual das fases o conflito torna-se favorável ou não à sobrevivência da organização. Os estágios escalonam-se em oposição potencial, ou incompatibilidade, cognição e personificação, intenções, comportamento e conseqüências (ROBBINS, 2002).

A Tabela 6 mostra cinco estágios na geração de conflitos. Desde uma oposição potencial até suas conseqüências.

A oposição potencial fundamenta-se em três possíveis estágios de antagonismo, a comunicação, a estrutura e as variáveis pessoais, consoante com o descrito anteriormente.

A cognição é o estágio onde o conflito começa a ser percebido. Envolve duas dimensões, a emocional e a racional. Na emocional há a experiência da ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade para com a outra parte conflitante. Ao passo que a racional torna as partes conscientes das condições de oposição, provocadas por uma das causas do estágio anterior. É a partir desse momento que as partes envolvidas definem o que é conflito e como é protagonizado seu desenrolar. A maneira de como a definição do conflito é construída vem delinear as suas prováveis conseqüências. A compreensão do funcionamento das emoções, vem a facilitar o autocontrole do indivíduo. Emoções negativas produzem uma diminuição da confiança e provocam uma interpretação negativa do comportamento do oponente. Já as emoções positivas tendem a compreender a situação de forma mais ampla, identificando os elementos do problema surgido, buscando soluções inovadoras.

As intenções em um conflito são as decisões de como agir, influenciada diretamente pela percepção e pela emoção do indivíduo envolvido. Neste estágio, detectam-se os propósitos primários que podem auxiliar na administração de conflitos. Utilizando-se de duas dimensões, o cooperar e o afirmar. Por cooperar considera-se o grau em que uma das partes tenta satisfazer o interesse da outra. O afirmar é o grau em que se tenta satisfazer seu próprio interesse (ROBBINS, 2002).

Segundo Sternberg, (1984, apud ROBBINS, 2002) as pessoas tem uma disposição básica para administrarem os conflitos, significa que as intenções em um conflito, são razoavelmente previstas, ou seja, cada indivíduo tem uma maneira própria de responder ao estímulo de um conflito.

O comportamento no conflito é o instante em que se torna evidente a oposição de idéias, os indivíduos assumem uma postura que varia conforme a intensidade desta oposição. Este continuum sai do simples desacordo ou mal entendido, até a agressão física.

As conseqüências resultantes dos conflitos são o ultimo estágio do processo conflituoso. Nesse momento em que as partes perceberão que houve um benefício para uma das partes ou para a organização (ROBBINS, 2002).

Estágio I	Oposição potencial	Condições antecedentes <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Estrutura • Variáveis pessoais
Estágio II	Cognição e personificação	Conflito percebido X Conflito sentido
Estágio III	Intenções	Intenções para os administradores do conflito <ul style="list-style-type: none"> • Competição • Colaboração • Compromisso • Não-enfrentamento • Acomodação
Estágio IV	Comportamento	Conflito aberto <ul style="list-style-type: none"> • Comportamento dos outros • Reação dos outros
Estágio V	Conseqüências	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de desempenho • Piora de desempenho

Tabela 6 – O processo do conflito
Fonte: ROBBINS (2002: 376)

2.2.5 O crescimento e desenvolvimento do conflito

O conflito, segundo Robbins (2002) existe em um continuum de intensidade revelado no seu processo. O que parte de uma situação de ausência de conflito até chegar ao conflito aniquilador. Nesse continuum, segundo o autor, encontram-se os conflitos funcionais nos primeiros níveis e os disfuncionais nos últimos níveis. (Figura 12).

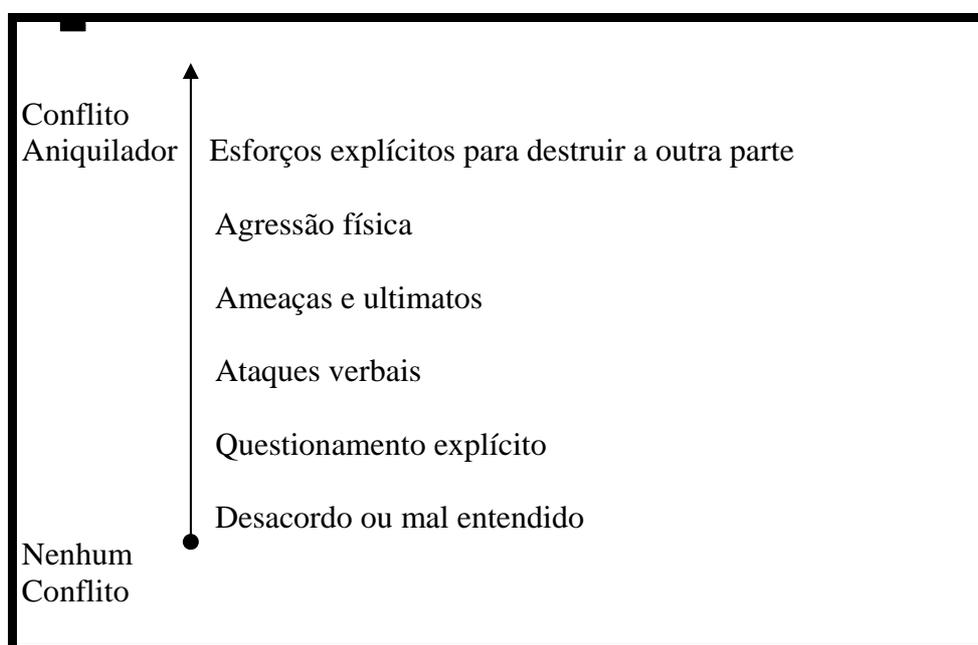


Figura 12 – Continuum de intensidade dos conflitos
Fonte: ROBBINS (2002: 381)

Hodgson (1996 apud MARTINELLI, 1998) apresenta um semelhante modelo de níveis de conflito. O autor fundamenta que quanto maior o nível de conflito, maior é a dificuldade em solucioná-lo. Por outro lado, se o conflito não é administrado, se for simplesmente reprimido, ou ignorado, este tende a crescer e se agravar. Aponta também que quanto antes se detectar um conflito, menor é seu nível de intensidade e melhores condições

para solucioná-lo existem. Por sua vez, este conflito em menor nível, vem a ser uma importante ferramenta na mudança e transformação dentro da organização (Tabela 7).

Nível	Fase	Características
1	<i>Discussão</i>	➤ Normalmente racional, aberta e objetiva;
2	<i>Debate</i>	➤ Início das generalizações, diminuição do grau de objetividade;
3	<i>Façanha</i>	➤ Demonstração de grande falta de confiança no caminho escolhido pela outra parte;
4	<i>Imagens fixas</i>	➤ Imagens pré-concebidas da outra parte, imagens fixas, posicionamento fixo e rígido em relação as idéias;
5	<i>'Loss of face'</i>	➤ Dificuldade em sair do embate, a saída significa 'ficar com a cara no chão';
6	<i>Estratégias</i>	➤ Comunicação restrita a ameaças, demandas e punições;
7	<i>Falta de humanidade</i>	➤ Comportamentos destrutivos;
8	<i>Ataques de nervos</i>	➤ As pessoas ou equipes preparam-se para atacar ou serem atacados, a autopreservação é a única motivação;
9	<i>Ataques generalizados</i>	➤ Não outro caminho a não ser um lado vencendo e outro perdendo.

Tabela 7 – Níveis de conflitos

Fonte: Hodgson (1996:212 apud MARTINELLI, 1998:52)

2.2.6 Classificação e possíveis soluções na administração do conflito

2.2.6.1 Rojot

De acordo com Rojot (1991 apud MARTINELLI, 1998), existem três diferentes espectros em reconhecer a existência do conflito, conseqüentemente cada uma conota a sua forma de administrá-lo. Descreve a escola clássica, a escola relacionista e a escola gerencial.

A primeira escola, fundamentada nas teorias clássicas, chamada de teoria mecânica, encara o conflito como uma disfunção, e procura tentar suprimi-lo, uma vez que o embate é negativo. A supressão deve ser feita com a participação de todos os envolvidos na organização, um possível retorno do conflito trás a tona uma necessidade de reconstrução das regras e posturas que provavelmente estejam falhas na estrutura. Busca-se o aperfeiçoamento da empresa na tentativa de retornar a harmonia.

Na escola das relações humanas o conflito é configurado como uma doença a ser curada. Fundamenta que o conflito surge a partir de necessidades não atendidas, que resulta da falha de motivação dos indivíduos. Observa-se nesta escola, que seu pensamento contribui para comprovação que a motivação para as pessoas reside principalmente em questões afetivas.

A escola gerencial enfoca as organizações como uma rede de negociações, fundamentando sua definição em duas suposições críticas:

- a) o predomínio do conflito, uma vez que não é patológico nem resultado de falhas; e
- b) conflito e negociação, existem dois modelos, um em que há um estado latente da oposição, e outro em que o conflito está aberto ou ativo.

Rojot, ainda defende um conflito pode ser resolvido de muitas formas, por intermédio da luta, da guerra, do sorteio, pela competição, pelo uso da autoridade, entretanto, enfoca como a melhor delas a negociação. A negociação resulta em debate de idéias, envolvimento e comprometimento com a solução encontrada.

2.2.6.2 Handy

Handy (apud MARTINELLI, 1998) define três tipos básicos de conflito na organização com o respectivo desdobramento, a discussão, a competição e o conflito.

Dentro da discussão, sugere que para que haja uma solução construtiva do conflito se fazem necessários dois pré-requisitos:

a) a existência de uma liderança compartilhada, com a confiança e confiança entre os membros dos grupos, para que apresentem claramente os fatos e a impressão sobre a circunstância;

b) a discussão venha a ser focada nos fatos e os objetivos a serem perseguidos são as metas a serem alcançadas.

Já na competição, há a imposição de uma determinada meta que torna as partes oponentes motivadas para atingir um padrão de desempenho melhor.

Enquanto a discussão e a competição resultam em conseqüências construtivas o conflito é apresentado como nocivo pelo autor.

2.2.6.3 Porter

Porter (1973 apud MARTINELLI, 1998) classifica três pontos de vista na administração do conflito. Sugere que cada pessoa possui sua maneira própria dentro dessas três categorias e que se mantém normalmente fixas. O primeiro grupo de pessoas são aquelas que impelem para a solução do conflito, o segundo grupo vem a ajudar na solução e o terceiro grupo é aquele que analisa o conflito.

O primeiro grupo conota a postura assertiva e entusiástica para trazer novas idéias ante um conflito vem a definir o perfil de um negociador que empurra para a solução.

O segundo grupo é verificado pelo negociador que ajuda, é aquele que procura auxiliar proporcionando benefício aos demais, às vezes retirando-se para que as pessoas aprendam com os próprios erros.

O terceiro grupo é constituído pelo negociador que analisa o conflito, vem a ser aquele cuja postura é em função da lógica e da razão e ordenação.

2.2.6.4 Thomas

Thomas (1992 apud ROBBINS, 2002) estabelece um diagrama com as dimensões afirmação e cooperação, dentro de uma administração de conflitos. Desse diagrama obtém-se cinco possibilidades de reação, que Robbins, enquadra no segundo estágio de conflito, as intenções. As possibilidades de reação são competir, evitar, conceder, colaborar e acomodar-se, conforme exposto na figura 13.

A dimensão colaborar ocorre quando as partes conflitantes desejam satisfazer o interesse de ambas, há uma busca por uma solução que acomode ambos os pontos de vista. Já a dimensão evitar é resultado de quando há uma tentativa de suprimir ou livrar-se do conflito, busca romper o contato com a outra pessoa. O acomodar-se é observado quando a pessoa está disposta a colocar os interesses da outra acima dos seus, sendo capaz de sacrificar seus objetivos para que a outra parte atinja o dela. Entende-se por conceder no momento em que há a idéia de abrir mão de alguma coisa que interesse em prol do acerto das partes, inclui-se nessa intenção o compromisso de ambas as partes em entrarem em acordo. Por fim o competir ocorre quando a pessoa tenta satisfazer somente os interesses próprios, independentemente do impacto sobre as outras pessoas. É a tentativa da obtenção de suas metas em detrimento da meta da outra pessoa.

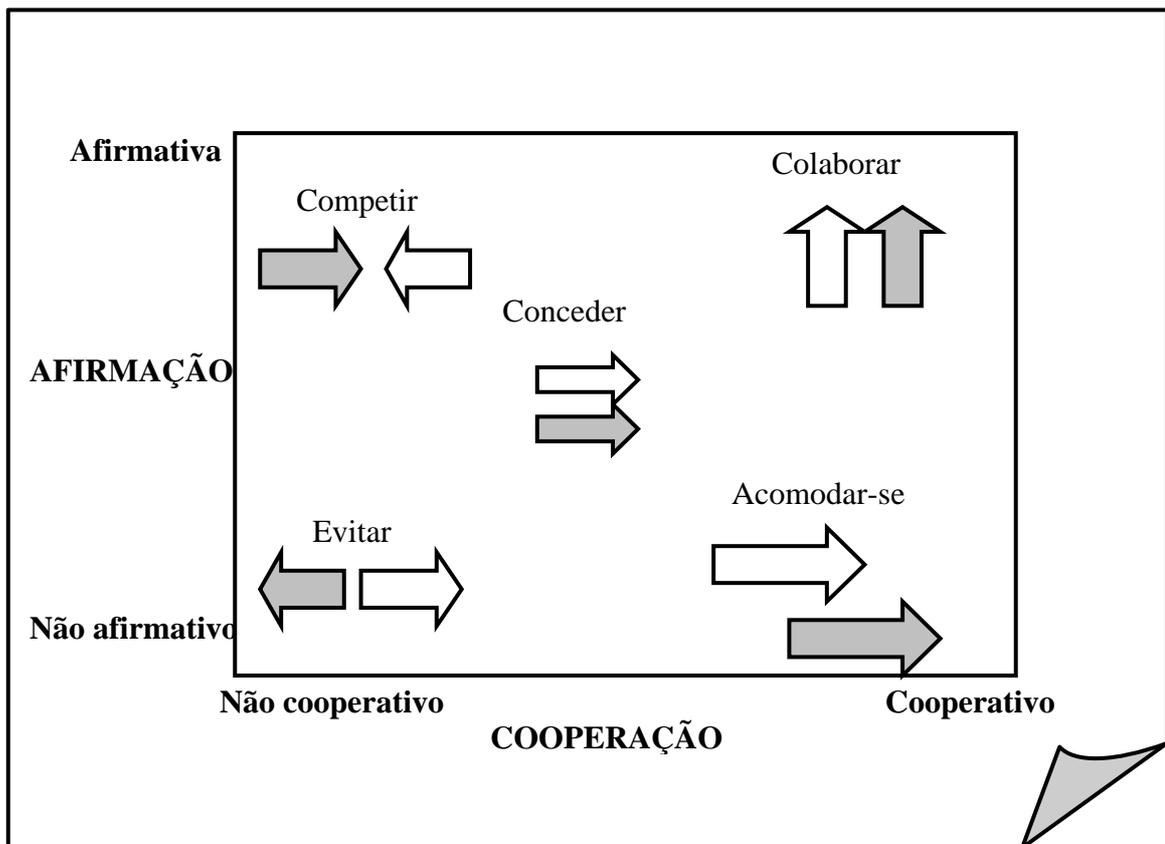


Figura 13 – Dimensões das intenções para administração de conflitos
Fonte: Thomas (apud ROBBINS, 2004: 380)

2.2.6.5 Sparks

Sparks (1992 apud MARTINELLI, 1998) apresenta três diferentes modelos de conflito, sendo que para cada qual há um método correspondente de solução. Segundo o autor existem os conflitos terminais, os conflitos paradoxais e os conflitos litigiosos.

No conflito terminal a solução parece impossível, o acordo assume as características de um modelo 'ganha-perde', ou seja, para um ganhar o outro necessariamente deve perder. Aponta como peculiar os seguintes comportamentos:

- a) o indivíduo abraça a própria posição como possível, a pessoa acredita que somente a sua posição é correta, há a perda da objetividade;
- b) ataque ou contra ataque ao opositor, lança-lhe dúvida sobre a validade de sua posição, demonstra a inferioridade do opositor, há o fomento de suspeitas; e
- c) desenvolvimento de um estereótipo negativo sobre o oponente, corrosão do respeito e confiança para com a outra parte.

Neste conflito, o autor explica que ocorre a diminuição da capacidade em negociar, pelo fato do motivo do ganho da disputa supera a razão e objetividade. As congruências são minimizadas e as diferenças realçadas. O resultado é previsível, um ganha e o outro perde, entretanto ao final ambos saem frustrados do embate. Sparks ainda apresenta os possíveis resultados deste tipo de conflito:

- a) radicalização dos sentimentos competitivos e comportamentos de recíprocas suspeições;
- b) bloqueio da percepção de boas intenções das partes oponentes; e
- c) produção e reforço de rivalidades, hostilidades e desconfianças.

Já o conflito paradoxal é de solubilidade questionável, surge pela falta de clareza em defini-lo, necessita de um melhor entendimento, uma visão holística para solucioná-lo. Sparks defende que neste tipo de conflito, por sua origem ser a falta de dados para ser analisado fielmente, recomenda que se ‘deixe de lado’ para uma nova solução quando novos dados forem possíveis.

O conflito litigioso vem a ser aquele que tende a uma solução, provavelmente torna-se do tipo ‘ganha-ganha’. Para tal ocorrência, o autor salienta alguns preceitos:

- a) sentimento de otimismo em relação a si mesmo e ao opositor, compreensão e respeito à outra parte, sem diminuição dos estímulos competitivos;
- b) esclarecimento da questão pela definição, enfatiza-se a solução utilizando os méritos de ambos os lados;
- c) exploração e acordo dos fatos em si, desenvolve-se uma progressiva graduação de possíveis acordos; e
- d) praticidade do acordo, alcançada por ambas as partes.

O resultado deste modelo de conflito, segundo Sparks, é bastante previsível:

- a) comprometimento com o acordo, uma vez que foi alcançado por intermédio de esforço mútuo;
- b) instituição de um fundamento para trabalho simultâneo; e
- c) reforço da confiança de uma parte na outra.

Sparks (1992) ainda apresenta uma classificação dos conflitos quanto à intensidade com a sua respectiva solução. Conflitos intensos, quando há muita importância para ambos os lados, e conflitos não tão intensos, quando os interesses em pauta não detêm tanta importância.

2.2.6.6 Hampton

Hampton (1991 apud MARTINELLI, 1998) apresenta quatro diferentes formas de administrar o conflito: a acomodação, a dominação, o compromisso e a solução integrativa de problemas.

A acomodação vem a ser a tendência em esconder o conflito, é a tentativa de encobri-lo, imaginando que os problemas possam se resolver por si sós. Resulta no agravamento do conflito. As técnicas que são empregadas na acomodação são: diminuir a importância do problema, negar a existência do problema, na tentativa de manter uma ilusória sociabilidade. O autor ainda afirma que algumas vezes, por intermédio da acomodação pode resultar em uma harmonia que venha a funcionar melhor que um confronto irreversível.

A dominação é o exercício do poder levado ao extremo, pode resultar em grande constrangimento, desavença, discórdia, inimizade por parte das pessoas sobrecarregadas no processo. No conflito em que ocorre a dominação, uma das partes impõe sua decisão escolhida, por intermédio do uso do poder. Resulta em uma solução rápida do problema, entretanto pode vir a ser muito insatisfatória. Por tender à humilhação da outra parte derrotada no conflito, compromete uma futura colaboração entre as partes, ameaçando a relação existente.

A administração do conflito por intermédio do compromisso implica que cada uma das partes abra mão de algo em prol de um acordo comum. Permite que as partes envolvidas obtenham uma satisfação parcial de suas intenções.

A última proposta de administração do conflito vem a ser a integrativa. Nesta técnica há a expectativa de buscar uma solução que atenda ambas as partes. Na solução integrativa não ocorre a barganha, que exige a cessão de algo em proveito do outro para atingir a solução do conflito. Na solução integrada deve-se observar três preceitos:

- a) identificação das considerações fundamentais ou subentendidas das partes relacionadas;

- b) busca de propostas e reconhecimento das conseqüências para os lados envolvidos;
- e
- c) admissão da alternativa mais favorável.

O autor ressalta que a validade da proposta da solução integrativa depende da troca honesta das informações necessárias. Para tal fato ocorrer, é necessário haver confiança entre os negociadores, uma vez que a informação precisa não deve ser utilizada para barganhar vantagem na negociação.

2.2.6.7 Weeks

Weeks (1992 apud MARTINELLI, 1998) apresenta cinco diferentes modelos de resolução de conflitos, populares, porém ineficazes, segundo o autor. São eles: a conquista, o esquivar, a barganha, o *bandaid* e o *roleplayer*.

A conquista significa o conflito onde se persegue a vitória para derrotar o oponente. O conflito torna-se uma batalha para conquistar uma vantagem ou obter domínio em um relacionamento. Suas desvantagens são: o entendimento que é um modelo destrutivo; a coerção e a dominação podem influir negativamente no resultado final; polarização das posições com a conseqüente redução de opções no embate; resulta em um lado perdedor; e em nada melhora o relacionamento.

O enfoque de se esquivar vem a ser a crença que o conflito deve desaparecer. A causa desta forma de trabalhar com o conflito reside nas pessoas que não aceitam os diferentes valores dos outros indivíduos, procuram ignorar o conflito por não saberem ou não sentirem confiança em enfrentá-lo.

A barganha é o enfoque da resolução do conflito como um jogo. Neste jogo as partes têm demandas e interesses os quais podem ser cedidos em função do objetivo maior. A barganha por sua vez, não se atém às demandas das outras partes em questão, seja nos seus sentimentos, valores ou necessidades, define o poder em relação aquilo que pode ser arrolado na negociação, conduz as partes a formularem solicitações incoerentes, oculta o valor relativo do objetivo em questão.

Entende-se por modelo *bandaid* aquele cuja solução deve ser rápida, uma vez que as partes sentem-se mal diante do embate. Qualquer solução passa a ser aceitável. Entretanto esse tipo de enfoque cria uma fantasia que os problemas principais foram resolvidos, em conseqüência há uma recaída na piora dos problemas, produz falta de confiança na resolução dos conflitos e não há o desenvolvimento de processos que auxiliem na solução de novos conflitos.

Roleplayer é o enfoque do conflito no qual as pessoas envolvidas escondem-se de acordo com seus cargos. Significa que as decisões são tomadas em ajuste com o papel que se desempenha. Há uma inevitável perda do potencial de pessoas que executam tarefas de menor poder social, pode resultar em inimizades, interferindo em possibilidades futuras no relacionamento.

2.2.7 Técnicas de administração de conflitos

Robbins (2002) apresenta as técnicas de resolução de conflitos, baseadas também no modo de reação exposto por Thomas (1992 apud ROBBINS, 2002), bem como as técnicas de estímulo de conflitos da escola interacionista (Tabela 8)

Técnicas de administração de conflitos

Técnicas de resolução de conflitos

Resolução de problemas	➤ encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta;
Metas superordenadas	➤ criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação das partes conflitantes;
Expansão de recursos	➤ quando o conflito é causado pela escassez de recursos, a expansão do mesmo pode criar uma solução do tipo ‘ganha-ganha’;
Não enfrentamento	➤ suprimir o conflito ou evadir-se dele;
Suavização	➤ minimização das diferenças, enfatizando os interesses comuns;
Concessão	➤ cada uma das partes abre mão de algo valioso
Comando autoritário	➤ uso da autoridade formal na solução do conflito;
Alteração de variáveis humanas	➤ utilização de técnicas de treinamento em relações humanas, buscando alterar comportamentos que causem conflito;
Alteração de variáveis estruturais	➤ mudança na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes.

Técnicas de estímulos de conflitos

Comunicação	➤ utilização de mensagens ameaçadoras para aumentar os níveis de tensão;
Inclusão de estranhos	➤ incluir nos grupos de trabalho funcionários com outros estilos gerenciais;
Reestruturação da organização	➤ alteração das regras e regulamentos que rompam o estado anterior;
Nomear um advogado do diabo	➤ designar um crítico que discuta propositalmente as posições defendidas pelos grupos.

Tabela 8 – Técnicas de administração de conflitos

Fonte: Robbins (2002:382)

Robbins (2002) propõe, por um lado, nove diferentes técnicas de resolução de conflitos. Tais técnicas partem da manifestação do conflito para a busca de sua solução. Por outro lado, propõe quatro técnicas de estimulação de conflitos, visando uma ruptura de uma possível inércia nas organizações.

2.2.8 Fases na resolução de conflitos

Weeks (apud , MARTINELLI, 1998) aponta oito passos na resolução de conflitos, o que se inicia com a criação de uma atmosfera efetiva, de confiança e culmina com o estabelecimento de acordos mútuos (Tabela 9).

Fase	Característica
1ª fase	➤ criação da atmosfera efetiva;
2ª fase	➤ esclarecimento das percepções;
3ª fase	➤ focalização das necessidades individuais e compartilhadas;
4ª fase	➤ construção de um poder positivo compartilhado;
5ª fase	➤ visão no futuro e aprendizado com o passado;
6ª fase	➤ geração de opções;
7ª fase	➤ desenvolver o escalonamento das ações;
8ª fase	➤ estabelecimento de acordos mútuos.

Tabela 9 – Fases na resolução de conflitos

Fonte: Weeks (apud MARTINELLI, 1998: 68)

Sparks (1992 apud MARINELLI, 1998) , por sua vez aponta outro processo na resolução de conflitos que contempla quatro diferentes fases:

- a) aguardar que o opositor apresente seus anseios sobre a questão, sem desfiar tais sentimentos;
- b) proceder sem reconhecimento, ignorando a posição do opositor, aguardar que o opositor assumira uma atitude lógica;
- c) tentar identificar um ponto de valor e atração semelhante para o oponente, que possa ser substituída pela questão que gera o conflito; e
- d) não adotar uma postura fundada em valor, para que não venha a gerar mais demandas.

O autor ainda ressalta que quanto mais tempo persistir o conflito, maior valor será disputado, maior será a sua importância. Um conflito não resolvido, pode emergir quando menos se espera, e em momentos ainda piores.

2.2.9 Negociação, mediação e arbitragem na solução do conflito

A negociação a partir de um conflito envolve estágios, habilidades e estratégias inerentes a outras negociações. Entretanto, a complexidade reside na compreensão da solução do problema. A consciência do aspecto mais difícil no conflito é a circunstância prévia da solução do antagonismo (MARTINELLI, 1998).

Hodgson (1996 apud MARTINELLI, 1998) fundamenta seis passos na negociação de um conflito:

- a) procura pela evidência da solução dos problemas, uma vez se a outra parte obtiver aquilo que pretende, há mais facilidade em se conseguir aquilo que se deseja;
- b) saber ouvir, prestar atenção ao que o outro lado tem a transmitir;
- c) formulação de questões, com vista a conhecer os pontos de vista ou propostas do oponente;
- d) manter a mente atenta na busca de novas opções para ambos os lados;
- e) o movimento é o único modo de se obter o crescimento, mover em direção do oponente pode levar a encontrar novos caminhos; e
- f) separar o problema dos indivíduos envolvidos.

Em determinadas situações pode-se contar com a participação de uma terceira pessoa no processo do conflito. Essa participação quando é processada por uma intervenção pacífica, buscando o acerto de conflitos na produção de acordos, com uma proposta sugerida e não imposta vem a se denominar mediação. Quando o processo se dá por um julgamento com determinado veredicto imposto chama-se arbitragem (MARTINELLI, 1998).

Lewicki et al (1996 apud MARTINELLI, 1998) apresentam as seguintes vantagens para solucionar um conflito, por intermédio de uma terceira pessoa, seja na arbitragem, seja na mediação:

- a) a interrupção do conflito para descrição a outra parte vem a propiciar calma para as partes oponentes;
- b) melhora da comunicação pela intervenção da terceira parte;
- c) determinação das questões realmente relevantes;
- d) descarga da raiva e hostilidade melhor o clima organizacional;
- e) a terceira pessoa tende a melhorar o relacionamento dos oponentes;
- f) estrutura temporal pode ser revista, uma vez que se socorre a terceira pessoa;
- g) controle dos custos, se no embate houver a perda financeira crescente;
- h) a orientação da terceira parte pode contribuir em processos futuros; e
- i) as deliberações podem ser efetivas.

Como desvantagens Lewicki et al (1996) descrevem um possível enfraquecimento dos oponentes que deixam transparecer uma incapacidade na resolução de conflitos, e ainda a perda do controle sobre o processo e o resultado, uma vez que se transfere a terceira pessoa o controle sobre o conflito.

Lewicki et al (1996) denotam um quadro no qual se encontram segundo as dimensões, controle sobre o processo e controle sobre o resultado, os quatro modelos de uma terceira pessoa envolver-se em uma disputa.

A partir do entendimento do quadro proposto pode-se inferir que a mediação de dá quando o nível de controle sobre o processo é baixo e quando o nível de controle sobre o resultado é alto. Segundo o autor, para que um conflito seja solucionado por um mediador, o conflito deve apresentar as seguintes peculiaridades:

- a) conflito deve ter características moderadas;
- b) não deve ser excessivamente polarizado ou emotivo;
- c) as partes envolvidas encontram-se motivadas;
- d) os oponentes encontram-se comprometidos em seguir o processo da mediação;
- e) questões do conflito não envolvem conflitos básicos de valores;
- f) o poder entre os oponentes é contrabalançado;
- g) prefere-se a mediação em vez da arbitragem.

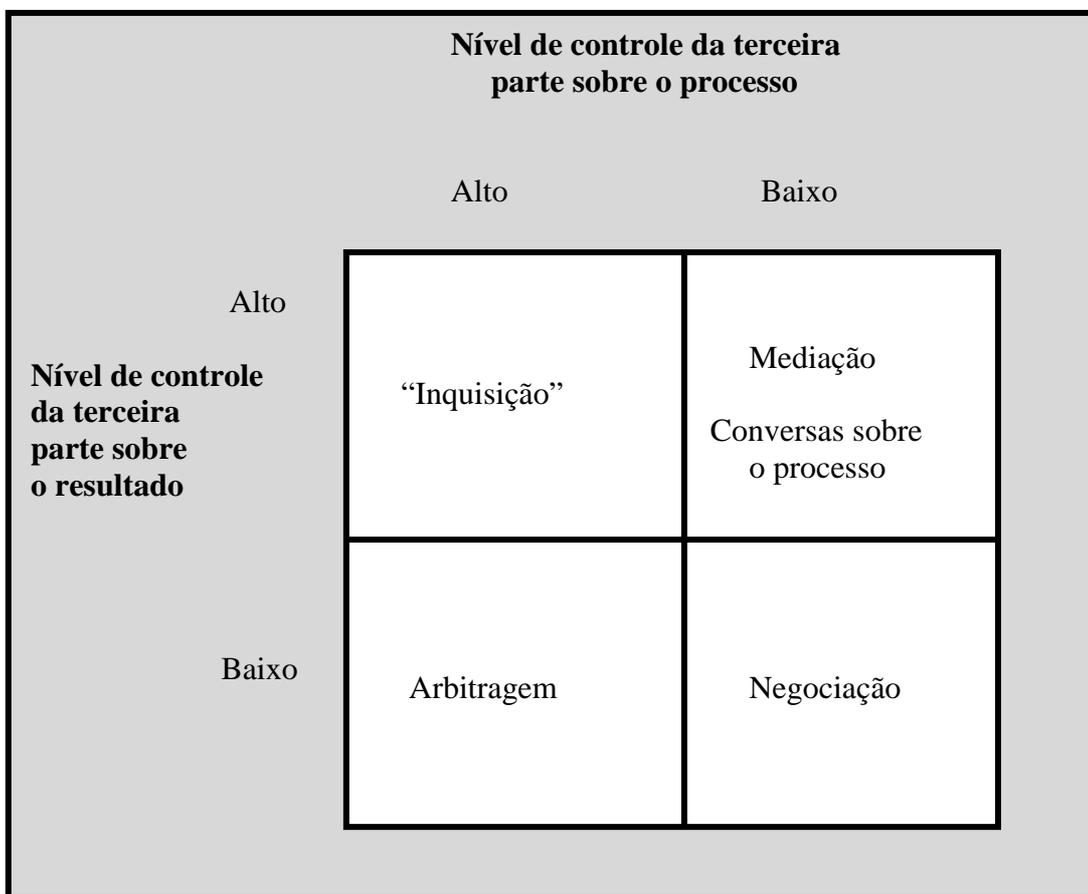


Figura 14 – Diferentes tipos de envolvimento de uma terceira pessoa na disputa
Fonte: LEWICKI et al (apud MARTINELLI, 1998:72)

A mediação apresenta limitação quando ocorrem fatores em que: há muitas questões em jogo, e não há acordo entre as partes sobre às prioridades; os oponentes estão altamente comprometidos com suas posturas; quando as partes diferem em seus valores sociais básicos; há muita intensidade e emoção no conflito; os oponentes possuem diferenças de expectativas do que é razoavelmente justo.

A arbitragem, por sua vez, é o modelo de envolvimento de uma pessoa na solução de conflitos quando há um alto controle sobre processo, e um baixo controle sobre os resultados. Significa que com a arbitragem é possível uma solução clara para os oponentes e há a opção de não se escolher a solução indicada.

Entretanto, na arbitragem pode haver a tendência a abandonar o controle sobre os resultados, uma vez que não atenda os interesses esperados. Uma vez que a arbitragem é voluntária, pode resultar em perdas caso não se considere a decisão do árbitro (LEWICKI et al apud MARTINELLI, 1998).

2.3 Considerações finais

Para se inferir os aspectos conclusivos do referencial teórico apresentado, é importante salientar a hipótese apresentada.

A proposição reside na problemática de influência da **cultura organizacional no padrão de reação dos “gestores de conflito”, ao lidar com as tensões e conflitos inerentes à organização.**

Por conseguinte, a investigação teórica apresentada evidencia aspectos científicos acerca da cultura, de acordo com a seqüência de raciocínio descrita a seguir.

A cultura organizacional, por meio de seus elementos, valores, história, poder, comunicação, aprendizagem e socialização determina como são administrados os conflitos dentro de uma organização.

As diferenças entre as culturas organizacionais, são resultado da história da organização e do trabalho que desempenha, em consequência a forma como administram o conflito está apoiada nos valores construídos ao longo do tempo.

Poder na cultura organizacional atua como elemento de solução de conflitos, por outro lado, se desvirtuado passa a ser fonte geradora do conflito dentro da organização, afluindo para a desagregação da estrutura.

As transformações são elementos presentes em todas as culturas organizacionais. A intensidade dos conflitos decorrentes de transformações é vinculada à estrutura valorativa da organização. Ou seja, quanto mais um valor é posto em discussão em uma transformação, maior vem a ser a intensidade do conflito.

A comunicação concorre na solução ou acirramento dos conflitos dentro da organização, na proporção que seus integrantes conscientizam-se que pertencem ou não ao mesmo grupo. É um meio pelo qual se evidencia a solução ou não do conflito.

A aprendizagem organizacional é processo pelo qual a organização procura modernizar-se e se adaptar aos novos desafios. É o resultado para o qual se deve direcionar o conflito.

A socialização das pessoas é um instrumento da aprendizagem dentro da organização. A formalidade deste processo proporciona a manutenção de valores arraigados na cultura organizacional. Por ser um instrumento da aprendizagem dentro da instituição, vem a contribuir, conforme seu arranjo para um gerenciamento mais ou menos eficiente na solução de conflitos.

A competência contribui na gestão do conflito, na medida em que o gestor compreende o ambiente da realização do conflito identificando sua causa e seus atores. Transforma uma realidade conflituosa em uma realidade de colaboração, na qual se procuram manter os objetivos das pessoas, concomitante com a solução do conflito.

Nesse sentido se faz necessário às organizações, a competência social como o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, por intermédio dos três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação. Inclui-se ainda o trabalho em equipe, que por sua vez, vem a ser a capacidade de criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades diversas e complementares, controlando as participações e **resolvendo conflitos.**

A partir do entendimento que o conflito pode ser uma fonte geradora do conhecimento, a sua gestão trabalha no sentido da administração desse conflito. Uma vez que

congrega, temporariamente, pontos de vista divergentes acerca de determinado tema, pode-se inferir que é o conhecimento sendo elaborado.

O conflito vem a tornar-se uma constante realidade das organizações. É uma conseqüência dos agrupamentos sociais que buscam o permanente crescimento de suas organizações.

A origem do conflito pode estar ligada pela simples existência de grupos, que revelam uma diferenciação natural que tornam o conflito latente. Essa oposição oculta é ocasionada pela comunicação ou pela falta dela, pela estrutura que divide os grupos e pelas variáveis pessoais que influenciam o relacionamento dos indivíduos.

Outra origem do conflito é um comportamento defensivo. Tal conduta é resultado de uma inferência errônea ou incompleta. Enquanto esses ajuizamentos que acontecem das falsas proposições perdurarem, não é possível a aprendizagem e o conflito persiste. A persistência do conflito incorre na desagregação da estrutura organizacional que se desenvolve a falsa inferência.

As conseqüências de um conflito podem ser positivas como negativas. Uma aversão para com o oponente, influenciada por emoções negativas, ocasiona em uma conseqüência desfavorável no conflito. Já as conseqüências positivas de um conflito resultam em melhor entendimento dos contextos em questão.

Um continuum de intensidade do conflito revela o seu processo. Níveis mais baixos dessa intensidade tornam o conflito passível de solução, ao passo que os níveis mais altos denotam uma fragmentação da organização.

Saliente-se ainda que, um conflito não resolvido, invariavelmente direciona-se para os níveis mais altos de conflito, ou seja, quanto antes se partir para uma solução, mais próxima desta se está.

Partindo-se do principio da escola gerencial, o conflito pode ser administrado. Como tal, sua solução mais apropriada vem a ser a negociação. Uma vez que, por ela são procedidos o debate de idéias, envolvimento e comprometimento com a solução encontrada.

A solução do conflito, pela negociação, deve observar a existência de uma liderança compartilhada e a discussão deve a ser focada nos fatos e objetivos a serem alcançados.

A negociação, por sua vez, se torna possível se seus participantes buscam o entendimento mútuo, bem como a manutenção de seus objetivos.

A noção de colaboração exige um dialogo entre as partes, para que os pontos de vistas divergentes sejam expostos. Ou seja, a comunicação é imprescindível, seja na transmissão das informações, seja pela compreensão da carga emocional que envolve o problema.

Com as informações levantadas pode-se elaborar um quadro esquemático (Figura 15), onde se procura apresentar os elementos que constituem a cultura e seu resultado com o conflito. Fica claro que o conflito depende de fatores internos e externos que alteram as relações internas da organização, influenciando em sua coesão, desenvolvimento, crescimento e aprendizagem. Por intermédio da negociação pode-se atingir sua solução, alcançando benefícios decorrentes do confronto das idéias levantadas, que se encontravam divergentes inicialmente.

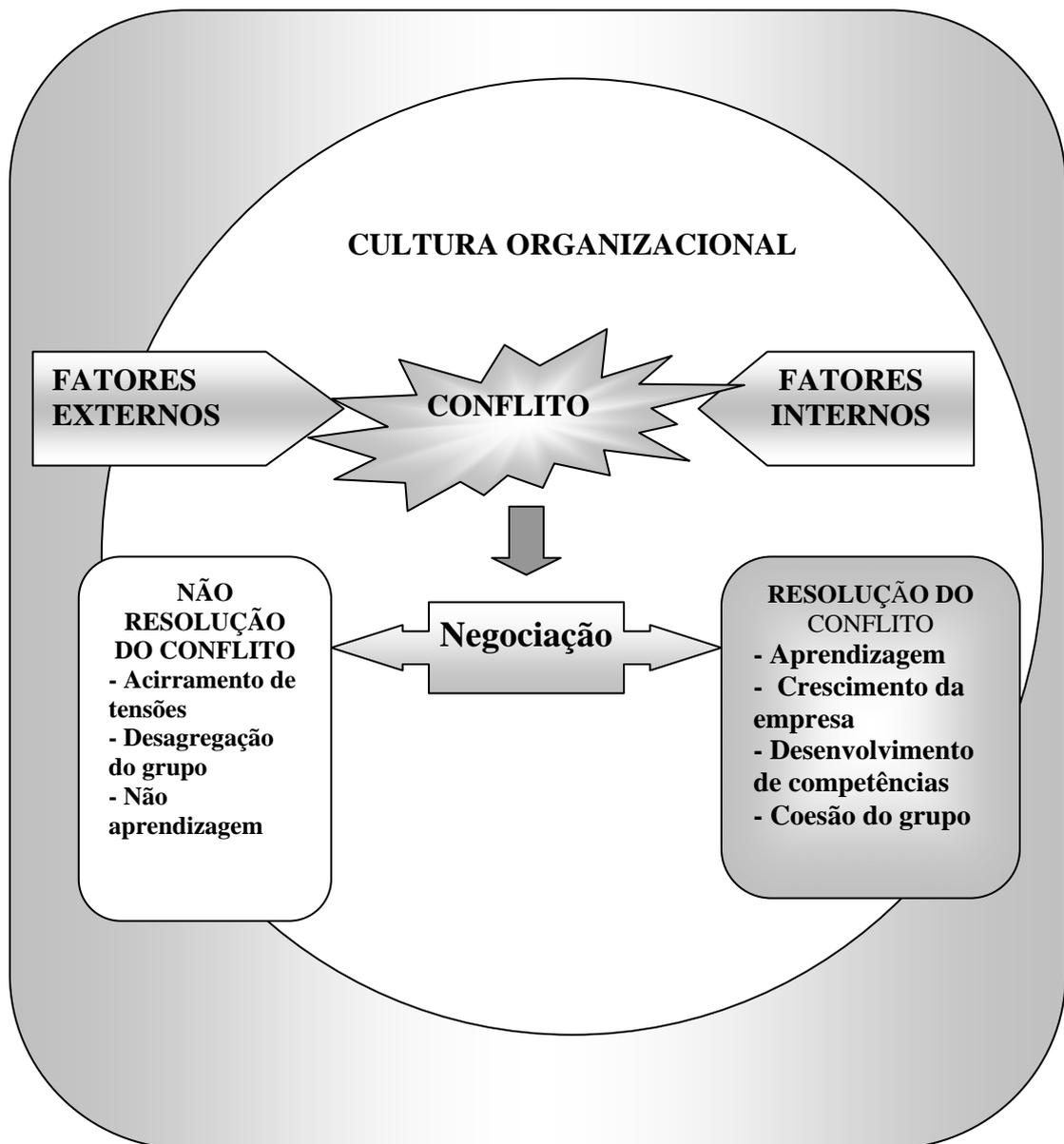


Figura 15 - Conflito x negociação x cultura

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, pelo exposto no referencial teórico, confirma-se que a cultura organizacional determina o padrão de reação dos gestores do conflito.

Logo, os fatores externos ou os valores nos quais se estrutura uma organização, influenciam diretamente na disposição para aprendizagem, no fluxo da comunicação, na geração dos conflitos, na socialização dos novos membros, nas competências exigidas e desenvolvidas e que por consequência contribuem diretamente na gestão do conflito.

3 METODOLOGIA E PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar e discutir as etapas de pesquisa. A partir das concepções de diversos autores sobre a construção de uma pesquisa é elaborada a correspondente estrutura da investigação em tela. Como o objeto de busca reside no âmbito da pesquisa social, as relações são estruturadas de acordo com a necessidade de uma pesquisa desta área.

3.1 Método e pesquisa

Segundo Trujillo (1982) o método é o modo ordenado do cientista proceder no seu trabalho de pesquisa, na busca de seu objetivo.

Para Kaplan (1972) o método auxilia a compreensão do processo de investigação e não nos resultados dessa investigação.

Segundo Gil (1999), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático, que tem por finalidade apresentar respostas perante situações de problemas sugeridos. Para se dar cabo da pesquisa proposta, se faz necessário a conjugação de conhecimentos teóricos e a utilização de métodos e técnicas científicas.

O método científico é a seqüência de atividades sistemáticas e racionais que possibilitam alcançar conhecimentos autênticos e válidos (LAKATOS e MARCONI, 1992).

O método é definido por Oliveira (2001) como a forma de pensar para se alcançar o cerne de determinado problema, na tentativa de explicá-lo ou compreendê-lo.

Pode-se afirmar, portanto que a pesquisa é utilizada para resolver um problema proposto, para formular uma teoria ou anda para testar a teoria. Já a escolha do método para a respectiva pesquisa é em função direta da área temática que se pretende estudar.

3.2 Tipologias da pesquisa

A definição quanto aos tipos de pesquisas que podem ser empregadas na investigação metodológica social, varia entre os autores.

A classificação das pesquisas segundo Gil (1999) leva em conta os objetivos gerais da investigação, sendo assim propõe três tipos distintos, a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa explicativa.

A pesquisa exploratória procura construir hipóteses acerca do objeto a ser estudado, há uma tentativa de aprimorar sua elaboração no desenvolvimento de suas idéias.

Enquanto que a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características de determinado fenômeno e população e a relação entre eles.

Por fim, na pesquisa explicativa há a busca pela identificação de fatores que concorrem para a consecução de determinado fenômeno. Prioriza o conhecimento da realidade no esforço de explicar os motivos dos fatos.

Segundo Fleury (1996), a diferença entre os tipos de pesquisa reside na postura adotada pelo pesquisador. Esta postura é assumida de acordo com o objeto de sua investigação. Relaciona-se, ainda com a perspectiva teórico-metodológica da razão de ser do objeto pesquisado. Distingue três tipos de postura, a empiricista, a antropológica e a clínico-terapeuta.

A postura empiricista é caracterizada pela tentativa da obtenção da 'fotografia' social, em que define a sociedade como o somatório de opiniões e comportamentos individuais. As teorias são construídas a partir do processamento de dados, de onde emergem as os conceitos, hipóteses e teorias que se comprovam empiricamente.

A postura do antropólogo é a investigação a partir de referenciais teóricos previamente formulados, que são comparados à vida organizacional a ser estudada. Age como um observador, participante ou não, mas que vivencia as dinâmicas do local pesquisado.

A postura do clínico terapeuta assemelha-se a postura do antropólogo, com a diferença que o enfoque surge a partir da organização que lhe solicita a pesquisa. Não deve ser confundida com uma postura de consultor, uma vez que seu objetivo precípua é o aperfeiçoamento do conhecimento científico.

Tachizawa (2002) apresenta três tipos de pesquisa, com a denominação de monografia, monografia de análise teórica, monografia de estudo de caso, monografia de análise teórico-empírica.

Monografia de análise teórica, vem a ser o desenvolvimento de uma investigação totalmente conceitual. A partir de um levantamento bibliográfico há a ordenação de conceitos que conduzem a uma determinada conclusão. Na monografia de estudo de caso há a tentativa de construir um exame próprio da comparação entre um paradigma teórico e um determinado caso real. A monografia de análise teórico-empírica é a interpretação de dados primários em torno de determinado tema, com o respectivo levantamento bibliográfico.

Yin (2004) apresenta cinco estratégias de estudo em pesquisas sociais, o experimento, o levantamento, a análise de arquivos, a pesquisa histórica e o estudo de caso.

No experimento a tentativa de solução de problemas reside nas respostas ao ‘como’ e ao ‘por que’. Há a exigência de controle sobre os eventos comportamentais e focaliza os acontecimentos contemporâneos.

O levantamento é utilizado para atender às questões como o ‘quem’, ‘o que’, ‘onde’, ‘quantos’ e ‘quanto’. Não requer o controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos.

A análise de arquivos é a pesquisa na qual se pretende responder a questões ‘quem’, ‘o que’, ‘onde’, ‘quantos’ e ‘quanto’. Semelhante ao levantamento uma vez que não exige a influência sobre os eventos comportamentais, mas pode não se ater somente a acontecimentos contemporâneos.

A pesquisa histórica, por sua vez tem a intenção de responder questões acerca do ‘como’ e do ‘por que’. Não há como controlar eventos comportamentais e focaliza acontecimentos históricos.

O estudo de caso não detém o controle sobre eventos comportamentais e vem se focar em acontecimentos contemporâneos. Segundo o autor, o estudo de caso é uma investigação empírica na qual a investigação está focada dentro de determinado contexto da vida real cujo fenômeno e contexto se definem claramente. Ainda explicita que no bojo de sua definição está a tendência em esclarecer uma decisão.

3.3 Coleta de dados

Mattar (1994) apresenta duas formas de dados para pesquisa, dados primários e dados secundários. Os dados primários são os dados que ainda não foram coletados e os dados secundários são aqueles em que já ocorreu uma coleta anterior e se encontram disponíveis para pesquisas. Os dados primários são obtidos por intermédio de fontes tais como em situações análogas e pessoas que tenham informações sobre o assunto pesquisado. Já os dados secundários são obtidos através de dados disponíveis.

Mattar ainda define duas formas de coleta de dados primários, a comunicação e a observação. Quanto à comunicação tem-se o questionamento verbal e o escrito, podendo ser estruturado e não estruturado.

Uma outra definição apresentada por Gil (1999), defende que existem duas categorias de coleta de dados, aquelas cuja origem está no papel e a outra cuja origem está nas pessoas. O estudo de caso e o levantamento se encontram no grupo de coleta de dados fornecidos pelas

peessoas. A pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica utilizam a fonte de pesquisa na qual a origem está no papel.

Yin (2004) apresenta que para um estudo de caso, podem ser obtidas seis diferentes fontes de pesquisa, documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A coleta de dados em documentos é efetivada por intermédio de um plano de coleta de dados. Os objetos a serem coletados são as informações internas da organização social em estudo.

Os registros em arquivo são os documentos que apontam para o controle de serviços realizados, dados originados em levantamentos previamente coletados e até mapas e tabelas das características geográficas do local.

Entrevistas é a mais importante das fontes de pesquisa para um estudo de caso. Pode ser conduzida de maneira espontânea com um determinado respondente-chave ou com uma entrevista focal (MERTON et al, 1993 apud YIN, 2004). A entrevista com um respondente-chave permite que exista a opinião do entrevistado, apresentando suas próprias interpretações. Já a entrevista focal é também espontânea mas segue um conjunto de perguntas que se originaram em um protocolo de estudo de caso. Um terceiro tipo de entrevista exige questões mais estruturadas, como um levantamento formal das informações a serem percebidas. O levantamento formal pode ser parte do estudo de caso, pode incluir uma determinada amostra do universo.

Observação direta é a visita de campo ao local onde se desenvolve o estudo de caso, é uma fonte relevante de evidências. Podem ser formais e informais. As formais são desenvolvidas por intermédio de protocolos de estudo de caso e se repetem por certos períodos de tempo. Os objetos a serem verificados são reuniões, atividades de passeio, trabalho em fábrica, salas de aula e outras atividades similares. As observações diretas informais possuem o mesmo escopo mas por sua informalidade, pode reunir um maior número de dados, como as condições físicas de um edifício e até a localização do mobiliário.

Observação participante é uma modalidade especial na qual o observador toma parte no contexto estudado. Assume uma variedade de funções e participa na consecução dos eventos em estudo.

Artefatos físicos é a última fonte de evidências, pode ser coletado nas visitas de observação direta. Sua importância é menor em relação às demais evidências.

Segundo Yin (2004), as fontes de dados podem ser convergentes para explicação de determinado fato ou não. Como se observa na figura a seguir:

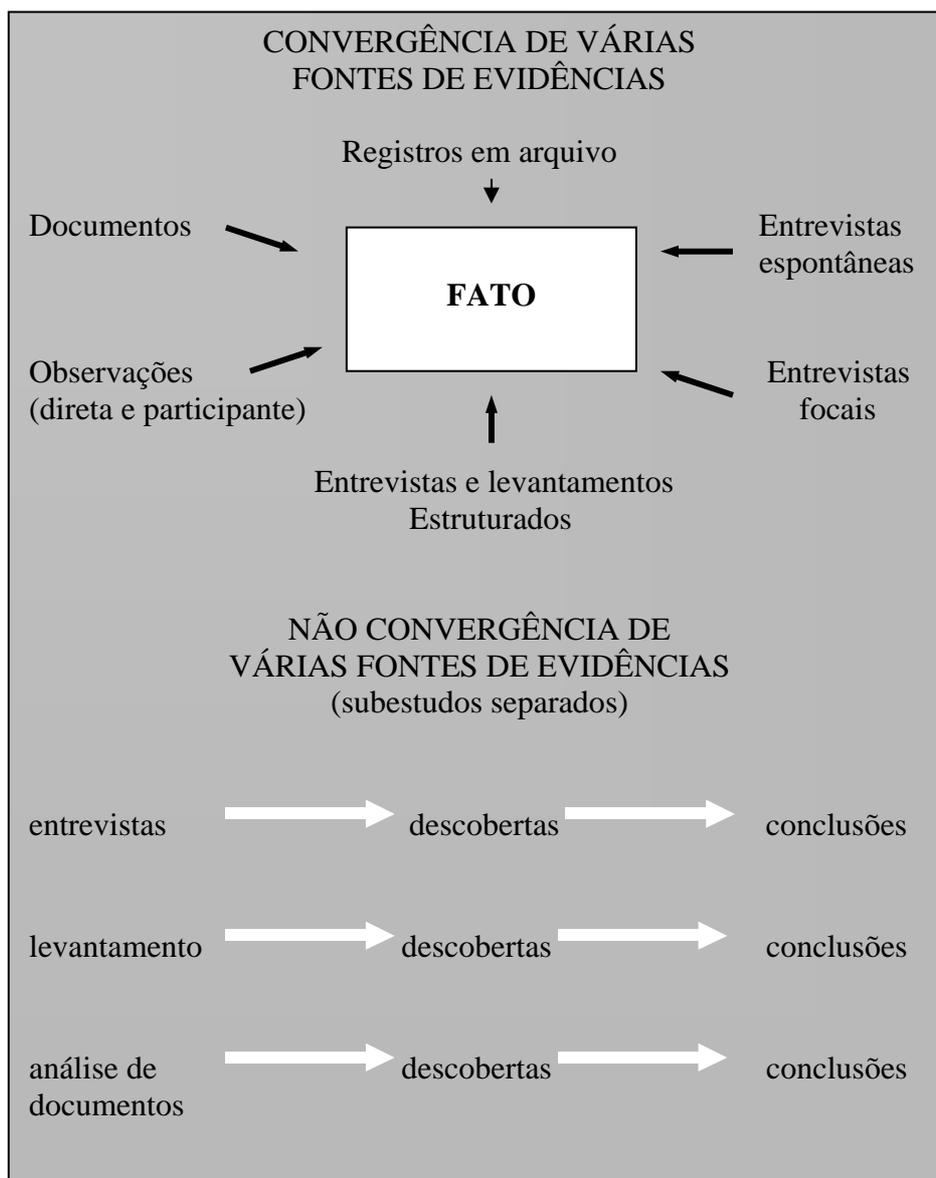


Figura 16 – Convergência e não convergência de várias fontes de evidências.
Fonte: Yin (2004:122)

3.4 População e amostra

Antes de se definir a amostra e população, cabe salientar que pelos métodos de coleta de dados obtém-se uma pesquisa quantitativa ou uma pesquisa qualitativa. Na pesquisa quantitativa, a investigação calca-se em na obtenção se um maior número de dados que representem por intermédio de uma amostra a população a ser estudada. Já no método qualitativo, há a prevalência de dados obtidos em menor número, porém que vem a representar, pela qualidade de seus dados há a inferência que representem a realidade pela observação apresentada (FLEURY, 1996).

Na pesquisa social podem ser empregadas ambas as modalidades de coleta de dados, entretanto, a crítica para o método quantitativo reside no fato de que o universo considerado pode não representar a realidade social. O pesquisador comporta-se como um fotógrafo da realidade, obtendo pela soma dos comportamentos dos indivíduos um comportamento que poderia ser inferido a todo o universo.

A pesquisa qualitativa, empregada no método de estudo de caso, visa atender fenômenos contemporâneos, os quais não se tem controle sobre o processo, e ainda procura responder perguntas do 'como' e 'por que'. Atém-se a um número pequeno de respondentes-chave, no nível gerencial, valorizando a qualidade de suas respostas (Yin, 2004)

3.5 Análise dos dados

A análise dos dados, segundo Yin (2004), para um estudo de caso segue dois métodos distintos, a adequação ao padrão e a construção da explicação.

A adequação ao padrão é a comparação de um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica. Há a possibilidade de se relacionar variáveis dependentes com independentes. Em um estudo de caso descritivo a adequação ao padrão é relevante, uma vez que o padrão previsto de variáveis é definido antes da coleta de dados.

Este método de análise pode ser construído, segundo o autor, utilizando-se quatro perspectivas: 'variáveis dependentes não equivalentes tidas como padrão', 'explicações concorrentes como padrão', 'padrões mais simples' e 'precisão da adequação ao padrão'.

Construção da explicação é a estratégia analítica que a partir dos dados constrói uma explicação para o caso. É realizada seguindo as fases:

- a) criação de uma determinada declaração teórica inicial, sobre o comportamento social;
- b) comparação das descobertas de um caso inicial, com a declaração;
- c) revisão da declaração;
- d) comparar outros detalhes do caso com a revisão;
- e) revisar novamente a declaração;
- f) comparar a revisão com os fatos do segundo, terceiro e demais casos;
- g) repetir o processo por tantas vezes quanto necessário.

3.6 A metodologia utilizada

A presente investigação é constituída por uma pesquisa social. Está desenvolvida de acordo com estudo de caso. Como tal é priorizada a pesquisa qualitativa, evidenciando-se os dados primários como a observação feita pelo pesquisador, a análise de documentos e técnicas qualitativas, como entrevistas estruturadas, para captar o significado dos elementos simbólicos.

De acordo com Schein (apud Fleury 1996), ao se decifrar uma cultura organizacional, o pesquisador deve investigar pressupostos básicos sobre:

- a) a relação com o ambiente;
- b) se a realidade da organização é revelada ou descoberta;
- c) se a natureza do ser humano é ser bom, mal ou neutro;
- d) se na organização prevalece a intenção ativa, passiva ou o autodesenvolvimento;
- e) como se distribui o poder e o amor, a natureza das relações humanas.

Quanto ao método, o autor ainda defende uma postura clínica na investigação dos fenômenos culturais, do que uma postura etnográfica.

Segundo a proposta metodológica de Fleury (1996) a investigação segue os seguintes levantamentos no estudo de caso:

- a) investigação do histórico da organização;
- b) o processo de socialização de novos membros;
- c) as políticas de recursos humanos;
- d) o processo de comunicação;
- e) a organização do processo de trabalho;
- f) o emprego das entrevistas estruturadas, de acordo com as variáveis propostas.

As variáveis que contribuem para a investigação da hipótese são:

- a) que visão os indivíduos das organizações detêm sobre a existência de conflitos (escola tradicional, escola relacionista ou escola gerencial);
- b) quais dimensões prevalecem entre os indivíduos, para a administração do conflito (evitar, colaborar, acomodar, competir ou conceder);
- c) qual o padrão de reação os gestores apresentam face uma mudança na organização (tende ao aprendizado, desafio ou tende a estagnação);
- d) os conflitos contribuem para o crescimento da empresa/organização;
- e) até que nível de tensão, um conflito ainda é passível de solução;
- f) como normalmente se gerencia um conflito.

A partir das entrevistas estruturadas (Anexo 1), da coleta de documentos da organização, e da observação direta, não participante, é construída a explanação de cada caso.

O esquema fundamenta-se de acordo com o seguinte esquema, exposto por Yin (2004), aonde para se chegar ao desenvolvimento da teoria, o pesquisador deve ter em mente as etapas de definição e planejamento, preparação, coleta e análise para depois chegar a uma análise final.

Os dados foram coletados em duas empresas estatais e duas empresas de iniciativa privada, no período de julho a outubro de 2005.

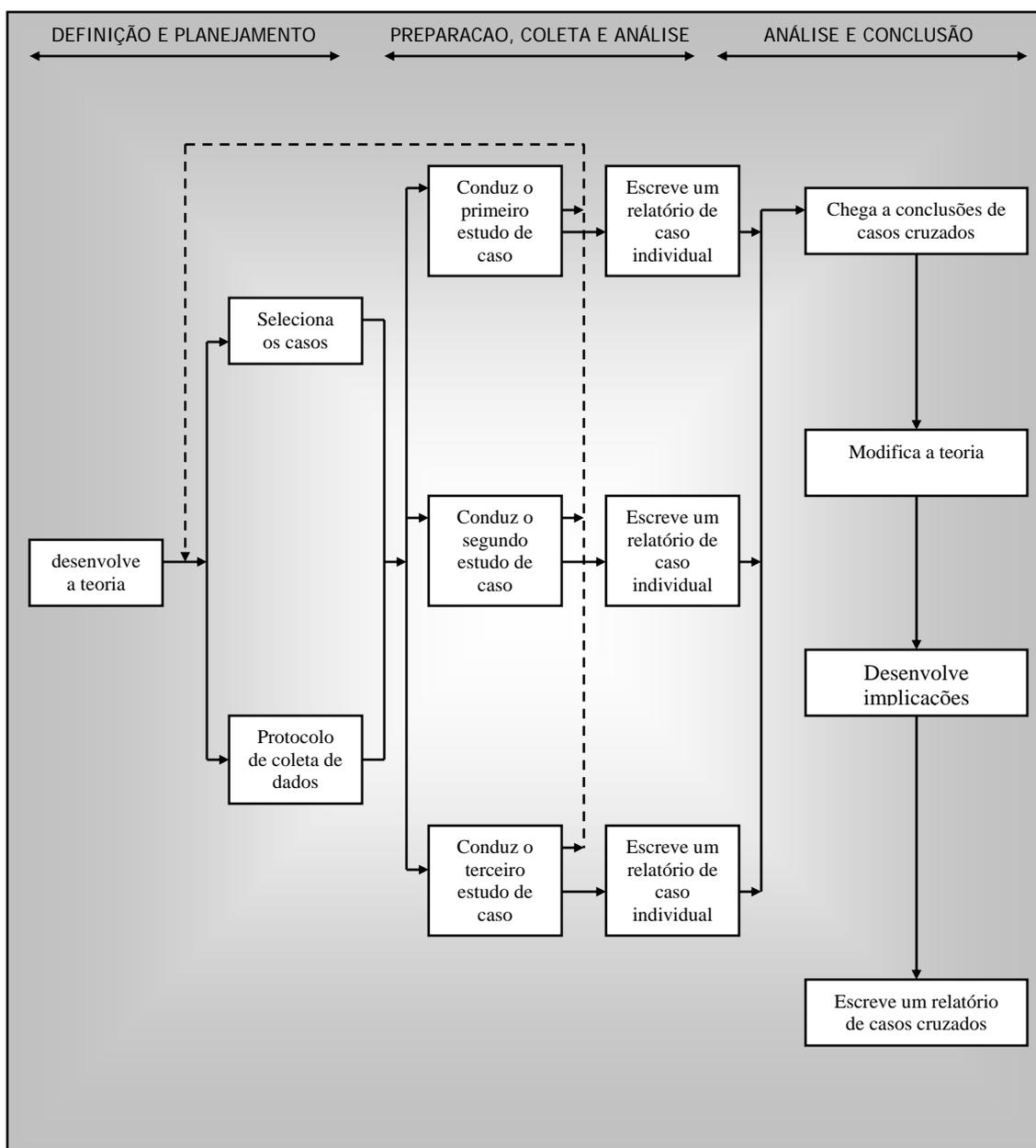


Figura 17 – Método de estudo de caso

Fonte: Yin (2004:73)

Portanto, o método da presente investigação segue o proposto por Yin (2004), no qual é desenvolvido um estudo de casos múltiplos acerca da hipótese levantada.

3.7 Limitações da pesquisa

A pesquisa encontra limitações pelo fato de fundamentar algumas inferências de acordo com as respostas dos entrevistados, que pode não corresponder com a realidade da organização.

Evidencia-se ainda a restrição pelo limitado tempo de permanência e observação em cada organização pesquisada.

O arranjo da entrevista estruturada procura contemplar uma livre resposta por parte do respondente-chave, entretanto que em alguns casos surge a necessidade de alternativas propostas para a condução de uma resposta mais alinhada com fundamento científico.

O número de perguntas realizadas, pode ser incluído como limitação, uma vez que é questionável analisar hipótese levantada com a organização em estudo. Analisar profundamente uma organização requer um maior tempo de estudo que permita o conhecimento mais aprofundado.

Portanto, incluem-se como limitações o reduzido tempo de pesquisa nas organizações e o limitado número de questões na entrevista estruturada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta, segundo a proposta de método de Fleury (1996) e o estudo de caso de Yin (2002), quatro casos em organizações diferentes sobre a hipótese apresentada. A escolha de tais organizações foi aleatória, evidenciando duas organizações oriundas da iniciativa privada e duas organizações estatais, sendo uma civil e outra militar.

4.1 O primeiro estudo de caso

O primeiro estudo de caso levantado desenvolveu-se dentro de uma organização militar das Forças Armadas. Foi selecionada uma unidade militar da região sudeste do Brasil, semelhante a outras organizações que se encontram distribuídas no território nacional.

A opção em se trabalhar com um público desta natureza, no primeiro levantamento, fundamenta-se no fato que os militares são os profissionais voltados para a guerra. A guerra, por sua vez é a manifestação mais violenta do conflito entre nações. Logo, a preparação dos indivíduos para uma atividade desta natureza é permeada pela preparação da guerra, portanto vem a se inferir como se processa o conflito entre seus membros.

Assim como qualquer agrupamento humano requer técnicas gerencias, no âmbito da liderança e do relacionamento interpessoal.

4.1.1 Investigação do histórico da organização

As Forças Armadas Brasileiras remontam a tradições e valores desde os primórdios da colonização portuguesa na América. As Forças Armadas nasceram com a própria Nação e, desde então, participam ativamente da história brasileira.

São instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei. A destinação das Forças Armadas é a defesa da Pátria e a garantia dos poderes constitucionais.

Atualmente há a implantação de filosofias gerenciais modernas com a inserção de programas de excelência gerencial. Tais programas são ferramentas para aperfeiçoar a capacidade gerencial com influência direta na operacionalidade das Forças Armadas. Fundamentam-se como programas que visam à otimização da gestão, buscando uma administração aberta à evolução permanente.

A organização estudada é uma pequena parte do universo considerado, que pode não retratar a instituição nacional na qual está inserida.

Tal aquartelamento encontra-se instalado na localidade desde o início do século XX, sendo que sua fundação é ocorrida no século XIX. Da mesma forma que nas demais organizações militares, cultua valores desde o nascimento do país, ao longo de toda a história da nação, passando por seus patronos, até os dias atuais em que busca por intermédio de ferramentas gerenciais modernas, a permanente evolução de seus procedimentos.

O grupo no qual se desenvolveu a pesquisa é formado por Oficiais que desempenham atividades gerenciais dentro da organização, seja ela em operações militares de campanha, seja dentro das atividades internas administrativas.

Cabe salientar que o sentimento de unidade, dentro da organização militar é bastante preponderante, como um conjunto único que os identifica acima, muitas vezes da individualidade. Embora exista o sentimento de unidade na organização, todos desempenham sua atividade temporariamente neste quartel, ou seja, periodicamente são transferidos pelo território nacional, objetivando uma vivência de vários quadrantes da Nação.

Uma das destinações da organização estudada vem a ser a formação de reservistas. Reservista é o cidadão que por força da lei, incorpora às fileiras de uma das Forças Armadas,

e por determinado tempo, recebe instrução militar a fim de se capacitar para o combate. Passa para a reserva, deixando a Força, passando a integrar uma força de reservistas. Somente retorna a situação efetiva se houver mobilização para a guerra.

4.1.2 O processo de socialização de novos membros

Quanto ao processo de inclusão de novos membros ao grupo evidenciou-se a periodicidade das movimentações dos oficiais. Significa que, invariavelmente há a inclusão de novos membros, os quais recebem a mesma formação prévia, de nível superior. Tal periodicidade por ser considerada uma estratégia de socialização, seqüencial, ou ainda uma técnica de estimulação de conflitos, como a inclusão de estranhos ao grupo.

Observou-se uma estratégia bastante formal na inclusão de novos integrantes a esse grupo, ao se considerar a Força Armada como um todo, uma vez que se exige a única formação na escola de formação de oficiais. Entretanto, para integrar a organização estudada, ou qualquer outra organização, além de uma simbólica reunião de boas vindas, inexistente outra formalização, havendo apenas processos comuns e informais de transmissão de cargos e funções.

Além da estratégia formal, distingue-se a estratégia da socialização coletiva, fruto da formação prévia do Oficial, que percorre dinâmicas de grupos, como exercícios de simulação de combate onde há a avaliação da equipe em patrulhas e outros exercícios militares.

4.1.3 As políticas de recursos humanos

Como política de recursos humanos encontrava-se na organização a padronização de toda a estrutura da Força Armada. Fundamentado em uma estrutura hierárquica, atribui a cada indivíduo o cargo de acordo com o posto da carreira que ocupa.

A hierarquia permite o estabelecimento de um plano de carreira que atende o militar desde o momento em que conclui sua escola de formação até o momento em que completa seu tempo de serviço. As possibilidades de ascensão na carreira variam conforme o tempo de serviço que trabalha, classificação ao término de sua formação e outros cursos militares que possivelmente venha a frequentar.

Da mesma forma o sistema de remuneração é padronizado de acordo com a estrutura hierárquica estabelecida.

A distribuição dos militares entrevistados, dentro da organização, é realizada de forma que procura adequar o perfil dos indivíduos, conforme sua hierarquia para a afinidade de trabalho que cada pessoa detém.

Portanto, a organização militar, em sua política de recursos humanos segue, por força da estrutura geral da Força Armada, a mesma política praticada em todo o Brasil.

4.1.4 O processo de comunicação

Conforme a estrutura hierarquizada, a comunicação ocorre verticalmente, de cima para baixo. Entretanto, cada subordinado possui seu comandante ou chefe, e é obrigação de seu comandante saber conduzir as tarefas dentro da organização. Para que isto ocorra torna-se imprescindível o estabelecimento do fluxo de comunicação entre subordinados e comandantes.

É ainda, obrigação do comandante, ao se deparar com uma situação conflituosa entre seus subordinados, agir com imparcialidade, ouvindo de cada qual a versão da contenda. Significa que, mesmo dentro de uma situação hierárquica, há o reconhecimento de que conflitos podem existir, solicitando a solução ao seu chefe imediato.

Entre os militares do universo entrevistado, há a prática de reuniões diárias, a fim de proporcionar a horizontalidade das relações que exigem na concepção moderna de gerenciamento. Tais reuniões diárias ocorrem não apenas no âmbito dos oficiais, como nas Subunidades Operacionais, e ainda âmbito todo a organização militar. Esta prática reforça a noção da cultura do controle, uma vez que proporciona a execução da autoridade militar em todos os níveis.

4.1.5 A organização do processo de trabalho

A organização está fundamentada na estrutura hierárquica, conforme toda a Força Armada. Nesta unidade militar há a composição de três outras subunidades, que integram uma parte operacional da organização.

No tocante ao assessoramento e gerenciamento das operações, coordenando as tarefas das subunidades há o que se denomina, dentro da Força Armada, o seu Estado Maior. O Estado Maior são militares que ocupam uma posição hierarquicamente acima das subunidades, e assessoram o comando da organização no emprego da unidade como um todo (Figura 18).

Cada integrante do Estado Maior possui uma atribuição específica na organização, entretanto, suas formações escolares são as mesmas. Significa que cada qual pode ocupar indistintamente qualquer função, fato que privilegia uma visão generalista dos problemas em detrimento da visão extremamente específica.

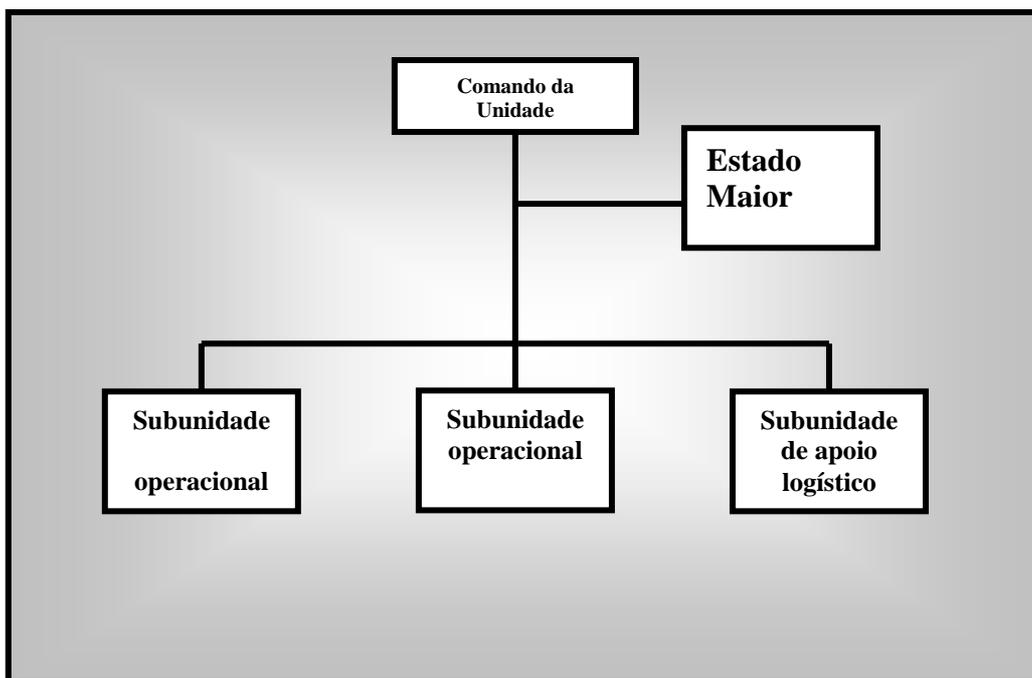


Figura 18 – Organograma de uma Organização militar
Fonte: Pesquisa de campo (2005)

4.1.6 Variáveis observadas na entrevista

De acordo com as respostas obtidas nas 10 (dez) entrevistas realizadas, foi possível se inferir as assertivas abaixo, as quais traduzem o entendimento das pessoas envolvidas na pesquisa.

a) Quanto à existência de conflitos na organização

A predominância das respostas residiu na compreensão da existência do conflito, segundo a escola relacionista. As respostas apontaram para essa existência como uma consequência das relações humanas. Ou ainda, seu aparecimento se deve ao fato da não observância de aspectos motivacionais nos indivíduos. Entretanto, como segunda opinião presente esteve a escola gerencial, a qual compreende a necessidade de sua existência para a manutenção da dinâmica dentro da organização.

b) A conduta na resolução do conflito

Observou-se que as dimensões cooperar e afirmar são as mais presentes nas respostas obtidas. Resulta, em consequência, como conduta a idéia de colaboração para a solução de embates conflituosos. Provavelmente pelo sentimento de união do grupo, ou pela disciplina em que todos do grupo estão inseridos.

c) Padrão de reação ante as mudanças

As opiniões se identificaram no tocante às dimensões da disposição para o aprendizado e da capacidade na solução de problemas. Fato que caracterizou seus indivíduos como aprendizes na organização. A reação predominante foi enfrentar as mudanças como desafios cujas tensões devem se controladas.

d) Consequências dos conflitos

As respostas obtidas apontaram para uma pequena preponderância das consequências negativas do conflito sobre as positivas. Ou seja, existiu a noção de que pôde haver tanto consequências negativas como positivas decorrentes de um conflito.

e) Quanto à intensidade dos conflitos e seu benefício

Evidenciou-se nesta questão que a maioria das respostas apontou para que os conflitos de baixa intensidade ainda admitam solubilidade e a não ruptura da organização. Entretanto foram encontradas respostas que admitiam uma intensidade maior dos conflitos sem que haja a quebra das relações sociais.

f) É possível haver aprendizagem de um conflito

Observaram-se entre outras respostas, as seguintes que sintetizam a compreensão:

“ O conflito é a todo momento, impossível se conviver sem uma divergência”

“Entendo como conflito uma consequência do trabalho com pessoas”

“Surge a partir do momento em que algo pode me prejudicar”

“Ao encontrar um conflito entre duas pessoas, sempre procuro escutar a versão de ambos.”

“Tento fazer com que compreendam que o comportamento não pode ser algo que impeça o trabalho em equipe... senão todos estarão prejudicados.”

As respostas obtidas apontaram para a noção que do conflito pode resultar em aprendizagem. Entretanto, a noção que do conflito emerge um aprendizado relacionou-se com a o sentimento de unidade entre o grupo. E ainda, o sentido de organização sob um único comando, carreava para que conflitos fossem resolvidos por um mediador, que detinha o controle sobre o processo, uma vez que estava em um nível hierárquico superior.

g) Técnica de resolução de conflito

A grande maioria das respostas conduziu para a técnica de solução do conflito por intermédio da discussão aberta, visando a identificação do problema para sua saída. Incluiu-se ainda o enfoque que no caso de não se chegar a um comum acordo, este fosse encontrado em um segundo nível, a resposta do uso da autoridade formal para resolver o conflito que depois comunica a decisão às partes envolvidas.

4.2 O segundo estudo de caso

Fundamentado em uma empresa de engenharia ambiental e rural, com origem em uma estrutura familiar. Empresa possui um número reduzido de funcionários, é voltada para a prestação de serviços na atividade rural e ambiental.

4.2.1 Investigação do histórico da organização

A empresa tem sua fundação em 1984, na cidade de Itambaracá (norte do estado do Paraná) por seus sócios-fundadores os irmãos Malutta, três Engenheiros Agrônomos com tradição familiar em agricultura iniciada por seus avós oriundos do Norte da Itália.

O objetivo inicial da empresa é executar serviços na área de Engenharia Rural e Ambiental. Tais serviços prestados dizem respeito à conservação dos solos, sendo pioneiros na execução de sistemas de conservação de solos integrados.

No início dos anos 90 passam a ser implementados serviços de re-adequação e melhoria de estradas rurais, barragens e lagoas, preparo e correção de solos, reflorestamentos, agricultura e recuperação de áreas degradadas, entre outros.

Atualmente a empresa presta serviços de agricultura mecanizada, obras em atividades rurais e ambientais. O quadro de funcionários e equipe técnica é próprio da empresa.

4.2.2 O processo de socialização de novos membros

Constitui-se de uma reunião para apresentação do novo integrante, apontando para um processo bastante informal de socialização. O novo empregado é encaminhado ao setor de recursos humanos, onde recebe as orientações sobre os procedimentos e normas da organização. Quando o novo integrante vem a ocupar uma posição como chefe de equipe, este recebe um treinamento mais acurado, dentro da própria empresa.

4.2.3 As políticas de recursos humanos

A estrutura pequena na organização não permite um plano de carreiras para seus empregados, por sua vez tarefa do tipo empreitada vem incrementar a remuneração sazonalmente os empregados.

Na medida em que um empregado adquire uma habilidade em operar um equipamento novo, surge a possibilidade de desempenhar mais tarefas com o referido aparelho, aumentando sua possibilidade de remuneração.

Existe também a possibilidade do pagamento de horas extra, desde que a empresa esteja empenhada em determinadas tarefas que o exijam.

4.2.4 O processo de comunicação

A diversidade de tarefas que a empresa se empenha torna necessária a comunicação diária, sob pena da execução parcial do serviço ou até mesmo uma execução equivocada. Portanto, a comunicação é efetivada entre os responsáveis pelas empreitadas e os sócios da empresa, utilizando para isto um sistema de comunicação via rádio.

4.2.5 A organização do processo de trabalho

Estrutura-se conforme a figura 19. Predomina a estrutura vertical na empresa. Cada gerente possui seu pessoal próprio que desenvolve suas respectivas atividades.

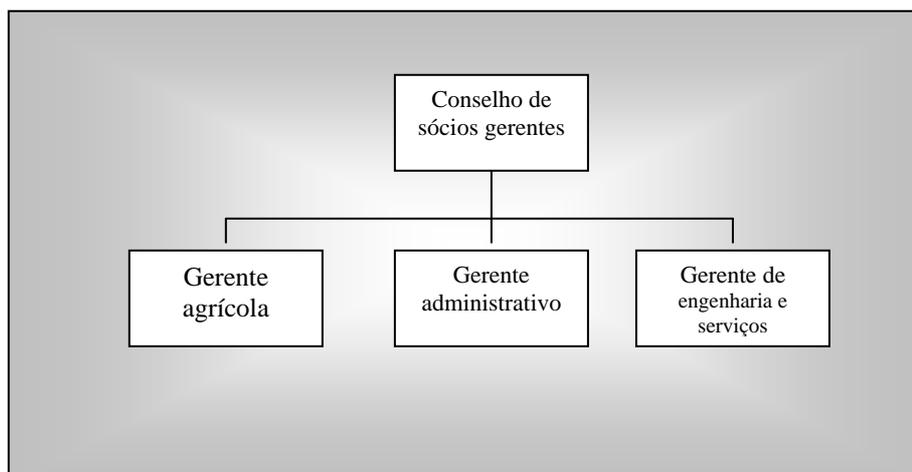


Figura 19 – Organograma da empresa Agroluta Mecanização Rural Ltda
Fonte: Pesquisa de campo (2005)

4.2.6 Variáveis observadas na entrevista

De acordo com as respostas obtidas nas 04 (quatro) entrevistas realizadas, foi possível se inferir as assertivas abaixo, as quais traduziam o entendimento das pessoas envolvidas na pesquisa.

a) Quanto à existência de conflitos, na organização/empresa

Coexistem duas compreensões dentro da empresa, uma da escola tradicional e a outra da escola relacionista. Depreendeu-se uma tendência de visão tradicional da existência de conflitos na organização. As respostas obtidas apontaram para a existência do conflito como mal a ser tratado, ou uma consequência da não observância de procedimentos científicos do administrador.

b) A conduta na resolução do conflito

Verificou-se a existência da intenção de solução de conflito para a dimensão colaborar, no qual se pretendeu conjugar o interesse da outra parte com a da pessoa envolvida.

c) Padrão de reação ante as mudanças

Encontrava-se uma coexistência de duas situações, ambas reuniam a competência para o desempenho das tarefas. Entretanto, a diferença de opiniões residiu na disposição para enfrentar as mudanças. Ou seja, a organização dividiu-se entre uma conduta mais voltada para a manutenção da situação vigente e outra mais voltada para a aprendizagem.

d) Consequências dos conflitos

Observou-se a noção conservadora da existência do conflito, atribuindo a sua ocorrência, somente consequências negativas. Na totalidade das respostas houve o entendimento de que as consequências de um conflito podiam ser devastadoras, que o administrador devia manter a intensidade de conflito o mais baixo possível, e ainda os administradores que aceitassem e estimulassem conflitos não sobreviveriam nas organizações.

e) Quanto à intensidade dos conflitos e seu benefício

Novamente houve a identidade nas opiniões, os conflitos de baixa intensidade ainda seriam passíveis de solução, e não provocariam a ruptura da estrutura organizacional da empresa.

f) É possível haver aprendizagem de um conflito

Foram obtidas as seguintes respostas:

“De um conflito nada se pode aprender”.

“Um conflito traz divergências entre as pessoas”

Do que foi obtido nas respostas, encontrou-se que não havia aprendizagem a partir do conflito. Entretanto, pela observação direta, pôde-se constatar o inverso, uma vez que na

medida em que ocorrem as divergências, havia uma busca pela solução que contemplasse os pontos de vista divergentes. Possivelmente pela noção equivocada que um conflito não necessariamente é a mais alta manifestação de oposição violenta ao outro, mas varia desde uma divergência entre opiniões até a tentativa de destruição da outra parte.

g) Técnica de resolução de conflito

A técnica encontrada na organização variava entre a resolução de problemas e a suavização (ROBBINS, 2002). Entretanto, houve coincidência de opiniões no que concerne que o conflito pode ser resolvido utilizando-se técnicas de relacionamento humano que visassem à mudança de comportamento humano.

4.3 O terceiro estudo de caso

O terceiro estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa fabricante de produtos destinados à proteção de cascos de animais, busca a excelência em sua produção, bem como no relacionamento com clientes.

4.3.1 Investigação do histórico da organização

A empresa é de fundação de 1895, em Petrópolis, com o nome de Fábrica Nacional de Cravos para Ferraduras, iniciada pelo Sr. Guilherme Loewe, onde as máquinas moviam-se por um antigo locomóvel alimentado a lenha e carvão.

A empresa, ao longo de sua história, passa por várias denominações bem como pela fabricação de diversos outros produtos como arestas quadradas, taxas e pregos. Em 1978, a empresa passa a se especializar na fabricação e comercialização de cravos para ferrar animais, passando a se chamar Mattheis Borg.

Em 1982 muda suas instalações, moderniza e aperfeiçoa os processos produtivos. Tal transformação da organização, buscando a especialização de seus produtos, proporciona uma segmentação de seus consumidores, expandindo seu mercado. Sua expansão redundou na compra da fábrica de Ferraduras JK, em Araçatuba-SP, em 1992.

A organização redimensiona sua produção através do desenvolvimento de tecnologia própria e pioneira no Brasil. Instala-se totalmente em Petrópolis, com a produção das Ferraduras JK. Há a introdução de um novo conceito de comercialização no mercado, tornando-se a primeira e única indústria desse segmento habilitada a fornecer os mais variados tipos de ferraduras.

A empresa é considerada líder absoluta em cravos e ferraduras no mercado brasileiro, inclusive com exportações para a América do Sul. Procura atender as exigências do mercado, para tanto tem implantado um sistema de gerenciamento da estrutura da empresa. Atualmente ocupa um complexo industrial, no distrito de Itaipava, em Petrópolis, onde centraliza todas as operações administrativas e industriais.

4.3.2 O processo de socialização de novos membros

A responsabilidade pela integração dos novos indivíduos que compõem a empresa é do departamento de Recursos Humanos. Os procedimentos adotados são apresentação da empresa através de vídeo, no qual se informam os procedimentos gerais internos. Existe também um passeio pela fábrica, no qual há apresentação em cada setor, do novo integrante.

Há um treinamento para os novos integrantes, visando adaptá-los às funções dentro da empresa. O departamento de Recursos Humanos é o responsável nesta aplicação do treinamento intensivo, que se desenvolve nas duas semanas iniciais da pessoa na organização.

4.3.3 As políticas de recursos humanos

Os departamentos possuem uma meta anual que pode ser mensurada objetivamente. Uma vez cumprida a meta, há o direito de participação nos lucros da empresa, o que normalmente dá mais um salário no final do ano.

Existe um plano de cargos e salários, mas devido aos poucos níveis hierárquicos fica mais difícil estabelecer um plano de carreira sistemático. As promoções só podem ocorrer com o desligamento ou transferência de indivíduos da empresa ou das funções.

Quanto à atualização e aperfeiçoamento, cada integrante da organização tem a oportunidade de participar de um curso específico em sua área de atuação. A necessidade de treinamento que é procedida no começo do ano e aprovado pela diretoria, por intermédio de um levantamento prévio.

4.3.4 O processo de comunicação

Há um processo de comunicação formal dentro da organização o qual ocorre com uma periodicidade de três meses. Operacionaliza-se pela reunião dos funcionários com a finalidade de transmitir informações gerais sobre a performance da empresa, bem como a realização de dinâmicas de grupo que buscam integrar as pessoas com equipe de trabalho. Tal processo recebe o nome de Programa de Integração e Comunicação, PIC.

Outras redes de comunicações, menos formais, também são presentes na empresa. Essas redes integram os empregados dentro de seu setor e eles com sua chefia imediata, não possuem poder deliberativo, mas por eles fluem os relacionamentos interpessoais na organização.

A empresa procura, em acréscimo, apresentar no Programa de Integração e Comunicação temas de interesse geral, os quais possam trazer conhecimento e cultura às pessoas na organização.

4.3.5 A organização do processo de trabalho

A empresa visitada estrutura-se verticalmente, com uma organização em departamentos. Cada departamento, por sua vez organiza-se verticalmente em sua missão específica. Observado no fluxograma abaixo (Figura 19), onde está apresentada toda a organização da empresa.

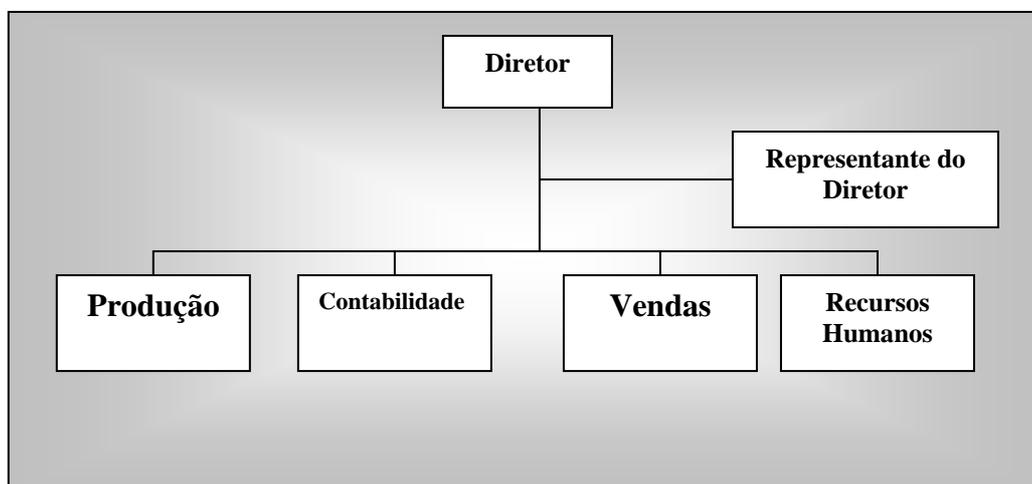


Figura 20 – Organograma da empresa MATTHEIS BORG.

Fonte: Pesquisa de campo (2005)

4.3.6 Variáveis observadas na entrevista

De acordo com as respostas obtidas nas 05 (cinco) entrevistas realizadas, com os responsáveis de cada setor descrito no organograma (Figura), foi possível se inferir as assertivas abaixo, as quais traduziam o entendimento das pessoas envolvidas na pesquisa.

a) Quanto à existência de conflitos, na organização/empresa

De acordo com as respostas obtidas, há uma visão gerencial da situação conflituosa. As pessoas que responderam enfatizaram que o conflito é uma força presente na empresa, a qual vem contribuir para a dinâmica dentro da organização.

b) A conduta na resolução do conflito

A resolução evidenciada em todas as respostas, para a solução de conflitos foi a colaboração. Ou seja, os entrevistados vieram a responder que procuram conjugar as soluções atendendo os interesses de ambas as partes no conflito.

c) Padrão de reação ante as mudanças

Na totalidade das respostas obtidas encontrou-se o padrão de reação aprendiz nas situações de mudanças e transformações. Significa uma postura ativa diante do inusitado.

d) Conseqüências dos conflitos

Houve uma predominância das respostas que apontaram para o conflito, um fenômeno de conseqüências negativas. Muito embora tenham sido encontradas respostas que entendem as conseqüências positivas de um conflito.

e) Quanto à intensidade dos conflitos e seu benefício

Observou-se a confirmação dos pressupostos teóricos, ou seja, as respostas obtidas indicam para uma solubilidade dos conflitos apenas em níveis de intensidade baixos. Em contrapartida confirmou-se a quebra da estrutura social no momento em que ocorrem conflitos de níveis de intensidade maiores.

f) É possível haver aprendizagem de um conflito

“Um conflito não pode ser estimulado sob pena de desagregar a empresa, estamos aqui para somar esforços”

“De uma divergência de opiniões possivelmente será encontrada uma solução adequada para ambos com o ganho para a empresa”.

Na opinião do pessoal entrevistado, existe a possibilidade da aprendizagem a partir de uma situação conflituosa, o que evidencia uma postura gerencial diante do embate. Entretanto, salientou-se nesta opinião a não concordância para estimulação deliberada do conflito. Ou seja, o conflito vem a proporcionar a aprendizagem, mas sua provocação sem método vem a desagregar a organização em seu ambiente organizacional. Resulta, segundo os respondentes-chave no desgaste psicológico das pessoas envolvidas, embora com isso, ainda se possa aprender algo.

g) Técnica de resolução de conflito

As respostas obtidas dividiram-se equitativamente em três grupos. São elas; a discussão aberta para identificar o problema, a minimização das partes conflitantes, valorizando seus pontos comuns, por intermédio da identificação de grupo e por meio da utilização de treinamento em relações humanas, como técnica de mudança comportamental para alterar as atitudes que causem o conflito.

4.4 O quarto estudo de caso

Este estudo de caso foi realizado na direção de uma empresa estatal brasileira, com sede em Brasília – DF. A identificação da empresa é omitida pela atualidade das informações, visando à preservação e evitar a exposição da própria empresa. Foram realizadas cinco entrevistas.

4.4.1 Investigação do histórico da organização

A empresa fundamenta-se em uma estrutura estatal que nos anos de 1990, veio a ser uma das pioneiras na modernização de sua disposição interna a qual se propagariam por todo o setor estatal brasileiro nos anos seguintes com as privatizações.

Contudo, a empresa passa por dificuldades em sua organização interna. A estrutura estatal moderna, construída nos últimos anos veio a esbarrar no arranjo político sazonal que a empresa estatal submetete-se.

Durante os últimos anos, com mais ênfase a partir de 2003, a empresa passa por mudanças sucessivas na alta diretoria. As designações passam a ser efetivadas, em grande parte de suas funções de confiança, por cunho político, em conseqüência, as diretrizes emanadas para toda a organização sofrem as conseqüentes alterações.

A capacitação técnica ou gerencial para as designações são desconsideradas, resultando na estagnação da administração e sobreposições de responsabilidades.

4.4.2 O processo de socialização de novos membros

A recepção de novos integrantes é formalizada por uma reunião de apresentação das pessoas que desenvolvem sua atividade no setor.

O treinamento para a função propriamente dita é procedida pelo próprio setor. Quando a pessoa já integrante da empresa, por ser oriunda da área administrativa ou técnica, o treinamento é reduzido, uma vez que conhece os procedimentos inerentes à organização.

Contudo quando as pessoas não têm formação técnica, estando enquadradas em cargos de nível básico e médio, quando posicionadas para atividades de gestão por critérios políticos, praticamente inexistente o treinamento, implicando em conseqüentes prejuízos aos resultados no trabalho, uma vez que os objetivos empresariais deixam de ser considerados, prevalecendo interesses de cunho político e particulares

4.4.3 As políticas de recursos humanos

Atualmente, a principal política de recursos humanos reside no processo de resgate da auto-estima da equipe técnica, correção e reestruturação de processos administrativos. Busca-se inclusive a valorização de critérios técnicos na gestão, focados nos resultados.

4.4.4 O processo de comunicação

Há um amplo esforço de publicação de comunicados e reuniões semanais são praticadas em toda organização, envolvendo todos os setores, no intuito de se disponibilizar a informação necessária aos empregados.

4.4.5 A organização do processo de trabalho

A área em estudo é responsável pelos processos de contratação e gestão de contratos de fornecedores, segurança patrimonial, gestão do patrimônio e gestão de estoque e distribuição de materiais.

4.4.6 Variáveis observadas na entrevista

a) Quanto à existência de conflitos, na organização/empresa

Predominou a visão gerencial do conflito, ou seja, houve o reconhecimento da existência do conflito.

b) A conduta na resolução do conflito

Evidenciou-se a dimensão afirmativa e cooperativa na resolução do conflito, ou seja, busca-se a cooperação. Pôde-se também inferir o predomínio da negociação para resolução do embate. Vale salientar que ele se caracterizou pela negociação, uma vez que se busca a

solução para ambas as partes, diferindo da barganha, pois não há retração dos interesses envolvidos, mas busca-se a sua conjugação.

c) Padrão de reação ante as mudanças

No setor observado, houve a preponderância da reação aprendiz, o público entrevistado, adotou uma conduta de desafio ante as mudanças. Possivelmente provocada pela mentalidade vigente de retomada da auto-estima dos integrantes que buscavam a prática da gestão focada em metas, privilegiando as técnicas gerenciais.

d) Consequências dos conflitos

Apesar da compreensão e prática do ponto de vista gerencial, houve um predomínio das respostas que consideraram o conflito com resultados negativos. Resultado provável pelo fato da não solução de conflitos recentes que provocaram uma desagregação na estrutura da empresa.

e) Quanto à intensidade dos conflitos e seu benefício

Confirmando a proposições literárias, a respostas quanto à intensidade do conflito e seu benefício encontraram-se que quanto menor a intensidade, mais solúvel é o conflito, e ainda, quanto antes se buscar sua solução, mais fácil e menos tensa a negociação para sua solução.

f) Quanto à possibilidade de haver aprendizagem de um conflito

“Desde que o conflito possa ser consequência de uma competição de idéias dentro de uma organização. Se for corretamente estimulado pela administração, evitará a desintegração das equipes, podendo gerar a produção de soluções importantes para a empresa.”

“Prefiro me referir a conflito como uma competição interna. Esta competição, por sua vez, deve possuir objetivo claro para proporcionar uma melhor resposta para determinado caso. Desta forma é possível a estimulação da pesquisa, da superação, da inovação, valorizando-se as equipes de destaque.”

Compreende-se que a harmonia plena pode gerar passividade e comodismo, o que pode ser fatal para uma organização inserida em um mercado competitivo. Os limites da competição, entretanto, deverão ser definidos pelo administrador, de modo a se produzir resultados para a empresa, e não uma disputa acirrada de poder.

O conflito deverá ser tratado de modo diferente se não aquele provocado com fim de se atingir um resultado empresarial. Os conflitos de interesse pessoal, são indesejáveis, por exemplo.

g) Técnica de resolução de conflito

Minimiza as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns. Cria uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação das partes conflitantes. Encontra as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta. Ao final se busca identificar os resultados que podem ser obtidos com as diferentes alternativas. Tenta-se sempre chegar a um consenso e entendimento geral de qual prática obterá o melhor resultado para a corporação. No caso de impasse, se utiliza a autoridade da liderança que promove a discussão.

4.5 Análise cruzada dos dados

Para construir uma análise comparativa das respostas obtidas, as conclusões principais são expostas sob a forma de tabela, que permite identificar visualmente e com mais facilidade as diferenças e semelhanças encontradas na pesquisa dos elementos formadores da cultura organizacional propostos e das variáveis levantadas.

Culturas →	Militar	Empresa de engenharia ambiental	Empresa fabricante de produtos de proteção para cascos de animais	Estatal
Elementos ↓				
História	➤ secular, nacional;	➤ pouco mais que 20 anos, âmbito regional;	➤ cerca de 110 anos, âmbito regional;	➤ após modernização, cerca de 20 anos, âmbito nacional;
Processo de socialização	➤ formal, na instituição, informal na organização;	➤ informal;	➤ informal;	➤ informal;
Política de recursos humanos	➤ existência da carreira;	➤ de acordo com tarefa empreitada;	➤ participação nos lucros;	➤ existência de carreira;
Processo de comunicação	➤ reuniões diárias;	➤ diário entre sócios e chefes de empreitadas;	➤ reuniões trimestrais;	➤ reuniões semanais;
Processo de trabalho	➤ estrutura vertical;	➤ estrutura vertical;	➤ estrutura vertical;	➤ estrutura vertical;

Tabela 10 – Análise cruzada dos elementos das culturas organizacionais estudadas
Fonte: pesquisa de campo (2005)

De acordo com que foi levantado (Tabela 10), percebeu-se que cada organização possui uma estrutura própria, fator que as caracterizam e diferem entre si, por sua história e finalidade.

Excetuando-se a organização militar, todas as demais adotaram um sistema de socialização informal. Contudo se levado em conta a organização militar estudada, e não a organização Força Armada, encontrou-se a informalidade na socialização.

Quanto à política de recursos humanos encontrou-se similitude entre a empresa estatal e a organização militar, pelo fato da existência de carreira. Da mesma forma encontrou-se a paridade entre as empresas da iniciativa privada que possuíam um sistema remuneratório que poderia variar conforme o volume de trabalho desempenhado.

Quanto ao processo de comunicação, as organizações adotam cada qual o seu sistema, de acordo com a sua necessidade. Observou-se uma semelhança entre a empresa de engenharia ambiental e a Força Armada, provavelmente pela diversidade de ações que podem vir a executar. Já na indústria de ferraduras, provavelmente pela segmentação de suas atividades as reuniões tornam-se apenas para corrigir procedimentos, ou que visem a adequação ao processo do controle de qualidade.

Por fim, a estrutura do processo de trabalho em todas as organizações é verticalizada, com uma autoridade instituída e reconhecida para a direção dos rumos da empresa.

Culturas →	Militar	Empresa de engenharia ambiental	Empresa fabricante de produtos de proteção para cascos de animais	Estatal
Variáveis ↓				
Quanto à existência de conflitos na organização	➤ Escola relacional e gerencial;	➤ Escola relacional e tradicional;	➤ Escola gerencial;	➤ Escola gerencial;
A conduta na resolução do conflito	➤ Colaborar para a solução;	➤ Colaborar para a solução;	➤ Colaborar para a solução;	➤ Colaborar para a solução;
Padrão de reação ante as mudanças	➤ Reação aprendiz;	➤ Reação aprendiz e conservadora;	➤ Reação aprendiz;	➤ Reação aprendiz;
Conseqüências dos conflitos	➤ Negativas: 58% Positivas: 42%	➤ Negativas: 100%	➤ Negativas: 76% Positivas: 24%	➤ Negativas: 75% Positivas: 25%
Quanto à intensidade dos conflitos e seu benefício	➤ Viável até ameaças e ultimatos: 17%	➤ Viável até questionamento: 100%	➤ Viável até ataques verbais: 20%	➤ Viável até questionamento: 100%
É possível haver aprendizagem de um conflito	➤ Sim, desde que mantida a união do grupo;	➤ Não;	➤ Sim, desde que não provocado deliberadamente;	➤ Sim, desde que não por interesses particulares;
Técnica de resolução de conflito	➤ Discussão aberta: 86% Uso da autoridade: 14%	➤ Alteração de variáveis humanas: 50% Suavização: 25% Resolução de problemas: 25%	➤ Resolução de problemas: 33% Suavização: 33% Alteração de variáveis humanas: 33%	➤ Suavização: 40% Metas Superordenadas: 30% Discussão aberta: 20%

Tabela 11 - Análise cruzada das variáveis levantadas nas culturas organizacionais estudadas

Fonte: pesquisa de campo (2005)

Ao se fazer uma análise dos dados relativos às variáveis propostas, infere-se que cada organização possui seu modo de gerenciamento do conflito (Tabela 11).

A organização mais antiga presente no estudo apresenta tanto a visão da escola das relações humanas, como a visão mais moderna, da escola gerencial. Esta mesma organização aceita com mais naturalidade os conflitos quando entende que níveis mais altos de intensidade dos conflitos são passíveis de solução, e ainda evidencia, dentre as organizações, um maior índice de compreensão que de um conflito podem resultar em aprendizado.

Como técnica de resolução de conflito, esta organização, apresenta a discussão aberta, provavelmente pela disciplina sobre a qual fundamenta-se a instituição, cabe salientar o conceito moderno de disciplina que não é o simples controle externo mas refere-se a comportamentos relacionados ao autocontrole e autodisciplina.

As organizações estatal e a empresa de produtos para animais, assemelham-se no tocante ao entendimento da visão do conflito, e na compreensão das conseqüências tanto positivas, como negativas do conflito. Quanto a possibilidade do aprendizado do conflito, há coincidência, reservada entretanto as causas que iniciaram o conflito. Por fim, quanto à técnica de resolução de conflito, evidenciam a suavização, procurando tornar patente a idéia de grupo entre os indivíduos.

A empresa de engenharia ambiental e rural é a mais nova no presente estudo, entretanto, apresenta as idéias mais conservadoras, tanto na compreensão do conflito, como na reação ante as mudanças. Sua compreensão é que do conflito somente decorrem efeitos negativos. Admite, níveis baixos de intensidade do conflito, visando a não ruptura da empresa e ainda, como técnica de resolução dos embates, sugere a alteração das variáveis humanas.

Apresentados os dados, procura-se tirar com conseqüência os padrões de reação que cada organização põe em prática, por intermédio de seus gestores de conflito. Torna-se claro que a cultura organizacional possui uma forte ingerência sobre os comportamentos das pessoas durante o conflito.

4.6 Proposta para gestão do conflito como elemento da aprendizagem organizacional

A partir do que está levantado, pode-se apresentar algumas idéias concernentes a gestão do conflito. A idéia principal é encontrar elementos dentro das culturas organizacionais que venham a tornar o conflito uma ferramenta de aprendizado. Portanto, evidencia-se que os elementos da cultura das organizações estudadas, são produtos de construções históricas de cada uma delas.

As pessoas contribuem, ao longo de suas vidas, na formação, aperfeiçoamento, mudança das culturas organizacionais as quais pertencem. A cultura muda por intermédio do aprendizado das pessoas.

O aprendizado individual, por sua vez, fundamenta-se de uma experiência que é operacionalizada pela pessoa. No entanto, o aprendizado para uma organização, requer que as pessoas envolvidas alterem seu comportamento, por intermédio da compreensão dos cenários que se apresentam. Logo, é a mudança na cultura organizacional.

O conflito é uma experiência que pode resultar em benefício para a organização, ou não. Mas de um conflito, decorre um aprendizado para o indivíduo. Entretanto, um conflito pode não resultar em aprendizado para a organização, se resultar na desagregação dos valores que a cultura organizacional fundamenta-se.

Níveis mais baixos de conflito são mais solúveis, e normalmente são encontrados no princípio dos embates. Logo, quanto antes se detectar o conflito, melhor é solucionado, pois ainda se encontra com nível de intensidade baixo.

Sugere-se que a negociação venha a ser a melhor alternativa para a resolução de conflitos. Uma vez que por ela, canaliza-se a comunicação, para se atingir um objetivo comum o qual, resulta em aprendizado.

Para a solução de um conflito sugere-se as seguintes condições, dentro da negociação proposta:

- h) o compartilhamento de um mesmo objetivo;
- i) a manutenção de comunicação clara e sincera;
- j) desenvolvimento de um vínculo de confiança entre as partes;
- k) exercite-se a empatia.

De acordo com a seguinte figura, apresenta-se graficamente a proposta de solução do conflito. Entre o indivíduo “A” e “B”.

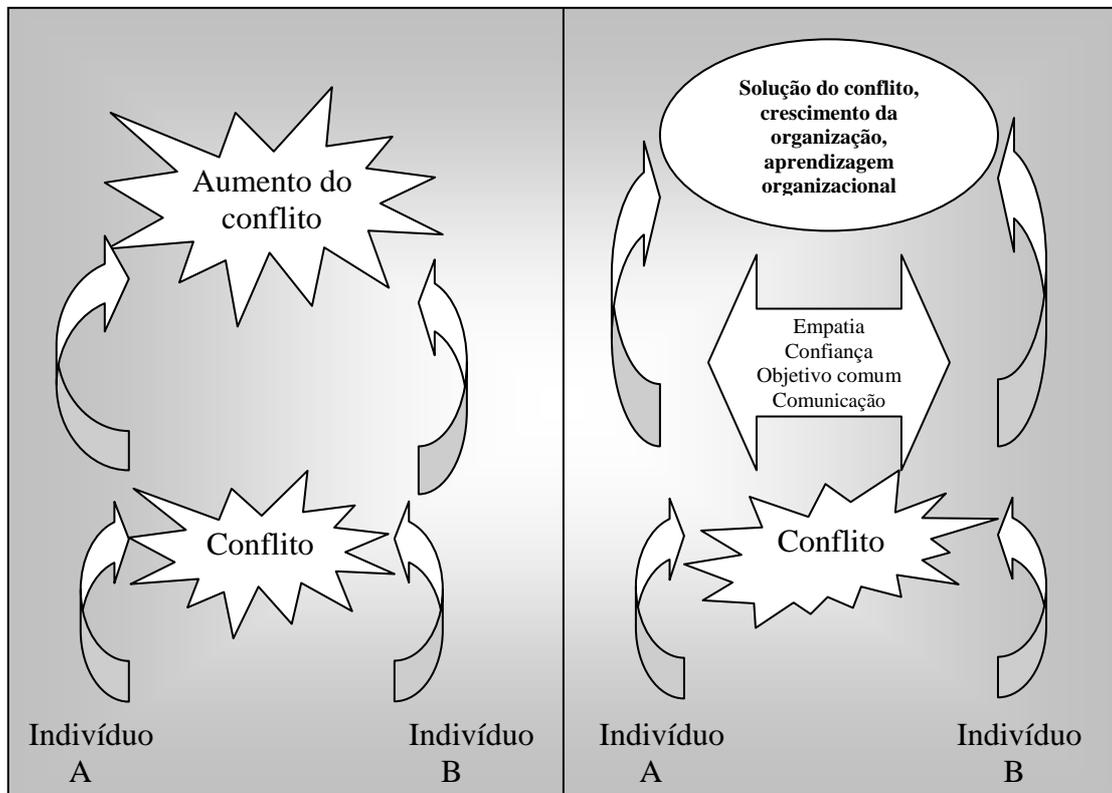


Figura 21 – Comparação entre conflito negociado e não negociado
Fonte: Elaborado pelo autor (2005)

Entre o indivíduo “A” e “B” há o princípio de conflito. Na situação descrita a esquerda, inexistente a negociação, logo o conflito tende a acirrar-se e tornar-se insolúvel, expandindo-se para as demais pessoas e desagregando a organização. Na situação a direita, ocorre a comunicação, há a empatia, busca-se um objetivo comum e estabelece-se um vínculo de confiança entre as partes, resultando em solução do conflito e conseqüente crescimento da organização.

Em suma, observa-se que de um conflito pode decorrer a partir de sua solução, o crescimento da organização e aprendizagem. Entretanto para que se processe tal feito, é necessário o exercício da comunicação, confiança, empatia e busca pelo objetivo comum, que pode ser traduzido pela prática da negociação.

5 CONCLUSÃO

Ao se concluir o trabalho apresentado, pode-se inferir algumas afirmações sobre conflitos nas organizações:

a) os conflitos existem, independentemente da organização que se insere, toda organização possui seu nível de conflitos e os gerencia;

b) cada organização possui um modo diferente de gerir seus conflitos, em função direta de sua cultura organizacional, desde o modo como os encara, sua iniciação até seu desfecho;

c) a causa da diferenciação nas gestões do conflito fundamenta-se na cultura organizacional de cada empresa, os valores, a forma como ocorre a comunicação, o poder, as aprendizagens são fatores constituintes da gestão do conflito na respectiva organização;

d) os principais elementos da cultura organizacionais que contribuem na gestão dos conflitos vêm a ser a função da empresa na sociedade, sua história, a comunicação, a socialização de novos membros, o poder, a aprendizagem organizacional;

e) as organizações estatais adotam, em maior grau, ao final de um embate não resolvido pela negociação, a disciplina na imposição da solução, que se entenda como o controle externo no embate;

f) embates não solucionados, deixados de lado temporariamente, tendem a crescer de intensidade em uma próxima fase, tornando-se mais difíceis de se solucionar;

g) conflitos de baixa intensidade não provocam a ruptura social da organização, as pessoas tendem a encontrar a solução com maior facilidade, quanto mais rápido se encarar o conflito, ou seja, conflitos de baixa intensidade são mais passíveis de solução que conflitos de alta intensidade;

h) a negociação vem a ser um dos melhores instrumentos de solução de conflitos, uma vez que se proporciona o fluxo de comunicação entre as partes envolvidas;

i) o sentimento de se pertencer a um mesmo grupo, facilita a negociação em um conflito, uma vez que existe a comunhão de objetivos, e o sentimento de identidades entre as pessoas, e ainda interesses particulares, afastam as pessoas dos objetivos comuns;

j) do conflito resulta aprendizagem, desde que não promovido por interesses particulares, fator que afasta as pessoas de objetivos comuns.

Portanto, infere-se que a cultura organizacional influencia o padrão de reação dos “gestores de conflito” em uma instituição e age como sendo um elemento de aprendizagem organizacional ao lidar com as tensões e conflitos inerentes à organização.

5.1 Sugestões para futuras pesquisas

A investigação sugere, que futuras pesquisas sejam realizadas no sentido de analisar como as organizações implementam a negociação, em situações de maior tensão. Quais são os valores que fundamentam esse tipo de solução conflituosa, uma vez que há a desconfiança, a falta de empatia, a comunicação é ruidosa e os objetivos deixam de ser comuns.

5.2 Sugestões para as empresas

Ao se apresentar sugestões às empresas torna-se útil expor que:

a) os conflitos existem, independentemente da organização que se insere;

b) quanto mais cedo se buscar a solução do conflito mais próximo da solução se está;

c) o sentimento de se pertencer a um mesmo grupo torna os objetivos divergentes mais próximos;

d) a comunicação clara e objetiva sobre pontos de divergência facilita o entendimento;

- e) a existência de conflitos não denota que a organização está fracassando em seus objetivos;
- f) o estímulo dos conflitos é insatisfatório, uma vez que as pessoas não desejam o embate;

Portanto, a proposta para uma organização gerenciar seus níveis de conflito, visando torna-se elemento da aprendizagem organizacional, deve levar em consideração os fatores que contribuem para a solubilidade do conflito:

- a) empatia;
- b) comunicação;
- c) confiança recíproca; e
- d) objetivos comuns.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Raquel Mayra Van tol de. **Poder e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: UFRRJ/CEP, 2005. p. 17.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Danilo Rovigati; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Princípios de Negociação**. São Paulo: Atlas, 2004

BERNE, Eric. **Os jogos da vida: a psicologia transacional e o relacionamento entre as pessoas**. Rio de Janeiro : Artenova, 1977.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo : Pioneira Thompson Learning, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio – século XXI**. Rio de Janeiro, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da industria brasileira**. 3.ed.São Paulo: Atlas, 2004. p.28.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. Sao Paulo: Atlas,1996. p.15-26.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2004. p 212-239.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. p.26.

KAPLAN, Abraham. **A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências sociais do comportamento**. São Paulo: Herder, 1972.

KATZENBACH, Jon; SMITH, Douglas. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAANEN, John Van. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas,1996. p.45-62.

MARINS FILHO, Almeida. **Desvendando o homem brasileiro na empresa**. São Paulo: Commit, 1991. 1 videocassete (42 min), VHS.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo.** São Paulo: Atlas,1997.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar um confronto em cooperação.** São Paulo: Atlas,1997. p.30.

MATTAR, Fause N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1994.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e comportamento organizacional.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NOER, David M. **Rompendo barreiras: como mudar pessoas e empresas.** São Paulo : Futura, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Mário Ferreira dos. **Dicionário de filosofia e ciências culturais.** São Paulo: Editora Matese, 1964.

SCHNEIDER, Michael. **Neurose e classes sociais: uma síntese freudiano-marxista.** Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

SENGE, Peter M. **Quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** 5. ed. São Paulo: Best-Seller, 1999.

STONNER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TACHIZAWA, T. **Metodologia de pesquisa aplicada à administração.** Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TRUJILLO, Alfonso Ferrari. **Metodología da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ANEXO 1

Ficha de entrevista

Nº _____

Dados iniciais para a entrevista

Empresa: _____

Sexo

Idade

Categoria profissional

Escolaridade

Tempo que exerce a função

Experiência anterior no setor

Número de subordinados

1ª Questão – Quanto à existência de conflitos, na organização/empresa, pode-se afirmar que:

Classificação da escola
(coluna omitida ao
entrevistado ROBBINS,
2002, p374)

Respostas

Visão tradicional

() *o conflito emerge de erros do administrador em não empregar os princípios científicos.*

Visão das relações humanas

() *o conflito surge pela não observância do administrador aos aspectos motivacionais do indivíduo.*

Visão interacionista

() *O conflito é uma força positiva absolutamente necessária para o desempenho eficaz do grupo.*

2ª Questão – Quando ocorre um conflito, divergência ou desacordo, entre os membros da equipe, e sua pessoa, o sr(a) emprega que conduta?

Dimensões das intenções
para a administração de
conflitos - ROBBINS,
2002, p380

Respostas

Evitar

() *Tento suprimir o conflito, evitando o contato com as pessoas com as quais não concordo.*

Acomodar

() *Tento apaziguar a outra, disponho-me em colocar os interesses da outra pessoa em primeiro lugar.*

Competir

() *Tento convencer que estou certo e o outro errado.*

Colaborar

() *Busco uma solução para ambas as partes, atendendo satisfazendo o interesse meu e o da outra pessoa.*

Conceder

Procuro um acordo em que eu abra mão de algo mas a outra parte deve abrir mão de algo também.

3ª Questão – Ao se deparar com uma mudança dentro da organização, qual das características são mais evidentes no sr (a)?

Características dos padrões de reação às mudanças (NOER, 1997, p45-63-87)

Características

Entrincheirado

A súbita alteração em um comportamento anteriormente valorizado constitui-se em uma ameaça, reluto em correr riscos.

Aprendiz

Entendo a mudança como um desafio, prefiro a tensão com otimismo do que tranquilidade.

Derrotado

Diante da mudança, temo o erro e o fracasso.

Loroteiro

Fico satisfeito com a necessidade de mudança, impelido a fazer qualquer coisa, adoto uma agressividade impulsiva diante da mudança..

4ª Questão – Quanto às assertivas abaixo, sobre benefícios dos conflitos nas organizações, escolha apenas uma em cada campo apresentado.

Os conflitos Sim
beneficiam as organizações? Não
ROBBINS,
2002, p395

O conflito é uma forma de introduzir mudanças radicais.

Uma das principais responsabilidades do administrador é manter a intensidade de conflito o mais baixo possível.

Não

As conseqüências negativas de um conflito podem ser devastadoras.

Sim

O conflito facilita a coesão do grupo

Sim

O conflito melhora a eficácia do grupo e da organização.

Não

Os administradores eficazes constroem equipes. O conflito trabalha contra esse objetivo

Não

Administradores que aceitam e estimulam conflitos não sobrevivem nas organizações.

Sim

O conflito faz surgir um nível de tensão mais alto e construtivo.

5ª Questão – Considerando o desempenho da empresa/organização, assinale com (V), até que ponto é viável a existência do tipo de conflito e com (R) o ponto a partir do qual inicia o rompimento da empresa/organização.

Comparação das características internas de uma empresa/organização com o continuum de comportamento do conflito (ROBBIN, 2002 p 380-381)

Conflito			
Aniquilador	Esforços explícitos para destruir a outra parte	()	
	Agressão física	()	
	Ameaças e ultimatos	()	
	Ataques verbais	()	
	Questionamento explícito	()	
	Desacordo ou mal entendido	()	
Nenhum Conflito			

6ª Questão – É possível haver aprendizagem a partir da ocorrência de um conflito?

7ª Questão – Ao se deparar com uma situação conflituosa na organização/empresa, o sr adota que procedimento? (estabeleça três prioridades, de 1 para mais alta prioridade e 3 para a mais baixa)

Técnica (Coluna omitida ao universo que irá responder. ROBBINS, 2002, p382)

Resolução de problemas

Metas superordenadas

Expansão de recursos

Não-enfrentamento

Suavização

Concessão

Comando autoritário

Alteração de variáveis humanas

Alteração de variáveis estruturais

Conduta	Resposta
Encontra as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolve-lo por meio de discussão aberta.	()
Cria uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação das partes conflitantes.	()
Quando a causa é pela escassez de recursos, propõe solução de expansão como desafio a ser conquistado.	()
Suprime o conflito ou evade-se dele	()
Minimiza as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.	()
Propõe que cada uma das partes abra mão de algo valioso.	()
Usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica a decisão às partes envolvidas.	()
Utiliza-se de treinamento em relações humanas, como técnica de mudança comportamental para alterar as atitudes que causem o conflito.	()
Muda a estrutura formal da organização e padrões formais de interação, como redesenho de atribuições, transferências.	()