

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS
– GNF/BB –**

Mirtes Sílvia Zingler Kothe

GERENCIANDO CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

**Porto Alegre
2007**

Mirtes Sílvia Zingler Kothe

GERENCIANDO CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof^a. Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre
2007**

CIP. BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO



Mirtes Sílvia Zingler Kothe

GERENCIANDO CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros pelo Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientadora – Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

**“Muitos empresários e líderes procuram
empregados com personalidade semelhante.
Mas se nós vemos tudo da mesma maneira,
um de nós é desnecessário”.**

Stephen Covey

RESUMO

Nos modelos de gestão clássicos o conflito era tido como algo prejudicial à organização sendo, na maioria das vezes, ignorado. No entanto, tendências contemporâneas visualizam-no como um fenômeno inevitável e que está presente nas organizações. Porém, acredita-se que o mesmo deva ser gerenciado adequadamente para promover mudanças no ambiente de trabalho. Na vivência dos bancários, percebe-se que nas agências, os conflitos acontecem com frequência porque eles desenvolvem tarefas que exigem rapidez e precisão, tem um ritmo muito intenso e são muito exigidos. Isso pode levar à apreensão e medo constantes. Esta pesquisa aborda questões relativas ao gerenciamento de situações de conflito nas agências bancárias, tomando como base as quatro agências do Banco do Brasil, na praça de Santa Cruz do Sul. Trata-se de um estudo descritivo, exploratório, aplicado, de cunho qualitativo, onde foram entrevistados seis gerentes da praça e um psicólogo especializado na área de recursos humanos. Os resultados apontam que entre os gerentes, existem algumas concepções diferentes, mas no geral, os entrevistados têm anseios parecidos, ou seja, ter uma boa equipe de trabalho, visando objetivos iguais para atingir os resultados. As pessoas envolvidas nos processos de trabalho precisam gostar do que fazem, devem apreciar o trabalho compartilhado e, sobretudo, devem ser capazes de resolver os desafios que se apresentam no cotidiano, administrando conflitos de forma eficaz, aprendendo novas maneiras de desenvolver as suas atividades, direcionando os seus potenciais e talentos a serviço da organização.

Palavras-chave: conflitos, gerentes, pessoas.

ABSTRACT

In the classic models of management the conflict was had as something harmful to the organization being, most of the time ignored, however, trends contemporaries visualize-in as an inevitable phenomenon and that it is present in the organizations. However, one gives credit that the same it must be managed adequately to promote changes in the work environment. Our experience as bank clerks demonstrates that in the agencies, the conflicts happen frequently because the bank clerks develop tasks that demand rapidity and precision, have a very intense rhythm and very are charged and this can take to the constant apprehension and fear. This research approaches relative questions to the management of situations of conflict in the bank agencies, taking as base the four agencies of the Banco do Brasil, in the square of Santa Cruz do Sul. Is a descriptive, exploratory study, applied, of qualitative matrix, where six controlling of the square had been interviewed and a psychologist specialized in the area of human resources. The results point that it enters the controlling interviewed and managements, exist some different conceptions, but in the generality, all have yearnings seemed, that is, to have a good team of work, aiming at objective equal to reach the results. The involved people in the work processes need to like what they make, must appreciate shared work e, over all, must be capable to decide the challenges that if present in the daily one, managing conflicts of efficient form, learning new ways to develop its activities, directing its potentials and talents to the service of the organization.

Word-key: conflicts, controlling, people.

1. INTRODUÇÃO

Contexto

O presente trabalho aborda questões relativas ao gerenciamento de conflitos nas agências do Banco Brasil. Não há mais lugar para aquele empregado ou executivo que acha que seu dia será uma rotina certa e tranqüila. Faz parte do dia-a-dia, o gerenciamento de situações conflituosas e para que isto ocorra da melhor forma possível, é necessário desenvolver habilidades, estar preparado, se adaptar a cada situação e conhecer técnicas adequadas para minimizá-los.

É comum acontecerem situações de conflito de interesses e de opiniões divergentes, e, não raro, as divergências ocorrem meramente pela competição existente entre as partes envolvidas, levando-as até mesmo a conflitos desnecessários que terminam não levando a qualquer solução.

Segundo pesquisas realizadas nos EUA, os funcionários gastam de 30% a 40% do seu tempo com a resolução de conflitos, o que configura um desperdício. Há conflitos construtivos que acabam trazendo benefícios para a pessoa, para os grupos e para as organizações. Mas, há também, os conflitos destrutivos, que agem prejudicando a pessoa, os grupos e as organizações. Os conflitos podem ser administrados, mas esta atividade vai exigir a competência de gestão de conflitos dos administradores. Gestão de conflitos é a prática de identificar e gerenciar conflitos numa maneira sensível, justa e eficiente. (Dametto, 2007)

O conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante. Inerentes às relações sociais, fazem parte dos processos de interação social ao lado da cooperação, da competição e da adaptação. Nesta situação, as pessoas não têm objetivos e valores idênticos. (Dametto, 2007)

Entretanto, a maneira de vivenciar o conflito é fundamental para os resultados nas relações em toda a sociedade. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo, e faz parte da natureza humana. Imaginar uma vida ou uma empresa sem conflitos é uma utopia, pois a organização é formada por pessoas e essas, por sua vez, possuem valores, pensamentos e formações que as tornam diferentes.

Se não é possível viver sem conflito, as pessoas e as organizações precisam saber administrá-lo e resolvê-lo; caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ser comprometido seriamente.

É fundamental que se administrem os conflitos, obtendo resultados construtivos e que sirvam para o sucesso organizacional. O conflito representa uma fonte de idéias novas, podendo direcionar discussões abertas em torno de diversos assuntos. Dessa maneira, fica evidente o aspecto positivo e a possibilidade da expressão, exploração e desenvolvimento de diferentes pontos de vista, interesses e valores. A estagnação é um processo que pode ser solucionado através dos conflitos, já que eles vão levar a caminhos que superem os obstáculos.

Nas empresas, é fundamental a atuação da alta liderança, mas também a disciplina da “autoliderança”, ou seja, disciplina de reconhecer-se como indivíduo e aceitar a diversidade de identidades.

Tema e Delimitação do Tema

Gerenciando conflitos no ambiente de trabalho

A presente pesquisa pretende conjugar uma parte da teoria e outra prática, a fim de aprimorar e possibilitar aos gerentes um suporte técnico e teórico de práticas úteis para lidar com conflitos, pois cabe a eles a responsabilidade de serem “diplomatas” quando surgem os problemas que afetam o bom relacionamento de uma equipe de trabalho. São eles, os gerentes, que devem gerenciar os conflitos, minimizando-os, exercendo suas habilidades reativa e pro ativamente, estudar as causas e soluções, saber lidar com pessoas e manter as pessoas comprometidas para alcançar os objetivos propostos.

Pretendo realizar uma entrevista enfocada nos sete gerentes das agências do Banco do Brasil, em Santa Cruz do Sul. Assim, pode-se avaliar a vivência que estes profissionais possuem, como eles diagnosticam e lidam com os conflitos. Além dos gerentes, entrevista-se, também, uma psicóloga na área de Recursos Humanos, que dará sua opinião sobre o assunto.

No contexto do Banco do Brasil, os conflitos são, assim como nas empresas em geral, inerentes à vida em grupo. Um grupo de trabalho é formado por pessoas de diferentes estilos, seja de opinião, de personalidade, de vida, enfim são comportamentos diversos.

Diferentes motivos podem causar o conflito. Acredita-se que, no Banco, as relações de poder e controle são os principais motivos. Existem divergências entre chefia e colaboradores quanto à prioridade na execução de tarefas, e se o chefe não controla, cada um faz o que bem entende. Outro fato é a concorrência, existe escassez de recursos para satisfazer a todas as necessidades e desejos individuais: todos querem ter um cargo e isto pode levar a situações constrangedoras uma vez que cada colaborador é concorrente do outro, fazendo com que muitas vezes esta relação seja de inveja e um clima de muita rivalidade.

Para efetivamente fazer com que tais situações sejam bem sucedidas, os gerentes precisam usar uma comunicação construtiva, num momento oportuno, com seus colaboradores, procurando sempre soluções e não culpados.

Weiss (1994), cita que a maneira saudável de administrar a maioria dos conflitos ou conflitos potenciais inclui o uso da confrontação construtiva (onde todos vencem, pois existe cooperação, consenso), técnicas de comunicação eficiente, métodos eficientes de solução de problemas e um plano de ação eficiente. Esses métodos também ajudarão a impedir que

discordâncias comuns ou diferenças de opinião ou de valores resultem em conflitos.

Independente da posição hierárquica, a maioria das pessoas acredita ser vantajoso e conseqüentemente, preferível evitar que se crie uma situação de conflito. Entretanto, as pesquisas indicam que evitar conflitos pode impedir que os gerentes atinjam suas metas.

Dinsmore (1989), cita maneiras de lidar com conflitos interpessoais no âmbito gerencial: retirada, “panos quentes”, negociação, colaboração e “força”. Em seguida, indica a melhor solução como sendo a colaboração porque é considerada uma técnica que prevalece sobre as outras. No entanto, a colaboração, não pode ser usada em todas as situações e um bom administrador aplica a solução com o qual julga tirar o máximo proveito da situação conflitante em benefício dos objetivos da empresa.

Mas, os conflitos nem sempre são negativos. Se encarados como uma oportunidade que se apresenta para conhecer diferentes formas de pensar, de relacionar e agir, poderiam ser vistos como uma opção de crescimento. A melhor maneira de lidar com um conflito é mudar radicalmente seu modo de pensar sobre ele. Follet (1997), renomada teórica de Administração, escritora e consultora, deixou a base para o pensamento moderno sobre a solução de conflitos, há mais de sessenta anos. Ela sugeriu que não devemos considerar um conflito nem bom, nem como ruim, nem como um instrumento bélico, mas sim, como o surgimento da diferença. Além disso, ela também sugeriu que, uma vez que os conflitos – as diferenças – estão presentes no mundo, em vez de condená-los, devem fazer com que trabalhem para nós. Dinsmore (1989) exemplifica o conflito como um “sensor” e emite alguns aspectos positivos como um desafio na busca de soluções, motivando grupos e indivíduos a resolver problemas em conjunto, ou ainda que leva à descoberta de novos fatos e informações que podem resultar em benefício para a empresa ou podem até atuar como um “monitor de poder” entre partes dissidentes, permitindo-lhes medir forças relativas para usar em interações futuras.

As pessoas precisam adaptar-se às situações difíceis, ter relações equilibradas, ter harmonia, ter respeito mútuo, alterar sua atitude mental e ter presente que diferenças existem, e, é preciso conviver com elas da melhor forma possível.

Enfim, uma equipe de trabalho é formada por pessoas e estes profissionais precisam estar unidos, pode-se dizer “de mãos dadas”, ter transparência, lealdade, concentrar seus interesses comuns e ter presente que individualmente ninguém consegue desempenhar plenamente suas atribuições. A vida prática, diária, comum, impregnada de pequenos problemas, pode ser mais leve e agradável quando cada um assume o

compromisso de fazer sua parte, e neste caso, o resultado será uma mera questão de tempo.

Objetivos Gerais

Identificar os procedimentos mais adequados para gerenciar conflitos no ambiente de trabalho bancário.

Objetivos Específicos

Identificar aspectos positivos e negativos, utilizando perceptivas de personalidade, poder e conflito.

Verificar como os gerentes identificam um conflito, suas causas e implicações, dependendo das circunstâncias em que eles ocorrem.

Desenvolver estratégias adaptáveis para lidar com pessoas de comportamento difícil no ambiente de trabalho.

Investigar e listar técnicas adequadas de comunicação para reconciliar situações difíceis.

Refletir sobre as conseqüências que podem resultar para as pessoas e à empresa quando o conflito é gerenciado.

Justificativa

Num ambiente de trabalho é importante manter um clima favorável, onde os funcionários possam desenvolver-se pessoalmente, profissionalmente e contribuir para o sucesso da empresa. Entretanto, nem sempre o local de trabalho está completamente isento de alguma situação de conflito. Chegar a uma solução ideal, é utopia. Pode-se amenizar algumas situações e para isto é necessário negociar, propor soluções, integrar as pessoas, contornar situações desfavoráveis e principalmente comunicar-se para chegar a um acordo justo.

No Banco do Brasil, não é diferente, os problemas vão surgindo e como em qualquer empresa, tem-se prioridades e os colaboradores precisam concentrar a atenção nas tarefas. Então, quando surge um problema, as pessoas desviam a atenção das tarefas e não conseguem exercer suas atividades de forma profissional. Por tudo isto, é importante compreender as causas, conseqüências e conhecer instrumentos que possam ser usados para lidar com situações desta natureza.

Sumário do Método

A presente pesquisa será realizada através de um estudo de caso, qualitativo, e tem por objetivo enriquecer conhecimentos, compreender, investigar a realidade segundo a percepção dos entrevistados. Desenvolve-se a pesquisa qualitativa através da revisão bibliográfica, num primeiro momento, e um estudo de caso, através de questionários, na etapa seguinte. A revisão da literatura justifica-se pela necessidade que o pesquisador sente em examinar a parte teórica, certificando-se que poderá contribuir com algo além do que existe, ou seja, a manifestação prática que poderá ser acrescentada.

Estrutura do trabalho

- a. Resumo
- b. Introdução
- c. A proposta de estudo
- d. Objetivos
- e. Revisão de Literatura
- f. Métodos
- g. Resultados do estudo
- h. Comentários finais
- i. Referências bibliográficas

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho consiste numa pesquisa que aborda questões relativas ao gerenciamento de conflitos num ambiente de trabalho. Quando pessoas trabalham juntas, muitas vezes discordam entre si e ocasionalmente essa discordância se transforma em disputa. Empregados hostis podem exercer um impacto negativo sobre a moral dos outros, reduzindo a produtividade e, em conseqüência, os lucros.

Na visão tradicional, os conflitos eram percebidos como algo ruim, contraproducentes. Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, nos anos 19100, o conflito passou a ser percebido como uma conseqüência natural nos grupos e nas organizações, à semelhança da cooperação, competição e adaptação. Atualmente, na visão interacionista, há a convicção de que o conflito é não apenas uma força positiva em um grupo, como também, necessário para que seu desempenho seja eficaz.(Dametto, 2007)

Um dos erros mais comuns dos gerentes de empresas consiste em ignorar os conflitos. Fazer de conta que eles não existem causa mais prejuízo do que bom resultado. Quando os conflitos são ignorados, envia-se uma mensagem de que não existe respeito com o pessoal e não é dado o devido valor àquilo que está acontecendo no ambiente de trabalho.

Os conflitos, quando surgem, sempre são encarados como obstáculos que causam desgaste num relacionamento, seja ele pessoal ou profissional. Pelo menos é assim que a maioria pensa. Mas, se fosse encarado como uma oportunidade que se apresenta para conhecer diferentes formas de pensar e agir, poderiam os conflitos ser uma opção para ampliar a visão das pessoas e do mundo que os cerca.

Pessoas não são iguais. Se fossem, a vida seria monótona. E por serem diferentes, os choques de opiniões são inevitáveis. São estes contrastes, que, quando transformados podem fazer “do limão, uma limonada”. Por isso, se houver um conflito, enfrente-o, não ignore a situação, use bom-senso, habilidade, discernimento, num clima de respeito em todas as situações.

Assim, a presente pesquisa pretende realizar uma avaliação que possa auxiliar o gerente nas organizações a analisar e lidar com conflitos. Após a revisão da literatura, esta pesquisa, através da entrevista aos sete gerentes das agências do Banco do Brasil, em Santa Cruz do Sul, analisa como eles agem na prática em suas dependências ao se deparar com conflitos, que vivências estes profissionais possuem, como lidam de forma construtiva com diferenças e impasses e o que fariam diferente para obtenção de melhores resultados.

Muitas vezes o sucesso empresarial depende da habilidade em lidar com situações conflitantes com uma grande variedade de pessoas. Este é o objetivo deste trabalho, visa demonstrar a importância da integração dos interesses da empresa, sem esquecer do bem-estar dos seus administradores e colaboradores.

Nota-se uma tendência a atribuir conotação negativa ao conflito, relacionando-o a brigas, combates, violência, guerra ou destruição. O conflito, em si, não é danoso, nem patológico. Ele é um aparecimento de alguma diferença, seja de opiniões ou de interesses. Suas conseqüências poderão ser positivas ou negativas, dependendo do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade e principalmente do modo como ele é enfrentado e administrado.

Uma vez que o conflito – diferença – se encontra no mundo e que não pode ser evitado, deveria ser utilizado a favor das pessoas. Em vez de condená-lo, deveria fazer com que trabalhasse a favor das partes interessadas. Por exemplo, o homem abandonou o estado selvagem quando descobriu o fogo pelo atrito e só por isso, já pode ser considerado como uma coisa boa. Portanto, nas empresas, torna-se necessário saber o momento de eliminar o atrito e quando capitalizá-lo, verificando que contribuição pode ser obtida através dele.

Cada um tem sua própria parcela pelo sucesso da empresa onde exerce suas atividades. Por isso é fundamental cada um ajustar seu trabalho ao de todos os outros num espírito de cooperação.

Dinsmore (1989, p.99 e 100) cita maneiras de lidar com conflitos no ambiente gerencial:

“Retirada”, consiste em ceder à posição do outro ou em desistir, temporariamente, esvaziando o conflito desta forma;

“Panos quentes”, amenizar a situação utilizando o apaziguamento, sem alteração da posição inicial;

“Negociação”, com concessões mútuas, visando um acordo aceitável para as partes;

“Colaboração”, quando as partes conseguem contribuir para a solução do problema, em que o resultado supera as expectativas;

“Força”, implica em decisões calcadas na autoridade e no poder.

Aqui cabe uma análise, pois se torna necessário escolher a melhor opção para cada situação. Entretanto, a escolha não deve ser prejudicial, como por exemplo fazer com que o trabalho perca seu impulso. Deve sim, resultar em benefícios, como aumento da produtividade e atingimento de metas. Então qual é a melhor forma?

A retirada significa evitar o problema. Pode ser utilizada como tática de curto prazo para ganhar tempo, por isso é uma solução temporária.

Os panos quentes, da mesma forma que a retirada, podem ser uma opção provisória pois evitam situações de conflito aberto e o objetivo é manter a paz.

Na negociação presume-se que houve um entendimento entre as partes e proporciona soluções definitivas para o conflito.

Colaboração pressupõe que haja confiança entre as partes, com diálogo, proporcionando soluções definitivas.

Na força é utilizado o recurso do poder e neste caso tem-se um vencedor e um vencido. Este recurso pode até resolver alguma situação momentânea, mas tende a deixar sentimentos feridos.

A relação entre poder de posição e as conseqüências negativas do conflito influencia a maneira como o conflito será resolvido. Por exemplo, quando o gerente trabalha a partir de uma posição de poder e as conseqüências negativas do conflito são altas, as técnicas por colaboração ou por força parecem ser as mais adequadas. No entanto, quando as conseqüências negativas do conflito são mais baixas, o gerente com alto poder poderá optar pela solução através dos “panos quentes”, da retirada estratégica, da negociação ou até da colaboração, deixando a alternativa da força como último recurso. Os gerentes em posições de poder mais baixo normalmente são encontrados nas organizações matriciais. Com pouco poder de decisão e altas conseqüências negativas, o gerente tende para a colaboração ou para a negociação. Se, no entanto, as conseqüências negativas do conflito forem baixas, então o gerente em posição de baixo poder tende para a colaboração ou para a retirada.

Na solução de conflitos, qualquer combinação dos cinco métodos supracitados (retirada, “panos quentes”, negociação, colaboração, força) pode ser utilizada. A técnica “certa” é aquela que mais contribui para a consecução dos objetivos da organização. Os resultados, conforme Dinsmore (1989, p.113 e 114), que se podem chegar nas soluções de problemas são: Vencedor-Vencedor, Vencedor-Perdedor ou Perdedor-Perdedor.

- Vencedor-Vencedor: O resultado é a solução positiva para todos, ou seja, os dois lados sentem que se saíram bem, que atingiram algo positivo, e se sentem satisfeitos com o resultado. A colaboração e a negociação tendem a produzir este tipo de resultado. Podemos considerar esta como a melhor opção.
- Vencedor-Perdedor: Esta situação normalmente é conseqüência da visão do conflito como a competição, em que a técnica “força” comumente é exercida. Neste caso, uma das partes vence a outra: um lado ganha, o outro perde. O perigo é que o lado perdedor parta para uma revanche e neste caso, esta solução poderá se transformar numa situação de perdedor-perdedor. É preciso encarar esta situação com muito profissionalismo pelas duas partes, pois do contrário, o conflito será inevitável.

- Perdedor-Perdedor: Nesta situação, os dois lados perdem, ou seja, nenhuma parte é vencedora. A retirada, os “panos quentes”, ou ainda a força (com posterior retaliação), poderão provocar estas situações.

O conflito interpessoal tem diversas causas e as soluções variam de acordo com a natureza e a situação que provocou o conflito. As causas clássicas, conforme Dinsmore (1989), podem ser: falhas de comunicação, opiniões divergentes, conflitos de interesse, pressão temporal, expectativas diferentes, conflitos de personalidade e problemas pessoais.

As soluções dependem do papel que o executivo, gerente ou profissional esteja desempenhando no conflito. Dependem, também, da situação e devem ser aplicadas de acordo com o poder relativo e as consequências negativas do conflito. O resultado do conflito, se for bem administrado, deverá convergir para a solução vencedor-vencedor, que assegura bons resultados para as duas partes e para a organização.

A melhor solução é a colaboração, mas em algumas situações ela não pode ser utilizada. As partes devem querer uma solução e ela deve ser aceitável para todos. Na verdade, alguns conflitos não podem ser resolvidos, a menos que uma das partes (ou ambas) faça alguma concessão. Existem alguns conflitos que precisam ser provocados quando isto é justificável. Outros, que nunca poderão ser resolvidos, já que uma das partes preferirá lutar em vez de tentar chegar a um acordo.

Folia (1997), renomada teórica de Administração, escritora e consultora, foi quem deixou a base para o pensamento moderno sobre solução de conflitos, há mais de sessenta anos. Para a escritora existem três maneiras de lidar com o conflito: dominação, conciliação e integração.

A dominação, obviamente, é uma vitória de um lado sobre o outro. Essa é a maneira mais fácil de lidar com o conflito, pelo menos por enquanto, mas, ao final, geralmente se mostra mal sucedida.

A conciliação é muito usada, pois é através dela que são resolvidos a maioria das controvérsias; cada lado cede um pouco, a fim de se ter a paz, ou mais precisamente, a fim de que a atividade que foi interrompida pelo conflito possa ter continuidade. Contudo, ninguém realmente quer conciliar-se, porque isso significa uma renúncia a algum desejo.

Existe uma maneira que começa a ser reconhecida, e até mesmo ocasionalmente seguida: quando dois desejos são integrados, isso significa que a solução foi encontrada, em que ambos encontraram um espaço. Quando nenhum lado teve de sacrificar coisa alguma.

Follet (1997, p. 74) faz uma ilustração muito simples:

Certo dia, na Harvard Library, numa das salas menores, alguém, queria a janela aberta, sendo que eu desejava fechada. Abrimos a janela da sala vizinha, onde não havia ninguém sentado. Essa não foi propriamente uma conciliação, porque não houve restrição de desejo; ambos conseguimos aquilo que realmente queríamos. Eu simplesmente não queria o vento norte soprando diretamente sobre mim; também o outro ocupante não queria aquela janela aberta em particular, ele simplesmente queria mais ar na sala.

Portanto, a integração envolve invenção, e coisa inteligente é reconhecer isso, não permitindo que o pensamento de alguém permaneça dentro dos limites de duas alternativas que são mutuamente exclusivas.

A escritora sugere a integração como, talvez, a maneira pela qual se pode lidar mais produtivamente com o conflito. No entanto, definitivamente, a integração não é possível em todos os casos. Outra ilustração de Follet (1997, p 77): “Quando dois homens querem casar com a mesma mulher, não pode haver integração; quando os dois filhos querem a velha casa da família, normalmente não pode haver integração”. E no dia-a-dia há muitos casos como esses. Alguns de pouca, outros de grande seriedade. Poder-se-ia em muitas oportunidades integrar, em lugar de conciliar.

Nas empresas, os gerentes, ao lidar com seus colaboradores, têm de distinguir o motivo declarado do real motivo; a causa alegada, da causa real; e lembrar-se de que, às vezes, o motivo implícito está deliberadamente oculto e que, às vezes, ele existe inconscientemente. Então, a primeira regra para se obter a integração é colocar suas cartas na mesa, enfrentar a verdadeira questão, revelar o conflito, trazer a coisa toda às claras.

Um descuido na língua, uma resposta fora de hora, um estilo pessoal de frase, um valor pessoal – todos esses elementos comuns de conversa podem transformar uma discussão em uma gritaria. Não existem duas pessoas que vivam no mesmo mundo. Todo mundo vê e ouve o mundo de perspectivas diferentes.

Sua realidade reflete o que é importante para você, se ajusta a você. Sua realidade satisfaz seus valores, seus interesses e suas necessidades. Você tem uma história pessoal e cultural diferente da das outras pessoas. Você se expressa de modo diferente dos outros, em parte como resultado de sua história e em parte como resultado de filtros derivados de sua perspectiva, valores e história. Depois, esses filtros influenciam sua perspectiva, seus valores e o que você fará no futuro. Sua vida move-se em espiral; seu passado influencia seu presente, e seu presente influencia seu futuro. Essas influências determinam o que é importante para você – elas criam aquilo que você acredita ser verdadeiro, bom ou bonito. E, para você, percepção é realidade (como é para mim e para todo mundo).

Como não existem duas pessoas que vivam o mesmo mundo, aquilo que você tenciona e o modo como a outra pessoa interpreta o que você diz são diferentes. O vácuo entre o que você pretende e o que os outros entendem é o que todo mundo chama de “diferenças de opinião”.

Quando duas ou mais pessoas à sua volta estão em guerra, manter distância pode parecer a melhor opção. Mas, em algumas situações, ficar fora do conflito pode dar em resultado negativo. Nesse caso, os gerentes precisam assumir a função de mediadores de conflitos, por que isso é de sua competência.

Weiss (1993) mostra um caminho saudável de administrar a maioria dos conflitos ou conflitos potenciais, que inclui o uso da confrontação construtiva (onde todos vencem, pois existe cooperação, consenso), técnicas de comunicação eficiente, métodos eficientes de solução de problemas e um plano de ação eficiente. Esses métodos também ajudarão a impedir que discordâncias comuns ou diferenças de opinião ou de valores resultem em conflitos.

E as pessoas difíceis? São um desafio para as organizações. Na melhor das hipóteses, elas tornam a vida mais estressante e desagradável. Na pior, atrapalham a realização de projetos pessoais e a conquista de metas profissionais importantes. É muito comum um gerente ter de lidar com funcionários-problema, os chamados “pedra no sapato”. É preciso cultivar habilidades de harmonização e redirecionamento, entender a razão que leva as pessoas agirem assim, reconhecer pensamentos, intenções, temores e usar técnicas de comunicação/escuta para compreender as verdadeiras necessidades, de modo a transformar conflitos em momentos de cooperação. Ou seja, “fazer do limão uma limonada”!

Pessoas difíceis são aqueles tipos insuportáveis que se recusam a fazer as coisas do jeito que você quer, ou melhor, que fazem exatamente o que você não quer que elas façam e muitas vezes você não sabe o que fazer com elas. Não se pode mudar estas pessoas, mas pode-se influenciá-las, de modo que, elas próprias decidam mudar a si mesmas.

Usando a inteligência emocional, Goleman (2001) destaca a importância do desenvolvimento de habilidades na vida das pessoas que podem canalizar em benefícios: autocontrole, persistência, empatia e automotivação. As pessoas que demonstram ter um alto nível de inteligência emocional têm mais facilidade para lidar com funcionários problemáticos. James - considerado o pai da psicologia moderna - define-a como “uma habilidade para ver as coisas de forma clara, com um sentimento intuitivo que permite “navegar” rumo à felicidade e à prosperidade”. Segundo James, a inteligência emocional envolve aspectos da vida como a perspectiva, a espontaneidade, a criatividade e as habilidades sociais e emocionais.

Brinkman e Kirschner (2006) destacam que as pessoas se sentem melhor quando esclarecem seus valores, atualizam conceitos, aprendem técnicas efetivas de comunicação e relaxamento, definem e atingem suas metas. A experiência comprova que, conforme a saúde mental e emocional melhora, muitos sintomas físicos desaparecem. Estes doutores têm entrado em contato com as esperanças e os temores das pessoas, como elas constroem ou destroem suas vidas, como se comunicam e qual a melhor maneira de lidar com suas dificuldades. Existem pessoas difíceis e todos têm de saber conviver com elas. Brinkmann e Kirschner (2006, p. 9 e 10) citam comportamentos indesejáveis, como as pessoas normais se comportam quando estão ameaçadas ou pressionadas ou mesmo quando as circunstâncias não são nada favoráveis:

- Tipo “tipo tanque de guerra” – agressivo e rude, se você ficar no seu caminho, será eliminado;
- Tipo “atirador de elite” – vingativo, faz sabotagens, fofocas e comentários depreciativos;
- Tipo “granada” – tem acessos de raiva e fúria;
- Tipo “sabe-tudo” – sabe tudo e nunca tem tempo para escutar os outros;
- Tipo “ele-pensa-que-sabe-tudo” – embora não saibam tanto assim, podem induzir ao erro;
- A pessoa “sim” – rápida em concordar, mas lenta em agir;
- A pessoa “talvez” – não consegue tomar nenhuma decisão até que seja tarde demais;
- A pessoa “nada” – você não sabe o que se passa na cabeça dela, porque ela é invisível;
- A pessoa “não” – sua frase favorita: “Não estou sendo negativo, estou sendo realista”;
- O “reclamador” – mergulha de cabeça nos problemas, arrasta todo mundo para baixo.

Entendendo que todo mundo reage diferentemente a cada tipo de comportamento, a pessoa que você considera mais irritante pode ser aceita perfeitamente pelos outros. Reconhecer que todos tem momentos difíceis e tendo a compreensão desses comportamentos por si só, ajudam no sucesso com os outros.

Como cada situação é única, decidir qual a resposta mais adequada para cada situação é imprescindível. Evitar reagir, mas se a situação for muito ruim, temos que reagir estrategicamente. Mudar a postura e a atitude, muitas vezes é o suficiente.

Maxwell (2007) compara o conflito com a morte e os impostos, uma vez que ninguém consegue se livrar deles, e a única maneira de evitá-los seria se isolar de todos os habitantes da terra. A maneira como se lida com os conflitos determina o sucesso ou fracasso nas situações mais difíceis e o autor cita inclusive que muitas pessoas esquecem que bons relacionamentos são à base

de grandes conquistas e o sucesso junto com outras pessoas é uma habilidade incalculável.

Entre suas mensagens, o autor, cita o Princípio do Martelo, onde adverte que nunca se deve usar um martelo para matar um mosquito na cabeça dos outros. É preciso ouvir, fazer perguntas, ouvir de novo, fazer mais perguntas, ouvir mais um pouco e só então responder, ou seja não chegar a conclusões sem antes examinar o problema em sua extensão. O momento de agir é tão importante quanto agir de maneira certa, ou até mesmo saber quando não agir pode ser importante. As pessoas geralmente reagem mais diante de nossas atitudes e ações do que de nossas palavras, fazendo com que muitos pequenos conflitos acontecem por causa do uso do tom errado de voz. No livro bíblico de Provérbios está escrito: “A resposta calma desvia a fúria, mas a palavra ríspida desperta a ira”. O tamanho do problema costuma mudar de acordo com a maneira da qual se lida com ele. Maxwell (2007, p. 63) nos deixa um recado: “Troque seu martelo por uma luva de pelica”. Algumas pessoas levam a vida a marteladas pois consideram qualquer problema um prego.

Estratégias que não deveriam ser usadas quando se lida com conflito, pois nenhuma dessas maneiras de abordar ajuda alguém a resolvê-lo de maneira saudável, conforme Maxwell (2007, p. 1410):

- Vencer a qualquer custo – é como um tiroteio: rápido brutal e destrutivo;
- Fingir que não há conflito – mesmo que se opte por não ouvir, não ver e não falar, o problema não vai deixar de existir;
- Fazer-se de coitadinho – quem vence na vida não se faz de coitado; bancar a vítima não resolve os conflitos, só servem pra irritar os outros;
- Guardar rancor – gente que fica fazendo lista de erros dos outros não consegue recomeçar bem;
- Abusar da autoridade – usar a hierarquia nunca resolve o conflito, apenas posterga;
- Levantar a bandeira branca – desistir do conflito é uma solução permanente para um problema temporário.

A solução dos conflitos não é coisa complicada. Intelectualmente falando é simples, mas emocionalmente pode ser difícil. Exige honestidade, humildade e dedicação ao relacionamento. Para confrontações saudáveis, Maxwell (2007, p 146, 147, 148 e 149), dá algumas dicas:

- Só confronte a pessoa se você, de fato, se importa com ela. Procure iniciar um confronto tendo como objetivo favorecer ambas as partes, levando em consideração os interesses da outra pessoa. As pessoas precisam ter certeza de que você se preocupa com elas.
- Converse com a pessoa assim que possível. Toda vez que surge um conflito, tenta-se evitá-lo, protelar a confrontação ou pedir a alguém que resolva. Mas a verdade é a seguinte: sempre que se deixa passar um conflito, qualquer que seja a razão, ele só fica

pior. Não confronte as pessoas através de correio eletrônico, converse diretamente, face a face.

- Primeiro tentar um entendimento, não necessariamente um acordo. O presidente norte-americano Abraham Lincoln era famoso por sua grande habilidade no trato com as pessoas. “Quando me preparo para discutir com alguém, dedico um terço de meu tempo para pensar sobre mim e sobre o que vou dizer, e dois terços para pensar sobre a outra pessoa e o que ela vai dizer”.
- Faça um esboço do problema. A pessoa que dá uma opinião antes de entender o problema é humana, mas a pessoa que julga antes de entender o problema é tola.
- Incentive o outro a responder. Se você se importa com as pessoas, saberá ouvi-las. Uma das melhores formas de persuasão é usar seus ouvidos, ouvir o que os outros têm a dizer. Incentivar a resposta sincera ajuda você a entender melhor o problema.
- Entre em acordo para traçar um plano de ação. A única maneira de chegar a uma solução é por meio de uma atitude positiva. Ao desenvolver um plano de ação e chegar a um acordo a respeito dele, você dirige o foco para o futuro, não o concentra nos problemas do passado.

A má notícia é que uma em cada cinco pessoas não quer encontrar uma solução positiva. A boa notícia é que 80% dos casos há grandes possibilidades de resolver conflitos.

Em algumas situações, o conflito precisa ser provocado. Dinsmore (1989) cita que uma atitude proativa pode significar o desencadeamento de conflitos, o que é justificável em certos momentos. Por exemplo, quando não há outra solução aparente para o problema, o desencadeamento do conflito torna-se um meio para um fim; em outro caso, quando o conflito tende a crescer se não for atacado imediatamente, evitando que o problema cresça desproporcionalmente ou então quando o conflito promete contribuir para a realização de metas da organização, então ele deve ser deflagrado e, em seguida, gerenciado.

Quando se fala em conflitos, não tem como deixar de lembrar de William Ury, famoso especialista em negociação e gestão de conflitos. Ury (1991) afirma que negociar bem, está longe de ser uma atividade fácil, pois seres humanos estão sujeitos a mágoas, desconfianças e temores. Para superar estes problemas deve-se manter a calma em um momento de conflito e pensar na negociação de forma estratégica, deixando de lado as emoções. Ele traz algumas estratégias que podem ser usadas:

- Mantenha sempre sua atenção nos seus interesses;
- Busque um tempo para pensar, à parte dos conflitos;
- Conte até 10 antes de responder;
- Ouça para entender e não para refutar;
- Substitua os “mas” por “sim”;
- Ouça sempre mais do que fale.

No lugar do “outro” – Uma estratégia decisiva em uma negociação é saber colocar-se no lugar da outra parte e entender seus objetivos e formas de pensar. Segundo Ury (1991), dá uma vantagem competitiva enorme para quem participa de uma negociação, já que poderá enxergar pelos olhos do seu interlocutor e saber melhor encaixar as suas próprias idéias.

O elemento ‘surpresa’ também é importante que esteja do seu lado, pois quando se cede em alguma questão inesperadamente, o outro se surpreende positivamente, o que pode fazer com que logo depois se consiga tudo o que quer.

Uma negociação com boas perspectivas de ser bem-sucedida pode ser arruinada de uma hora para outra no momento em que um dos lados, ou ambos, se deixam levar pelas emoções. Isso, em 99% das vezes, os leva a dizer e fazer coisas das quais irão se arrepender mais tarde.

Quando a questão é evitar um conflito, cada um tem suas razões. Existem pessoas e problemas institucionais que, se deixarmos, sugam todo o nosso tempo e atenção, com se fossem uma esponja. Em geral, mesmo que o problema seja minúsculo, nossa tendência é vivenciar uma tensão, o que representa um tipo de reflexo que nos prepara para lutar ou fugir diante da ameaça. Há boas razões para tomar o caminho mais fácil. Afinal, é mais prático e nos poupa tempo. Mas um gerente pós-moderno precisa cumprir suas metas e quando fugimos de um conflito, na realidade, está se dificultando o alcance destas metas.

Um conflito surge devido a necessidades de uma pessoa, e necessidades não satisfeitas, não desaparecem. Ellen Raider, diretora da Columbia University, enfatiza que, quando surge um conflito, as energias são desviadas de tarefas e transferidas para os problemas interpessoais. Se você consegue gerenciar o conflito, as pessoas se sentem livres para voltar à atenção para suas tarefas. Portanto, as habilidades para gerenciar um conflito constituem ferramentas de produtividade. Quando alguém é forçado a aceitar um acordo que não satisfaça suas necessidades, esta pessoa poderá se tornar um entrave num ambiente de trabalho, ou seja, tornar-se agressivo, diminuir o passo, influenciar o grupo negativamente ou simplesmente fingir que está trabalhando (Curso Gerenciando Conflitos).

Além das lutas internas típicas nas empresas, saber negociar um conflito, mais do que nunca, representa um ponto fundamental para o trabalho de um gerente. Se não encontramos meios para resolver os conflitos, o local de trabalho pode se transformar em um “fardo” para as pessoas.

Algumas dicas para minimizar conflitos com o superior, segundo Dinsmore (1989, p.118):

- A primeira e a mais importante: coloque-se no lugar do chefe. Entenda os desafios, os problemas e seja solidário com as pressões de cima;
- Analise os padrões de pensamentos do chefe. Entenda como ele pensa, melhore sua comunicação, usando abordagens consistentes;
- Não leve problemas para o chefe, leve soluções. Tornar o trabalho dele mais fácil, analisando as alternativas de solução;
- Manter o chefe informado, tanto sobre o que fez, quanto, sobre o que planeja fazer. Tenha muita lealdade e transparência, não tente ocultar nenhuma informação importante;
- Ouça e observe. Busque a verdadeira mensagem do chefe;
- Consulte o chefe sobre política e critérios, pedindo orientações, conselhos e sugestões sobre tudo que possa afetar seu trabalho;
- Não aja como rolo compressor, seja paciente, escolha o momento certo, dê-lhe tempo para pensar, enfim, dá pra dizer: “não coloque seu chefe contra a parede”.

Quando a questão é lidar com subordinados, Dinsmore (1989, p.116) desenvolve algumas orientações na minimização de conflitos:

- Descubra as metas pessoais e profissionais de seus subordinados. Sempre que possível, associe as tarefas dos trabalhadores com suas próprias metas;
- Esclareça suas expectativas para seus subordinados. Expressar claramente o que quer e por que e ter a certeza de que sua mensagem foi bem compreendida;
- Defina parâmetros de controle. Discutir a forma, frequência e a intensidade do controle que serão exercidos com seus subordinados;
- Use erros como oportunidades de treinamento. Quando ocorrem erros, converse com os subordinados e peça idéias e sugestões para evitar tais erros futuramente;
- Dê “feedback” positivo. Demonstre aos seus subordinados o reconhecimento de fatos positivos, evite críticas e quando precisar apontar uma fraqueza, procure balancear seus comentários com pontos positivos.

Estas são algumas idéias pro ativas, que requerem iniciativa antecipada, destinadas a evitar conflitos ou “remendos”. O bom administrador, portanto, elimina, de início, uma série de conflitos e reconhece oportunidades nos que persistem. Cabe a ele aplicar as suas habilidades na resolução mais adequada e tirar o máximo proveito da situação conflitante, sempre em benefício dos objetivos da empresa.

Negociando melhor pode levar a amenizar conflitos. Na negociação existem algumas técnicas que demonstram à outra pessoa que você se importa com ela. São técnicas simples que convém lembrar: sorrir, adotar uma postura aberta, aproximar-se, manter um contato físico, manter um contato visual.

Apesar de muitas pessoas lidarem mal com o conflito e a maioria considerar ele algo negativo, existem boas maneira de lidar nessas situações e com isso conseguir resultados fantásticos. Ursiny (2007 p.10 e 11), exemplifica estes resultados:

- Relacionamentos melhores
- Mais confiança
- Menos raiva e depressão
- Mais respeito dos outros
- Mais respeito por você mesmo
- Mais intimidade
- Progresso na carreira, como aumento de salário, promoções, melhores condições de trabalho
- Paz
- Menos medo
- Mais sensação de força interior

3. METODOLOGIA

Para o presente estudo, foi feita uma entrevista com 7 gerentes do Banco Brasil, todos locados na cidade de Santa Cruz do Sul. Além dos gerentes, foi entrevistada também uma psicóloga com o objetivo de aprimorar nosso trabalho.

O Banco do Brasil em Santa Cruz do Sul possui quatro agências, sendo que três delas possuem dois gerentes e a quarta tem apenas um gestor:

- Agência Empresarial Santa Cruz– destinada a atender grandes empresas, com faturamento anual acima de 1 milhão, têm na sua estrutura dois administradores, cargos estes denominados Gerente de Agência e Gerente de Segmento UN;
- Agência Santa Cruz – atende principalmente empresas que tem faturamento anual de até 1 milhão, com dois administradores, também denominados Gerente de Agência e Gerente de Segmento UN;
- Agência Imigrante – tem seu foco principal na pessoa física, igualmente com dois gestores, Gerente de Agência e Gerente de Segmento UN;
- Agência Afubra – atende principalmente o segmento agronegócio, e sua gestão é feita por um Gerente de Agência;

Nas agências onde tem dois gestores, compete essencialmente ao Gerente da Agência, a administração geral, tendo seu enfoque direcionado para os negócios, enquanto o Gerente de Segmento tem uma visão direcionada para a administração de recursos humanos. É claro, que existe sempre um compartilhamento entre estes dois gerentes, principalmente, quando a tomada de decisão envolve situações mais complexas.

A maior responsabilidade dos gerentes é supervisionar pessoas e fazer com que sejam cumpridos os desafios propostos, exigindo-lhes conhecimentos e habilidades para poder exercer esta função. A potencialidade dos conflitos se acentua quando não existe ação gerencial para administrá-los e solucioná-los. Foi com esta premissa que foram escolhidos os gerentes, principais gestores das unidades, para ter uma visão abrangente através das entrevistas.

Quanto à psicóloga, foi feita a opção de entrevistar uma profissional com doutorado na área de Recursos Humanos, tendo em vista que todo conflito afeta o aspecto emocional, podendo, assim, contribuir para este trabalho.

A presente pesquisa é uma entrevista, do tipo descritiva, exploratória, aplicada, de cunho qualitativo. Pretende-se com esta pesquisa levantar opiniões, atitudes, crenças e outros fatos relevantes que podem surgir. Estes

tipos de pesquisa são as mais solicitadas por empresas comerciais, por estarem preocupadas com a atuação prática.

Segundo Gil (1991), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento, é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, estas pesquisas envolvem:

- a) Levantamento bibliográfico;
- b) Entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- c) Análise de exemplos que possam estimular a compreensão.

A presente pesquisa tem como objetivo ver práticas e habilidades que fazem parte do trabalho bancário, uma vez que esta categoria desenvolve tarefas que exigem rapidez e precisão, tem um ritmo muito intenso e são muito cobrados e isso pode levar a apreensão e conflitos constantes. Como a dor mental é muito mais intensa nos dias de hoje, vale a pena uma reflexão, de como pode o presente trabalho pode contribuir para que o processo seja menos doloroso quando estamos frente a alguma situação em que se precise fazer uma opção, e de preferência, esta opção seja a mais coerente e justa. Pesquisas indicam que um pré-requisito para o mercado de trabalho contemporâneo é de profissionais que sabem administrar conflitos, pois quem age com regras definidas e não tem independência, não sobrevive. Uma das premissas básicas de um líder é estimular o grupo e compartilhar idéias, ou seja adaptável a cada situação. Estes são alguns motivos que levaram a pesquisadora a entrevistar os gerentes. Este trabalho poderia ser objeto de pesquisa, em algum outro momento, com pesquisas/entrevistas para os demais funcionários, e poderia dar-se outro enfoque sobre situações vivenciadas por um grupo distinto do que o apresentado aqui.

A coleta dos dados aconteceu durante o período de 20 a 31 de agosto, deste ano, e foram feitas perguntas distintas para os dois grupos de entrevistados: gerentes e psicóloga.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo principal deste trabalho visa identificar os procedimentos mais adequados para gerenciar conflitos no ambiente de trabalho bancário. Para atingir este propósito, parte-se de alguns pressupostos específicos, como explorar maneiras de estar mais confortável em situações conflitantes, desenvolvimento de estratégias para lidar com pessoas difíceis, investigar técnicas adequadas de comunicação.

Os dados coletados foram respondidos por seis entrevistados. Apenas um gerente não se manifestou. Analisando as entrevistas feitas aos administradores, foram verificados alguns aspectos com relação à faixa etária, tempo na empresa e grau de instrução. Dos seis administradores entrevistados:

- Faixa etária – 3 gerentes estão na faixa de 30 a 40 anos, 2 gerentes estão na faixa de 40 a 50 e 1 com mais de 50 anos;
- Tempo na empresa – 5 gerentes com mais de 20 anos no banco e 1 com tempo de 10 a 20 anos;
- Grau de instrução – 4 gerentes com especialização e 2 com nível superior.

Respostas das entrevistas dos gerentes:

Primeira pergunta: Você vivencia muitas situações de conflito? Pode citar algum(s)?

- a) Sim, com escalões superiores e inferiores, com clientes, com congêneres, entre subordinados;
- b) Algumas, principalmente relacionadas a divergências de personalidades entre colegas;
- c) Sim, conflitos de interesses, de objetivos, de idéias e pensamentos;
- d) Algumas, atingimento de metas de acordo de trabalho e das campanhas de superação;
- e) Existem momentos em que as pessoas querem transferir responsabilidades, não focando a solução de problemas;
- f) Com relativa freqüência.

Todos os avaliados vivenciam situações de conflito. Vê-se, claramente que os exemplos dados são, na sua essência, muito parecidos, especialmente com relações interpessoais ou de grupo. Surgiu aqui um fato novo, sobre o qual não foi feita nenhuma referência até aqui, o entrevistado “a” menciona o “conflito com clientes”, assunto este que pode ser abordado em futuros trabalhos.

Segunda pergunta: Como você identifica um conflito e quais são as principais causas deles em sua agência?

- a) Diante do descontentamento dos intervenientes. A principal causa dos conflitos em minha agência diz respeito às competências (a quem compete determinada tarefa);
- b) Problemas de relacionamento, colegas que não se falam, alguns se sentiam desprestigiados por, no passado, não terem sido escolhidos para determinado cargo, dificuldade de aceitar a hierarquia dos cargos, entre outros;
- c) Pelas manifestações, pelo nível de motivação, pela reação das pessoas a diversos estímulos. Conflito de interesse;
- d) Pela intranquilidade dos colegas e as causas são, geralmente, a dificuldade de conciliar o bom atendimento ao cliente com o atingimento de metas;
- e) A identificação do conflito é percebida no momento em que fica indefinida a solução ou responsabilidade pela condução do assunto. Principais causas de conflitos: indefinição clara de responsabilidades, excesso de trabalho, falta de comprometimento;
- f) A forma mais utilizada na identificação de conflitos é a sensibilidade pessoal. Pode ser percebida através de diminuição da produção ou ainda através da manifestação expressa. Normalmente as causas estão relacionadas a não capacidade de conviver com idéias contrárias.

Identificação do conflito, conforme os entrevistados, pode ser através do descontentamento, intranquilidade, sensibilidade pessoal, diminuição da produção. As causas clássicas, conforme Dinsmore (1989), podem ser: falhas de comunicação, opiniões divergentes, conflitos de interesse, pressão temporal, expectativas diferentes, conflitos de personalidade e problemas pessoais. Fazendo a análise, podemos perceber que todas as causas citadas pelo autor, estão de alguma forma presentes nas respostas acima. Podemos, ainda acrescentar, conforme mencionaram os entrevistados “a” e “e”, indefinição das competências/responsabilidades. O entrevistado “d” menciona o atingimento das metas como causa de conflito e neste sentido como foi mencionado na revisão: “...mas um gerente pós-moderno precisa cumprir suas metas e quando fugimos de um conflito, na realidade, estamos dificultando o alcance destas metas.”

Terceira pergunta: Quais atitudes ou técnicas de comunicação que você usa para amenizar essas situações?

- a) A compreensão e valorização com respeito aos litigantes deve ser premissa básica para mediar conflitos. O maior erro é contrariar, de cara, a argumentação do interlocutor. Devemos, primeiramente, ouvi-lo;
- b) Diálogo, feedback, orientação;
- c) Diálogo. Muito diálogo. Ouvir as pessoas;

- d) Incentivo a busca de soluções, rever a forma de trabalhar, conversar com outros colegas/agências para ver como estão fazendo;
- e) Primeiramente precisamos identificar as causas dos conflitos. Após isso, precisamos ouvir todas as partes envolvidas, definir responsabilidades e um padrão de qualidade mínimo para o objetivo proposto;
- f) Após a identificação do possível conflito, não vejo outra atitude melhor que conversar, a princípio, individualmente com as partes.

Palavras-chave em todas as situações descritas acima: diálogo, ouvir os envolvidos, ou seja comunicação. Ursiny (2007), cita a comunicação olho no olho como uma solução para dissolver conflitos, mesmo em situações difíceis. Esse tipo de comunicação tem as seguintes características, conforme Ursiny (2007, p. 142):

- é respeitoso
- é autêntico
- é honesto
- é justo (não há ninguém acima ou abaixo do outro)
- é vulnerável
- é difícil de realizar

Quarta pergunta: Em sua opinião, quais as estratégias usadas que deram um melhor resultado?

- a) As elencadas acima;
- b) Acredito que todas são importantes, sobretudo o diálogo que abre caminho para as demais como o feedback;
- c) Falar pouco e ouvir muito;
- d) Ouvir as pessoas é sempre uma boa forma de encontrar soluções, às vezes as pessoas querem “por pra fora” o que estão sentindo e saem aliviadas das conversas;
- e) Sempre dar atenção para as pessoas envolvidas, estabelecer os objetivos e envolvendo todos, na construção, acompanhamento e solução dos conflitos;
- f) A conversa individual é a melhor estratégia. No segundo momento um diálogo como o grupo todo é um bom “complemento”.

Nota-se que todos usam o diálogo, principalmente ouvir as pessoas envolvidas. O entrevistado “d” menciona a questão das pessoas que querem “por para fora” o que estão sentindo e que saem aliviadas. Surgiu um fato novo, o respondente “f” respondeu que o diálogo individual é a melhor estratégia para o primeiro momento, para posteriormente, como complemento, um diálogo com o grupo.

Quinta pergunta: O que você faz para manter o equilíbrio emocional durante uma confrontação?

- a) Somente ouço a argumentação do confronto até ele encerrar seu discurso. A partir daí tomo a palavra com firmeza e educação de preferência no tom de voz inferior ao dele;
- b) Primeiro escuto, deixo o outro desabafar, pois qualquer palavra em um momento de discussão pode piorar a situação, depois me posiciono;
- c) Falo o menos possível e procuro analisar o conteúdo da argumentação;
- d) É preciso exercitar o autocontrole, colocar-se no lugar da outra pessoa, e entender que se estou sendo procurado (ou provocado) é porque esperam algo, uma orientação, uma idéia de minha parte;
- e) Manter a calma, pensar muito e não decidir num momento de aflição. “Dê um tempo. Com habilidade, muito jeito e vontade, as coisas irão tomar o rumo correto”;
- f) Evitar ser “sugado” pela situação problema. Procuro manter sempre uma visão de empatia, mas sem querer “comprar” o problema. Olhando o problema de fora fica bem mais fácil de ser imparcial e de fato contribuir para a solução. Isso, de forma alguma, pode significar “esquivar-se” do problema, ou fazer de conta que ele não existe. É somente uma postura que facilita o melhor caminho.

Uma negociação com boas perspectivas de ser bem-sucedida pode ser arruinada de uma hora para outra no momento em que um dos lados, ou ambos, deixa se levar pelas emoções. Isso, em 99% das vezes, os leva a dizer e fazer coisas das quais irão se arrepender mais tarde.

Equilíbrio emocional, é muito importante quando se trata estas questões. Ter a capacidade de reconhecer seus próprios sentimentos e os dos outros, de motivar e de gerenciar as próprias emoções e as que surgem nos relacionamentos é usar a inteligência emocional, segundo Goldman (2001). Complementando, o entrevistado “f” sugere: “Evite ser sugado pelo problema” e o entrevistado “a” faz menção ao uso do tom de voz: de preferência inferior ao outro.

Sexta pergunta: Você concorda com a afirmação segundo a qual a diferença entre quem você é hoje e quem será daqui a cinco anos, está nas pessoas com quem compartilhará seu tempo? Por quê?

- a) Sim, somos fruto do meio em que vivemos...;
- b) Não tinha pensado neste sentido;

- c) Não, a diferença está na tua capacidade em adquirir conhecimento e transformar esse conhecimento em atitude;
- d) Sim, a gente sofre as influências do meio em que vive e das pessoas com quem convive. Estamos constantemente aprendendo, adquirindo maturidade, vendo como fazer ou como não fazer;
- e) Sim. A formação de um “time” depende muito de você. Por isso, é fundamental a escolha das pessoas certas para determinadas funções/posições. O resultado de uma boa formação da equipe vai ser percebido quando os objetivos propostos forem atingidos. Somente um bom time, principalmente motivado, chegará à vitória;
- f) Sim. O meio contribui para moldar as pessoas.

Maxwell (2007) cita em seu livro que os bons relacionamentos são à base de grandes conquistas e que o sucesso junto com outras pessoas é uma habilidade incalculável. O entrevistado “c” discorda deste princípio, isto pode evidenciar que considera menos importante o relacionamento com outras pessoas. Já o entrevistado “b” não tinha pensado neste sentido.

Sétima pergunta: Você acredita que a autenticidade é fundamental nas relações interpessoais? Por quê?

- a) Sim, por que somente confiamos nas pessoas autênticas;
- b) Com certeza, porque assim você sabe o que realmente está acontecendo;
- c) Sim. Para que se estabeleça um relacionamento sincero e duradouro é necessário transparência;
- d) Sim, porque em cima da falsidade não se constrói nada duradouro. É preferível ser mais “duro” no tratamento e mostrar às pessoas a intenção de acertar, de orientar para o crescimento, seja pessoal ou profissional, do que “passar a mão na cabeça” e não trazer nenhum benefício para o grupo;
- e) Sim. Sem autenticidade as coisas não acontecem. Os seres humanos são diferentes por natureza e no mundo real não podemos ficar representando. Todas as pessoas têm muitos pontos fortes e é isso que precisamos explorar da melhor forma possível;
- f) Sim. Somente relações autênticas podem contribuir para um bom clima/relacionamento entre colegas de trabalho. É fundamental que as pessoas busquem maturidade e crescer com o pensamento adverso, criando consciência que isso poderá fazê-los crescer, ou seja, a riqueza do ser humano é a diversidade de pensar e agir. Quando se “convenciona” buscar a autenticidade nas relações isso não quer dizer que eu tenha que concordar, mas sim respeitar. Dessa forma a autenticidade nas manifestações individuais será um agente de transformação no grupo, criando um clima de democracia, respeito mútuo e crescimento coletivo. No momento que algum componente do grupo precisa deixar de ser autêntico para ser “aceito” inicia-se

um processo de “sucumbência” ou desconstrução da equipe de trabalho, que se transformará em mero ou aglomerado de pessoas.

Veiga (2004), em sua dissertação concluiu que a autenticidade é muito importante nas relações interpessoais e em qualquer processo de comunicação, sendo um fator que permite viabilizar qualidade de vida, saúde da convivência humana em todos os níveis, ou seja individual, social ou profissional.

Pessoas autênticas não fingem ser alguém que não são. Não abrem mão de sua integridade para esconder o que pensam e o que sentem. Nem tem uma agenda secreta. Na presença destas pessoas não é necessário se preocupar. São pessoas acessíveis, se dão bem consigo, e permitem que os outros façam o mesmo. Assim, os chefes devem estar investidos da responsabilidade de serem acessíveis com seus funcionários (Maxwell 2007) .

Importante a menção do entrevistado “f”, quando alguém no grupo de trabalho não puder ser autêntico, visualiza-se uma desconstrução da equipe de trabalho e será um mero aglomerado de pessoas.

Oitava pergunta: É possível sustentar um relacionamento saudável com alguém que faz uma tempestade em copo d’água para tudo? Como?

- a) Sim. Relevar as atitudes do próximo é um gesto de humildade. Quando demonstramos isso, conseguimos conviver com pessoas diferentes. Afinal, certamente essa pessoa tem também algo de bom consigo;
- b) Acredito que sim, desde que consigamos fazer com que a pessoa veja que a situação não é tão ruim como parece. É preciso ter paciência;
- c) Sim. Entendendo a característica da pessoa e focando seus aspectos positivos;
- d) Não, mas é preciso ser profissional e conversar com a pessoa para que reavalie seus posicionamentos, exemplificando com fatos já passados e que não foi “aquela tempestade” originalmente anunciada;
- e) Fica mais difícil. Mas precisamos filtrar as informações que partem desse tipo de pessoas. Ao identificar tais posturas, como gestores, temos obrigação de tranquilizar/orientar o colega;
- f) O coordenador de uma equipe precisa saber conviver com essas situações, que são bastante comuns. Ao líder e à verdadeira equipe cabe a aceitação de qualquer tipo de comportamento, desde que não signifique indisciplina ou falta de respeito ao colega. A situação precisa ser contornada pelo líder que transformará a situação problema em crescimento coletivo, mas tomando o cuidado de não expor a pessoa à humilhação ou outro sentimento que possa ser transformado em auto exclusão do

grupo. Assim como esta, outras situações problema devem ser utilizadas para o crescimento coletivo. Relacionamento sustentável só acontece com respeito à individualidade e verdadeira vontade de contribuir no crescimento das pessoas.

Brinkmann e Kirschner (2006), ensinam o caminho das pedras e os atalhos para impedir que as pessoas que o incomodam, enfraqueçam seu desempenho no trabalho e na vida pessoal. Os entrevistados mencionam a humildade, paciência, respeito, focar os aspectos positivos, diálogo, orientação, como formas eficazes de lidar com essas pessoas.

Nona pergunta: Líderes devem cultivar parcerias relacionais com pessoas que trabalham com eles? Se você acha que sim, quais seriam os momentos mais adequados para isto?

- a) Sim, sendo sincero e solícito;
- b) Sim, pois é mais fácil de estabelecer um ambiente de confiança mútua. O momento mais apropriado seria quando existem interesses comuns entre as partes;
- c) Todos. Não existe um momento específico para se estabelecer uma sintonia, uma harmonização com os outros;
- d) Sim, qualquer momento é adequado para se cultivar uma parceria, seja nas conquistas, seja nas dificuldades, no trabalho ou fora dele. Parceria se constrói com autenticidade, com sinceridade. Apesar da hierarquia institucional, parceiros não têm líderes ou liderados, têm parceiros. Feliz é o líder (hierárquico) que tem parceiros em sua equipe;
- e) Sim, em todos os momentos que isso for possível, no trabalho, nos momentos de lazer, em salas de estudo;
- f) Sim, mas sempre respeitando a vontade de cada um dos participantes do grupo. Não podem ser criadas muitas regras. O importante é a espontaneidade.

Chama atenção a mensagem do entrevistado “d”: “...qualquer momento é adequado para se cultivar uma parceria, seja nas conquistas, seja nas dificuldades, no trabalho ou fora dele. Parceria se constrói com autenticidade, com sinceridade. Apesar da hierarquia institucional, parceiros não têm líderes ou liderados, têm parceiros. Feliz é o líder (hierárquico) que tem parceiros em sua equipe”. O entrevistado “f” fala “que o importante é a espontaneidade”, isso demonstra que a participação natural das pessoas nos grupos é essencial e, ter pessoas confiáveis, que estão comprometidas com os objetivos da empresa é muito importante. Conclui-se, então, que transformar colaboradores em parceiros é uma das melhores formas de motivar uma equipe e conseqüentemente reduzir o conflito.

Décima pergunta: Quando você se depara com uma negociação, onde inexitem receitas prontas, onde cada situação é diferente, quais os princípios básicos que você usa para atingir o sucesso?

- a) Devo transmitir confiança e conhecimento daquilo que está sendo negociado com uma dose de simpatia;
- b) Ética, clareza e objetividade;
- c) Transparência, clareza, objetivos claros e argumentação sólida e consistente;
- d) Diálogo, entendimento, percepção, criatividade, tolerância, ouvir, dar oportunidade;
- e) Ser autêntico. Em momentos difíceis, não podemos ficar inventando, precisamos fazer o que sabemos e buscar esclarecimentos posteriores se não soubermos a resposta correta;
- f) Ouvir as pessoas é um bom começo. Tomar posições com conhecimento suficiente para não ser injusto ou provocar sentimento de injustiça.

O respondente “a” enfatiza a expressão “com uma dose de simpatia”. Importante notar que quando estamos diante de uma negociação, o sorriso transmite uma mensagem de como está se dando importância para as pessoas. O sorriso ajuda a apagar sentimentos negativos. Um sorriso é uma das melhores ferramentas para transmitir um sinal de que a proposta não visa prejudicar.

Décima primeira pergunta: Em algumas situações de conflito é necessário o uso do poder, tipo “manda quem pode, obedece quem precisa”. Como você conduz estas situações?

- a) Para desarmar ânimos. Porém com respeito ao interlocutor;
- b) O poder do cargo existe, mas procuro exercer uma liderança legítima, onde as pessoas têm confiança mútua, dessa forma e com diálogo as coisas se resolvem naturalmente;
- c) Não acredito neste tipo de situação. Sempre é possível se chegar a um acordo;
- d) É preciso ter habilidade, faz-se necessário conduzir a situação para que as pessoas cheguem à conclusão de ser essa a melhor solução, sem a necessidade de impor às pessoas, dando-lhes a oportunidade de manifestar seu ponto de vista e buscando assim possíveis alternativas para evitar o confronto;
- e) Isso deve ser praticado como última alternativa. Quando necessário, deve ser feito de forma que as pessoas entendam que naquele momento tem que ser assim. Posteriormente, pode-se voltar ao assunto, com fatos novos, para que seja melhor esclarecido;
- f) Não há situação em que isso seja construtivo ou sustentável. Mas podem ocorrer situações em que seja necessário fazer prevalecer o caminho traçado pelo líder. Isso pressupõe que ele já tenha tido

mais tempo para analisar a situação e em função de sua experiência esteja contribuindo para a condução do grupo ao caminho mais curto e adequado.

Esta situação normalmente é consequência da visão do conflito como a competição, em que a técnica “força” comumente é exercida. Neste caso, uma das partes vence a outra: um lado ganha, o outro perde. O perigo é que o lado perdedor parta para uma revanche e neste caso, esta solução poderá se transformar numa situação de perdedor-perdedor. É preciso encarar esta situação com muito profissionalismo pelas duas partes, pois do contrário, o conflito será inevitável. Como menciona o entrevistado “e”, “isso deve ser praticado como última alternativa”

Décima segunda pergunta: Você tem algum outro fato que queira comentar com relação a este assunto?

- a) Para administrar pessoas temos que ter tato, humildade, respeito, perseverança, conhecimento, simpatia, empatia, sermos verdadeiros, imparcialidade, senso de justiça (justos), separar o pessoal do profissional.
- b) Os conflitos sempre existirão, pois as pessoas são diferentes e opiniões/posições divergentes são salutares ao amadurecimento e crescimento profissional do indivíduo e da equipe. Se todos tivessem a mesma opinião, quantas descobertas não teriam existido?!
- c) Não;
- d) O assunto é bastante amplo e cada situação requer uma solução específica. O importante é buscá-las via diálogo, sinceridade e profissionalismo. Confiança e parceria são fundamentais no relacionamento interpessoal, a partir daí os conflitos ficam minimizados e fáceis de serem tratados/superados;
- e) Não;
- f) Nenhuma sugestão/contribuição pode ser considerada absurda pelo líder. Buscar sucesso momentâneo, atropelando idéias contrárias, mesmo que sejam inviáveis, prejudicam a obtenção de resultados sustentáveis ou duradouros. Ouça sempre.

Respostas da entrevista feita à psicóloga:

Primeira pergunta: O que acontece quando uma confrontação não é bem-sucedida?

Tudo vai depender do que é considerado sucesso ou fracasso. Há por exemplo, uma perspectiva originada nos primórdios do surgimento da psicologia e que ainda é utilizada, que busca eliminar os conflitos entre as pessoas no contexto do trabalho. Essa busca de eliminação do conflito, até mesmo se antecipando a ele, corresponde a uma concepção de conflito que o considera patológico. Essa foi a forma de considerar o conflito no trabalho durante muito tempo, a qual, obviamente vincula-se aos anseios do capitalismo, de eliminar tudo aquilo que possa representar uma ameaça à produtividade. Felizmente hoje em dia, avançamos bastante no interior da psicologia e há outra forma de conceber os conflitos no trabalho. Embora esta nova forma coexista com a forma tradicional, podemos considerar a existência de um movimento importante em curso no interior desta ciência, levado adiante por profissionais que buscam recuperar o compromisso ético da psicologia, abandonado no seu surgimento, aos desígnios do capital. Segundo esta nova perspectiva, na qual me incluo, tudo que se manifesta no contexto do trabalho, seja explicitamente através de conflitos, seja de modo mais sutil, deve ser considerado dentro deste contexto. Deve ser considerado como um sinal de que algo não está bem do ponto de vista do modo como o trabalho está organizado (duração da jornada, ritmo de trabalho, relações hierárquicas, conteúdo das tarefas...) ou ainda do ponto de vista das condições de trabalho (elementos químicos, físicos, biológicos, mecânicos, temperatura, luminosidade, ergonômicos...) presentes no ambiente de trabalho. Se o conflito puder ser considerado como um sinal de que algo vai mal no trabalho, que não diz respeito unicamente aos sujeitos diretamente envolvidos, mas a todo o coletivo de trabalho, essa consideração pode abrir perspectivas importantes para que sejam investigados, junto aos trabalhadores, os reais problemas que se situam na origem dos conflitos para que eles possam ser solucionados com a participação ativa dos sujeitos envolvidos. No entanto, essa perspectiva ainda está em construção, posto que em geral, as organizações tendem a considerar a adoção desta um desperdício de tempo. Esse é o maior equívoco da lógica capitalista que acaba aumentando os problemas que ela própria cria. Parte do pressuposto que é o especialista (psicólogo, gestor), através de suas técnicas deve "solucionar" os conflitos. O que ocorre em geral, é o abafamento dos conflitos, que certamente vão eclodir de outros modos até mais graves, como processos de adoecimento psíquico e/ou físico dos trabalhadores

Deve-se ter um cuidado muito especial para que o conflito seja resolvido no coletivo do trabalho e que contribua para melhorar um processo ou um

relacionamento. Caso contrário, como menciona a psicóloga entrevistada:

O que ocorre em geral, é o abafamento dos conflitos, que certamente vão eclodir de outros modos até mais graves, como processos de adoecimento psíquico e/ou físico dos trabalhadores.

Segunda pergunta: O que geralmente motiva alguém a confrontar o outro?

O grande equívoco no que se refere ao treinamento de gerentes, é que ainda predomina a idéia de que as situações de conflito no trabalho podem ser tratadas a partir de um conhecimento genérico sobre o assunto. E o que é pior, além de se buscar uma forma de compreender de modo generalizado este tipo de problema (tal como sugere a própria questão formulada) há uma forte tendência de buscar encontrar a explicação nos aspectos intra-psíquicos de cada um. Dito de outro modo, passa-se a buscar dentro do indivíduo (distúrbios de personalidade) a explicação para o conflito que se manifesta no contexto do trabalho. A consequência desta conduta é que situações que poderiam acenar aspectos que mereceriam uma maior atenção ao que se passa no ambiente de trabalho, acabam sendo usadas como forma de culpabilizar isoladamente alguns sujeitos, os quais certamente, se apresentaram na situação, como porta-vozes de algo maior. Este engodo, não leva a lugar nenhum do ponto de vista de uma gestão eficiente. Apenas gera mais ressentimento e medo no ambiente de trabalho. Os encaminhamentos passam a ser individualizados e esse é o início de um grande equívoco. Cada situação deve ser cuidadosamente analisada, junto ao coletivo de trabalho. Se os gestores pudessem abandonar a busca desenfreada de receitas genéricas/generalizadas para lidar com os problemas no trabalho, certamente se veriam em situações muito mais recompensadoras.

Nesta questão, a psicóloga, menciona que a gestão eficiente deve analisar cada situação junto ao coletivo e não culpabilizar isoladamente alguns indivíduos.

Terceira pergunta: Por que a fofoca, que pode ser considerada prejudicial num ambiente de trabalho, é tão atraente para tanta gente?

Ela normalmente é um indicativo de que as pessoas não têm confiança no seu ambiente de trabalho, para falarem abertamente o que pensam.

Pode-se fazer uma correlação com a pergunta feita aos gerentes na questão sobre autenticidade. A fofoca é considerada prejudicial num ambiente de trabalho, e, também um indicativo de falta de confiança, inclusive gerando um clima desfavorável e sinalizando de que algo não está bem.

Quarta pergunta: Numa negociação é conveniente evitar palavras que deixem os outros numa situação negativa e de defesa. Você concorda com esta afirmação? Tem algum exemplo pra citar?

Penso que se há uma negociação em curso, o maior cuidado que se deve ter é deixar explícitos os critérios e agir com ética. Qualquer outra preocupação, como a expressa na questão, pode acabar configurando instrumento de manipulação. As pessoas acabam percebendo que estão sendo manipuladas, de algum modo elas pressentem isso. Aí, o “feitiço” pode virar contra o “feiticeiro”.

Agir com ética, este é um quesito importante. Da mesma forma, é importante cuidar para que as pessoas não sejam manipuladas, e agir com transparência e lealdade.

Quinta pergunta: Para alguns conflitos é necessário o uso do “poder”. Este recurso é a maneira de resolver conflitos em caráter definitivo, mas isto pode deixar sentimentos feridos. Qual a sua opinião sobre estas afirmações?

Pensar que um conflito possa ser resolvido definitivamente ou parcialmente através do uso do recurso do poder é uma grande ilusão. O que está na base do conflito fica abafado e cresce. Vai se manifestar novamente, mais cedo ou mais tarde e muito provavelmente, de um modo tão diferente do conflito inicial, que é até possível que aquele que usou o poder para “resolvê-lo” não reconheça a relação entre o problema anterior e o atual, gerando toda a sorte de mal entendidos. É muito provável que esse seja um caminho sem volta, no qual será levado a fazer uso de mais poder, recalcando ainda mais o que está na base dos problemas criando uma situação crônica que se voltará contra ele mesmo.

Foi mencionado pelos autores pesquisados neste trabalho, que o poder deve ser usado como a última alternativa. Um dos gerentes entrevistados fez menção inclusive sobre problemas passados que não foram resolvidos. E a psicóloga, em seu pronunciamento afirma que, é ilusão resolver um conflito através do uso do poder, comentando, inclusive, que este é um caminho sem volta, agravando a situação, pois será necessário fazer cada vez mais uso de poder, gerando com isto uma situação crônica.

10. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Uma lição aprendida em gestão de conflitos é separar as pessoas do objeto do conflito. Seja suave com as pessoas e duro com o problema. Resolver conflitos começa consolidando o conceito de bom conflito, segundo o qual é preciso desenvolver a habilidade de separar as pessoas do problema, atacando o problema, sem atacar as pessoas. Quando as pessoas gastam muita energia atacando-se, a briga fica interminável e o problema que elas querem resolver fica sem solução. A resolução de um conflito leva a novos e diferentes conflitos e assim indefinidamente. Uma das maneiras de avaliar a eficácia da solução é verificar o caráter dos novos conflitos que dela decorrem.

Um exemplo são as mudanças que o Banco do Brasil está promovendo, na reestruturação das suas agências, as opiniões formadas existem e cada um quer que sua opinião prevaleça. Por isso quando alguém expressa sua opinião, antes de emitir juízo de valor deveria analisar o fundamento e a origem da afirmativa que está ouvindo, porque, por mais absurda que possa parecer, trata-se de um ponto de vista que pode trazer novas contribuições. É preciso romper preconceitos, entender que se está frente a um mundo onde a diversidade cultural se faz presente, certamente quando as opiniões são diferentes, sejam elas não mais nem menos corretas, as pessoas têm uma visão alicerçada em outra realidade. É necessário criatividade para enfrentar os conflitos que surgem cotidianamente.

Deve-se ter um cuidado muito especial para que o conflito seja resolvido e que contribua para melhorar um processo ou um relacionamento. Caso contrário, pode ocorrer um abafamento, que certamente vai produzir mais conflitos, ou até mais graves, comprometendo a qualidade de vida dos trabalhadores.

Existem diferentes situações na administração de conflitos: na primeira, nenhuma das duas partes sai ganhando (conflito perde-perde); na segunda, uma das partes consegue o quer às custas e exclusão da outra parte (conflito ganha-perde); na última, ambas as partes sentem que saíram do conflito satisfeitas com a solução proposta (conflito ganha-ganha). No conflito ganha-ganha é necessária a colaboração de ambas as partes para eliminar os motivos individuais e focar no ganho do sistema como um todo, através de negociação.

A resolução do conflito nem sempre passa pelo enfrentamento; há diversas estratégias como: “evitação” ou fuga, impasse, vitória/derrota, conciliação e integração. Existe uma matriz muito simples com duas variáveis: foco no resultado e foco no relacionamento. Quando ambos não são importantes no cenário em questão, recomenda-se evitar o conflito, abandonando o objeto do mesmo (resolução perde-perde). Quando apenas o foco no resultado é importante, competir é a melhor estratégia (resolução ganha-perde). Quando

apenas o foco no relacionamento é importante, cooperar é a melhor estratégia (resolução perde-ganha). Finalmente, quando tanto o resultado como o relacionamento são importantes, a colaboração, ou negociação ganha-ganha, mostra-se a melhor estratégia.

No Banco do Brasil, através das entrevistas dos gerentes, o principal motivo gerador de conflitos são as exigências por resultados. E para atingir estes resultados, é preciso contar com pessoas comprometidas e motivadas. Então, quando o foco está nas pessoas e nos resultados, quando ambos são importantes, recomenda-se não evitar o conflito, mas sim, administrá-lo, de modo que, empresa e funcionários sejam vitoriosos.

Quanto às melhorias que podem ser visualizadas nas análises apresentadas, podemos dizer que, existem maneiras que podem ajudar no gerenciamento de conflitos nas agências do Banco do Brasil. Podem ser elencadas algumas recomendações:

- Deve-se lidar com diferenças, raiva e conflitos;
- Manter caráter e a integridade é muito mais importante que o resultado do conflito;
- Para enfrentar conflitos é preciso agir com sabedoria, disciplina e habilidade;
- Não deixar a injustiça prevalecer;
- Assegurar-se de estar levando em conta os verdadeiros benefícios de enfrentar o conflito;
- Demonstrar respeito com as pessoas;
- Esteja sempre pronto para mudar seu próprio comportamento.

Pode-se observar que o conflito fortalece a natureza de nosso caráter, questiona, esclarece e modifica idéias anacrônicas, estirpa preconceitos arraigados, proporciona crescimento individual, enriquece as equipes de trabalho. E todos estes benefícios são visíveis. O conflito não escolhe as pessoas, mas as pessoas podem escolher como encarar seus conflitos com autoconfiança e inteligência. É necessário encontrar motivação para lidar com conflitos, sem se acorvar, humilhar ou sofrer mal-estar emocional. Confrontar e administrar conflitos é uma arte que somente profissionais sábios e prudentes sabem usar em benefício próprio ou do grupo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRINGMANN, Rick, KIRSCHNER, Rick. **Aprendendo a Lidar com Pessoas Difíceis**, trad. Eduardo Refkalefsky, Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

Curso Gerenciando Conflitos. Site: www.unibb.com.br acessado em 01.08.2007.

DAMETTO, André. **A importância do equilíbrio entre vivências pessoais e profissionais como um meio de aumentar a satisfação de vida**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2007, 212 f, COPPE-UFRJ.

DINSMORE, Paul Campbell. **Poder e Influência Gerencial: Além da Autoridade Formal**, Rio de Janeiro: Com, 1989.

FOLLET, Mary Parker. **Profeta do Gerenciamento**. Organizado por Pauline Graham, trad. de Eliana Chiochet, Maria Luiza de Abreu Lima, Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Define o que é Ser Inteligente**, trad. Marcos Santarrita, Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MAXWELL, John C., **Vencendo com as Pessoas**, trad. de Omar Alves de Souza, Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

URSINY, Tim. **Como evitar conflitos**, trad. Analy Uriarte, São Paulo: Futura, 2007.

URY, William L. **Supere o não negociando com pessoas difíceis**, trad. de Regina Amarante, 1991.

VEIGA, Francisco Carlos da. **A autenticidade das relações interpessoais nas organizações**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2004, 1106 f, UFSC.

WEISS, Donald, **Como resolver (ou evitar) Conflitos no Trabalho**, trad. Reinaldo Guarany, São Paulo: Nobel, 1994.

Site: www.hsm.com.br acessado em 30.08.2007.

Site: www.vocesa.com.br acessado em 10.08.2007.