

ESTRATÉGIAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: A REALIDADE DE UMA INDÚSTRIA DE ALUMÍNIO

Morgana de Oliveira

Acadêmica do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Negócios

RESUMO

Muitas vezes as organizações defrontam-se com conflitos sem soluções e que se intensificam com frequência, sendo responsáveis por uma séria de ameaças à estabilidade da empresa. Mas esta realidade deve mudar, as empresas devem procurar a melhor solução para resolvê-los e não simplesmente deixá-los acontecer ou ignorá-los. E para superar estes obstáculos, faz-se necessário o emprego de alguns métodos que visam facilitar a administração de tais conflitos, sempre com o objetivo de alcançar o sucesso organizacional. E é com base nesta visão que este trabalho será focado, tendo como objetivo avaliar as estratégias de administração de conflitos adotadas por uma indústria de alumínio. A metodologia utilizada caracteriza-se por uma pesquisa exploratória, na forma de estudo de caso e com uma abordagem qualitativa e quantitativa. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica e a aplicação de um questionário com os gestores e coordenadores da empresa pesquisada. Dentre os resultados alcançados destacam-se: o aprofundamento teórico sobre o tema; e a avaliação dos estilos de gestão de conflitos da empresa, que foi possível com a aplicação de um questionário, já validado e aplicado em outros estudos.

Palavras-chave: administração de conflitos, gestão, organização, pessoas, negociação.

1 INTRODUÇÃO

O ritmo em que vivem as empresas coloca constantemente as pessoas em situações que geram pontos de vistas diferentes e muitas vezes conflitantes, exigindo bastante equilíbrio das partes envolvidas. Alguns conflitos podem gerar posições pessoais e todo o vigor, qualificação, tempo, dinheiro, enfim, todos os recursos disponíveis para serem usados de forma positiva e saudável são deixados de lado.

Entretanto, estes conflitos podem sim trazer benefícios para as empresas e para as pessoas que as integram, desde que usados como ferramenta de análise crítica, com discernimento, proporcionando mudanças, crescimento individual e coletivo, principalmente se estiverem ocorrendo em benefício de metas e objetivos que sejam entendidos e almejados por todos.

Este artigo tem como tema a Administração de Conflitos, e sua análise será apresentada para que o processo contínuo e interativo de um grupo de pessoas que aprendem, crescem e trabalham juntas, seja eficaz para atingir os objetivos empresariais.

A escolha deste tema deve-se ao fato da autora deste artigo trabalhar na empresa, considerando sua vivência cotidiana e percepção de alguns conflitos, que ocorrem entre setores e/ou pessoas, o que muitas vezes geram desconforto e não trazem bons resultados.

As empresas podem procurar soluções para resolver ou minimizar os conflitos, evitando assim que eles sejam intensificados e prejudiquem o bom andamento da gestão da empresa. Seguindo este pensamento, como a empresa pesquisada administra seus conflitos?

Neste contexto, o objetivo geral será avaliar as estratégias de administração de conflitos adotadas por uma indústria de alumínio. E para atingi-lo têm-se como objetivos específicos: apresentar a relevância da administração de conflitos e analisar os estilos de gestão de conflitos da empresa.

E então, já que a probabilidade dos conflitos acontecerem é grande, seja no ambiente familiar ou organizacional, não se pode ignorá-lo, mas sim verificar o que deve ser feito para administrá-lo. Fingir que o conflito não existe é como varrer a sujeira para debaixo do tapete. Você até pode acreditar que ela sumiu, mas ela continua lá, e com o passar do tempo ficará impossível esconder este excesso de sujeira. Deste modo, administrar o conflito é uma atitude positiva, e que deve ser adotada por todos de uma organização.

Deve-se focar nos benefícios que esta postura pode trazer, valendo destacar: um ambiente de trabalho agradável, pessoas motivadas, busca pela qualidade do produto ou serviço, progressos no trabalho em equipe e avanços ao gerenciar mudanças.

Este trabalho está estruturado e dividido em 5 capítulos, para facilitar a leitura e compreensão, com a seguinte seqüência: neste primeiro capítulo está a introdução, mostrando de uma forma geral os objetivos e a relevância do tema; no segundo tem-se a fundamentação teórica atualizada, com um embasamento sobre o assunto pesquisado; no terceiro capítulo seguem-se os procedimentos metodológicos, subdividido em enquadramento metodológico e o instrumento de coleta de dados, mostrando as escolhas metodológicas adotadas para a realização da pesquisa; no quarto capítulo encontra-se a apresentação e análise da realidade investigada, que abrange a caracterização da empresa e a apresentação e análise dos dados pesquisados; o quinto capítulo é a conclusão, onde de forma sucinta é apresentado os resultados deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para um melhor embasamento a cerca do tema administração de conflitos, foram pesquisados livros, tese e dissertações de mestrado. Apesar da relevância do tema, foram encontrados poucos livros atuais, mas o que não comprometeu a elaboração e a qualidade deste trabalho.

Ao final, com o auxílio dos materiais pesquisados, é possível ter uma melhor compreensão sobre a Administração de Conflitos, o que servirá de apoio para a análise que será realizada da empresa pesquisada.

2.1 CONCEITOS E CAUSAS DO CONFLITO

O termo conflito para Andrade e outros (2004, p.23) é definido como “uma luta por valores e reivindicações de status, poder e recursos escassos, em que o objetivo dos oponentes consiste em neutralizar, lesionar ou eliminar os rivais”.

A causa-raiz do conflito para Fiorelli e outros (2008, p.6) é “a mudança, real ou apenas percebida, ou a perspectiva de que ela venha a ocorrer”.

Segundo Fiorelli e outros (2004, p.15) “a mudança, ou a perspectiva dela, conduz ao conflito (ainda que nem toda mudança ocasione um conflito)”.

Ainda na visão de Fiorelli e outros (2004, p.15) “o conflito constitui a fonte que alimenta a energia transformadora, que enseja a mudança”. E complementam que, “não se

pode neutralizá-lo, deve-se compreendê-lo, e hoje a palavra correta quando se trata de conflito, é gestão”.

Robbins (2002), faz algumas abordagens sobre o conceito de conflito na visão tradicional, das relações humanas e a visão interacionista, conforme abaixo:

a) Visão tradicional: esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos líderes em atender às necessidades e às aspirações de suas equipes. A visão tradicional era consistente com as atitudes de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40.

b) Visão das relações humanas: esta abordagem argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. A visão das relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 70.

c) Visão interacionista: esta abordagem, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo.

Vargas (2010, p.58) relata algumas das razões que conduzem aos conflitos que são: “percepção diferente da realidade, interesses, valores, crenças, informações ou desejos divergentes, carência de recursos materiais ou humanos, competição entre os indivíduos, erros de comunicação, meio ambiente conflituoso”.

2.2 CONFLITO ORGANIZACIONAL

Na visão de Franque (2006, p.20) “geralmente os conflitos no trabalho ocorrem quando uma pessoa está sujeita a pressões ou expectativas muito elevadas ou inconsistentes ou ainda quando há choque de personalidades”.

Todos experimentam a existência do conflito e atribuem qualificações mais ou menos semelhantes, exagerando os aspectos negativos. Um aumento no conhecimento dos resultados positivos pode predispor a uma prática de resoluções mais adequadas e construtivas. (NURSING, 2000 apud FRANQUE, 2006, p.20).

É necessário salientar que, para Andrade e outros (2004, p.51) “o conflito, como fenômeno social, está potencialmente presente em qualquer inter-relação em termos de indivíduos, grupos, instituições ou organizações, países e regiões”.

Fiorelli e outros (2008, p.8) salientam que “em organizações, a separação de poderes e atribuições entre diferentes áreas de resultados conduz, naturalmente, a conflitos de decisão”.

Segundo Muszkat (2008, p.60) é comum que os “líderes dessas organizações não saibam como tratar o conflito de forma tão sistemática e construtiva quanto as questões ligadas a sistemas de administração financeira, [...], política de recursos humanos e outros”.

Andrade e outros (2004, p.52) discorrem que é “fundamental o papel do profissional na superação do conflito e, justamente, na orientação das partes para um concreto dimensionamento do problema”.

Dentre as possíveis vantagens de um conflito, vale destacar: possibilidade de gerar novas idéias, explorar personalidades, aprender coisas a respeito dos outros, comprovar a

coesão do grupo, permitir que as pessoas expressem sentimentos, etc (FIORELLI et al., 2004).

Franque (2006, p.24) narra alguns dos pontos positivos que se encontra no conflito, como:

- a) Desperta sentimentos e estimula energias: o conflito leva as pessoas a ficarem mais atentas, esforçadas e acesas. Essa estimulação de energias produz curiosidade e interesse em descobrir melhores meios de realizar tarefas e novas abordagens na solução de problemas.
- b) Fortalece sentimentos de identidade: quando um grupo entra em conflito ele se torna mais coeso, ligado e mais bem identificado com seus objetivos e interesses. A coesão geralmente aumenta a motivação pelo desempenho da tarefa do grupo. Se o grupo ganhar, seus membros se tornam mais motivados para trabalhar em equipe.
- c) Desperta a atenção para problemas: geralmente, o conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes.

Do mesmo modo, Franque (2006, p.24), descreve os pontos negativos do conflito:

- a) Desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade: como as partes envolvidas vêem seus esforços bloqueados pelas outras, em face da pressão para ganhar, a atmosfera criada gera um clima stressante de frustração e hostilidade que pode prejudicar o julgamento e a habilidade do desempenho das tarefas, como também afetar o bem-estar das pessoas envolvidas.
- b) Desvia energias para ele mesmo: grande parte da energia gerada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo, em oposição à energia que poderia ser aplicada na realização de um trabalho produtivo. Assim, ganhar um conflito torna-se um objetivo mais importante do que trabalhar com eficácia.

Na dissertação de mestrado de Franque (2006), ele aborda os níveis de conflito, destacados abaixo:

- a) Conflito intrapessoal: é um comportamento na organização que envolve a pessoa isoladamente. Uma batalha interna para esclarecer valores ou desejos contraditórios..
- b) Conflito interpessoal: este ocorre entre duas ou mais pessoas que estão em lados opostos.
- c) Conflito inter-grupo: é bastante comum nas organizações ocorrer este nível de conflito, o que pode dificultar muito a coordenação e integração das atividades.
- d) Conflito inter-organizacional: este é quando ocorre entre as organizações, é mais freqüente quando entra em concorrência e rivalidade entre empresas que atuam no mesmo mercado. (FRANQUE, 2006, p.20-21).

Diante disso, para Andrade e outros (2004, p. 27) é perceptível a relevância do “estudo dos conflitos em termos de um referencial que venha a propiciar maior racionalidade na aplicação do plano e no aperfeiçoamento deste, como marco norteador da ação estratégica”.

Segundo Fiorelli e outros (2008, p. 47) “conflitos não possuem apenas aspectos negativos [...], mas explica que é preciso administrá-los”.

2.3 TIPOS DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Os conflitos organizacionais podem ser: individuais, funcionais, grupais, organizacionais e ambientais, conforme relatado por Vargas (2010, p.58) e descritos abaixo:

- a) Indivíduo-indivíduo, se expressa por um choque de personalidades, pela hostilidade, pela não colaboração no local de trabalho ou até pela conspiração.
- b) Indivíduo-função, se manifesta pelo desempenho deficiente, por elevada tensão e ansiedade, por elevada taxa de rotação ou de absentismo.
- c) Indivíduo-grupo, revela-se pelo isolamento do indivíduo face ao grupo, pela falta de sintonia com o mesmo.
- d) Indivíduo-organização, exprime-se na indiferença face aos objetivos organizacionais ou através da greve.
- e) Indivíduo-ambiente, revela-se no absentismo, no afastamento e apatia do indivíduo, no distanciamento.
- f) Função-função, que se revela na existência de conflitos entre serviços ou pessoas, na comunicação deficiente ou na não realização do trabalho.
- g) Função-grupo, revela-se, por exemplo, através da incompatibilidade pessoa/equipe ou do estilo de chefia.
- h) Função-organização que se revelam por sinais de desorientação e de incompetência por parte das pessoas no desempenho das atividades ou pela elevada dependência das pessoas de algo para realizarem o seu trabalho.
- i) Função-ambiente, expressando-se pela ineficácia do resultado do trabalho ou pelo desinteresse e apatia neste. A interface grupo pode exteriorizar sintomas do conflito através da falta de cooperação, da disputa entre grupos, de atrasos na execução das tarefas interdependentes no “empurrar” o serviço.
- j) Grupo-organização exterioriza o conflito na maior parte dos casos recorrendo à greve ao trabalho, ou à greve de zelo.
- k) Grupo-ambiente indicia o conflito quando existe resistência à mudança ou absentismo coletivo.
- l) Organização-organização, quando se observa reduzida eficácia, não se alcança os objetivos ou existe inadequação das respostas aos desafios da atividade.
- m) Organização-ambiente indicia sinais de conflito no fracasso da organização, a perda de mercado, o conflito laboral, a elevada rotação de efetivos, o absentismo, etc.

Quanto ao foco que origina o conflito, Vargas (2010, p.59), descreve os seguintes tipos:

- a) Comunicação: diferentes perspectivas de interpretação, insuficiência de informação,
- b) Estrutura: transgressão de normas, incompatibilidade de papéis,
- c) Pessoal: diferenças de personalidade, divergências de interesses e objetivos.

2.4 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Na gestão de conflitos, se salienta a importância de identificar as causas do conflito e de definir estratégias para a gestão de conflitos. (SANTOS, 2008, p. 54).

Compreender o conflito é fundamental para que sua resolução seja produtiva e construtiva. Deve-se ter em mente que a forma como ele é encarado e gerido, condiciona as suas conseqüências (construtivas ou destrutivas). Segundo Vargas (2010, p.113):

a pessoa, o grupo, ou a parte, perante uma dada situação irá assumir uma estratégia, ou seja, irá traçar os seus objetivos (em cada nível do conflito). Esta funcionará como uma espécie de guia para cada uma das partes, o qual irá orientar a forma de lidar com a outra parte. Por questões de personalidade, cada pessoa tem tendência a adotar determinada estratégia em detrimento de outras, mas, não obstante, no decorrer da resolução do conflito, essa estratégia pode ser alterada. Consoante a estratégia adotada, ao iniciar-se o conflito, os resultados possíveis de obter serão um dos seguintes:

- a) Uma das partes ganha e a outra perde,

- b) O adversário ganha, o outro perde,
- c) Através de um compromisso, ambas as partes concordam em ceder algo para ter alguns ganhos,
- d) Procura-se uma solução integrativa em que ambas as partes ganham.

Na pesquisa bibliográfica realizada verificou-se a descrição de alguns estilos de gestão de conflitos, e neste trabalho será apresentado: negociação, mediação, arbitragem e o modelo bidimensional, este último que servirá de base para a aplicação do questionário, que será exemplificado na seção 4.

2.4.1 Negociação

Para Watkins (2005, p. 9) “a negociação é o meio pelo qual as pessoas lidam com suas diferenças. Negociar é buscar o acordo por meio do diálogo”.

Ainda na visão de Watkins (2005, p. 9):

uma negociação profissional pode ser mais formal, realizada na conhecida mesa de negociações, em que se regateiam preço e desempenho ou os termos complexos de uma nova sociedade, ou bem mais informal, como um encontro entre colegas cuja colaboração é necessária para a execução de determinado trabalho.

Os autores Andrade e outros (2004, p. 27), alertam que “é importante referir o papel da negociação como instrumento de conhecimento para auxiliar no encaminhamento e resolução de conflitos”.

Watkins (2005, p. 14) defini dois tipos de negociação, distributiva e integrativa, que são:

- a) Distributiva: aquela em que as partes competem pela distribuição de uma soma fixa de valor. Em negociações distributivas, um lado ganha à custa do outro.
- b) Integrativa: aquela em que as partes cooperam entre si para obter o máximo possível de benefícios, conjugando seus interesses em um acordo. Esses casos implicam criação e reivindicação de valor.

Segundo Vargas (2010, p.72) o processo de negociação é dividido em 5 etapas:

1. Cada uma das partes necessita analisar os objetivos que pretende alcançar.
2. Pensar estrategicamente: antecipar reações da outra parte face à sua exposição dos objetivos, avaliar capacidade de influenciar [...].
3. Avaliação mútua das intenções: cada parte procura obter o máximo de informação possível sobre a outra parte (atitudes, aspirações e intenções). Dá-se atenção à natureza, modalidade das perguntas, comunicação não verbal, interação e *feedback* e ao uso do tempo na gestão e clima de negociação.
4. Realização mútua de contrapropostas e concessões: nesta fase joga-se com os pontos de resistência de ambas as partes, zona do acordo, em que cada uma das partes procura reduzir ao mínimo a revisão da sua posição. A inflexibilidade das partes pode levar a uma tomada de posição unilateral, ou a procurar ajuda de uma terceira parte, no sentido de resolver o impasse e forçar um resultado.
5. Formalização de um acordo e assegurar a sua implementação. Pode ser por escrito e nele constar os termos, a sua revisão, a data e programa de implementação, bem como os mecanismos de controle do cumprimento do acordo.

2.4.2 Mediação e Arbitragem

Em muitas situações de conflito, é útil contar com a participação de uma terceira pessoa para auxiliar no encaminhamento da solução. Essa terceira pessoa que vem a se envolver na negociação deve ser alguém que não esteja diretamente envolvido na situação, mas que possa ser útil para resolvê-la.

Os principais tipos de utilização de uma terceira pessoa para a solução de conflitos são mediação (intervenção pacífica de acordo com conflitos para produzir um acordo, sendo a solução sugerida e não imposta às partes interessadas) e arbitragem (processo de julgamento com veredito de um árbitro, a partir das necessidades das partes).

A mediação é umas das formas mais utilizadas na resolução de conflitos. Onde os mediadores não possuem poder formal, não podem impor uma solução. Seu papel prende-se em descobrir os aspectos discordantes, o reconhecimento de um eventual compromisso e a promoção de abdição por parte de ambos os envolvidos (VARGAS, 2010, p.79).

Um dos objetivos da mediação é obter a satisfação das partes:

Significa identificar a melhor solução do conflito, na interpretação dos mediandos, e celebrar acordo que o contemple. Trate-se do objetivo imediato, voltado para a gestão do conflito manifesto, que trouxe os mediandos à mediação. (FIORELLI et al., 2008, p. 61).

Os mesmos autores apontam outro objetivo da mediação, promover o autoconhecimento com crescimento cognitivo dos participantes:

Este é o objetivo maior da mediação, educar os envolvidos para que possam gerir futuros conflitos. [...] Os mediandos adquirem novos conceitos e aprendem novos comportamentos pelo envolvimento na dinâmica das sessões e pela observação do comportamento do mediador, sua forma de atuar, manifestar-se, investigar os fatos, propor soluções e, finalmente, contribuir para que aconteçam as decisões. (FIORELLI et al., 2008, p. 62).

Fiorelli e outros (2004, p.55) concluem que “a mediação vai além de um simples método alternativo de solução de conflitos, para se constituir em um processo de transformação positiva dos envolvidos”.

Recorre-se ao método de arbitragem quando na situação não se consegue que as partes envolvidas cheguem a um consenso, ou os limites temporais são ultrapassados. (VARGAS, 2010, p.81).

A arbitragem é muito utilizada em conflitos empresarias, em disputas entre empresas e união de trabalhadores, em relações trabalhistas e em contratos de modo geral (em especial no setor público).

Num processo de arbitragem cada parte apresenta sua posição para o árbitro, que por sua vez estabelece uma regra ou um conjunto de regras a respeito das questões envolvidas. Os pedidos das partes podem ser aceitos ou não, dependendo das regras do processo. As decisões do árbitro, por sua vez, podem ser voluntárias ou obrigatórias, dependendo das regras e dos compromissos prévios entre as partes.

2.4.3 Modelo bidimensional

O autor Thomas (1976 apud SANTOS, 2008, p. 55),

desenvolveu o seu modelo de gestão de conflitos, com base nas dimensões, Assertividade e Cooperação, em que a assertividade é o grau em que cada uma das partes tenta satisfazer os seus próprios interesses e a cooperação é o grau em que cada uma das partes se preocupa ativamente com os interesses da outra parte. Destas duas dimensões surgem cinco intenções estratégicas de gestão de conflitos: (1) Competição (assertividade e não cooperação), (2) Colaboração (assertividade e cooperação), (3) Evitamento (não assertividade e não cooperação), (4) Acomodação (não assertividade e cooperação) e (5) Compromisso (equilíbrio entre assertividade e cooperação).

A teoria de Thomas (1976 apud Vargas, 2010, p.96) cita que as dimensões que permitem distinguir os estilos de gestão de conflito referem-se, por um lado, ao interesse próprio ou interesse em satisfazer os próprios interesses (alto ou baixo) e, por outro lado, ao interesse pelos outros ou preocupação em satisfazer os interesses dos outros (alto ou baixo).

E complementa que, estas duas dimensões manifestam-se, de certa forma, as orientações motivacionais dos indivíduos durante a situação de conflito, as quais são passíveis de serem traduzidas nos cinco estilos:

- a) Imposição (outros autores descrevem como dominação ou competição): elevado interesse próprio e baixo interesse pelos outros. Uma das partes adota a estratégia de ganhar/perder, sobrevalorizando e considerando como prioritários os seus objetivos, desprezando completamente os interesses da outra parte.
- b) Acomodação: baixo interesse próprio e elevado interesse pelos outros. Existe um certo sacrifício para aquele que opta por esta estratégia, pois é dada ênfase nos pontos em comum, e ele deve tentar satisfazer a outra parte.
- c) Compromisso: interesse intermédio próprio e pelos outros. Reportam-se à procura de uma solução em que as partes envolvidas cedam algo, com o objetivo de encontrarem uma solução que seja do agrado de ambas as partes.
- d) Evitamento: baixo interesse próprio e baixo interesse pelos outros. Fuga ou a negação do problema, estratégia mais indicada caso seja conveniente adiar momentaneamente o problema, para uma ocasião mais oportuna e, no caso de situações ameaçadoras para o indivíduo.
- e) Integração (para outros autores colaboração): elevado interesse próprio e elevado interesse pelos outros. Promove encontrar uma solução que seja interessante para ambas as partes, com base na partilha de informação entre elas. O conflito é visto como um problema em que os intervenientes serão quem irá resolvê-lo. Buscam as razões do conflito, esclarecem os pontos de divergência e, procuram soluções que representem um ganho para todos. (VARGAS, 2010, p.66).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na visão de Gil (2008, p. 26) “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Os procedimentos metodológicos aplicados ao presente estudo envolvem o enquadramento metodológico e o instrumento de coleta de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

- a) Quanto à natureza do objetivo este projeto terá seu enquadramento metodológico focado em uma pesquisa de natureza exploratória. Para Gil (2008, p. 27) a principal finalidade é

“desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

b) Quanto à natureza do artigo trata-se de uma pesquisa prática, na forma de estudo de caso, que para Gil (2008, p. 57) é caracterizado por “estudo [...] de um ou poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado...”.

c) Quanto à coleta de dados utilizou-se dados primários com a aplicação de um questionário: e dados secundários por meio de pesquisas bibliográficas. Segundo Gil (2008, p. 50) a vantagem da pesquisa bibliográfica é o “fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. E ainda de acordo com o autor, umas das vantagens do questionário, é a garantia de anonimato. (GIL, 2008, p. 122).

d) Quanto à abordagem do problema, a mesma será qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois sua fundamentação esta na busca pela descrição profunda dos processos, sentidos e conhecimentos. (MERRIAM apud RAUEN, 2002). E quantitativa, pois empregam instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. (RICHARDSON, 1999).

e) Quanto ao instrumento de pesquisa foi realizado um questionário, conforme mencionado no item C. Para o autor Gil (2008, p.121) o questionário é “a técnica de investigação [...] com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, [...], aspirações, temores, [...] etc”.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O procedimento para a coleta de dados teve seu início com a divulgação desta pesquisa, realizada pessoalmente pela autora, já realizando a distribuição dos questionários. Os questionários preenchidos foram devolvidos a autora, e este processo teve duração de 5 dias, sendo respeitado o anonimato.

A população desta pesquisa foram os gestores e coordenadores de uma indústria de alumínio, que atualmente são em um total de 25 pessoas, distribuídas em 12 setores.

O objetivo foi avaliar o estilo de gestão de conflitos, sendo adaptado o questionário “Estratégias para Gestão de Conflitos”, referenciado por Thomas (1976 apud VARGAS, 2010, p.96).

Neste instrumento a proposta foi avaliar qual é o estilo de estratégia de gestão de conflitos que os gestores e coordenadores da empresa pesquisada adotam, dentro dos 5 estilos já referidos. A escala de “Estratégias para a Resolução do Conflito”, já foi validada e anteriormente aplicada em outros estudos, sendo adaptada a de Vargas (2010).

O questionário é composto por 20 itens sob a forma de afirmações e as respostas são dadas numa escala de tipo likert de 5 pontos. E cada um destes pontos corresponde a um determinado grau de intensidade, que traduz o número de vezes que as pessoas pensam em adotar determinado comportamento e/ou pensamento e, estes vão desde: (1) “Nunca”, (2) “Raramente”, (3) “Às vezes”, (4) “Com frequência” até (5) “Sempre”.

De acordo com os autores, as estratégias de gestão de conflitos dividem-se em cinco estilos: imposição, compromisso, integração, acomodação e evitamento, que serão analisados no item 4.2 deste trabalho.

No momento da análise dos dados, serão tabuladas todas as respostas, sendo avaliados os estilos de gestão de conflitos mais presentes na empresa, e a média mais elevada corresponderá a estratégia primária de gestão de conflitos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE INVESTIGADA

Nesta seção há uma breve caracterização da empresa pesquisada e a apresentação dos resultados do questionário, aplicado com seus gestores e coordenadores, sendo analisados os resultados dos estilos de gestão de conflitos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa pesquisada é uma filial de uma multinacional, que é destaque mundial na produção e tecnologia de alumínio primário, alumínio industrializado e alumina, opera em todos os principais setores da indústria, mineração, refinamento, redução, industrialização e reciclagem do metal.

Produtos da companhia possuem a mais ampla variedade de aplicações industriais e comerciais, destacando-se os mercados: aeroespacial; alumínio primário; alumina; pó de alumínio; automotivo; construção civil; bens de consumo; indústria elétrica; máquinas e equipamentos; embalagens e transporte comercial.

Uma das divisões da companhia é a de extrudados, possuindo três unidades no Brasil. Uma delas está situada em Santa Catarina, e é esta que foi pesquisada neste trabalho.

Esta unidade catarinense iniciou suas atividades em 1986, por meio da aquisição de uma empresa que atuava no ramo de fundição, manufatura e acabamentos superficiais de perfis de alumínio. Desde então, fornece produtos para a construção civil e indústrias moveleira, automobilísticas e metal-mecânico nos setores de extrusão e anodização.

Conta atualmente com 530 funcionários diretos, atuando no mercado interno e externo, e tendo como forma jurídica uma sociedade anônima.

Desenvolve políticas nas áreas de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade, com participação permanente de seus funcionários na melhoria contínua dos processos de fabricação, por meio de diretrizes sustentáveis.

Mas como qualquer empresa, também enfrenta problemas com os conflitos que surgem no dia-a-dia da companhia. Pois toda organização é composta por pessoas, com sentimentos, personalidades, habilidades diferentes, o que pode acarretar em divergências, e a partir daí podem surgir os conflitos.

E para avaliar como os conflitos estão sendo administrados na empresa, será apresentado no próximo item os resultados do questionário aplicado.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para avaliar o estilo de gestão de conflitos foi utilizado o questionário “Estratégias para a Resolução do Conflito”, e os resultados podem ser visualizados na tabela abaixo adaptado de Vargas (2010), sendo correspondentes a uma população de 25 pessoas.

Nº	Questões						
		1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Com frequência	5 Sempre	
Imposição							
1	Defendo a minha posição com tenacidade	Freq.	0	0	3	18	4
		%	0	0	12	72	16
6	Tento identificar o que há de errado na posição do outro.	Freq.	1	2	6	12	4
		%	4	8	24	48	16
11	Gosto de vencer uma discussão.	Freq.	0	4	10	8	3
		%	0	16	40	32	12
16	Tenho dificuldade em admitir que estou errado.	Freq.	3	13	8	1	
		%	12	52	32	4	0
Acomodação							
2	Procuo por as necessidades dos outros acima das minhas.	Freq.	0	1	15	6	3
		%	0	4	60	24	12
7	Procuo promover a harmonia.	Freq.	0	1	0	10	14
		%	0	4	0	40	56
12	Sempre alinho as minhas sugestões com as dos outros.	Freq.	0	0	4	14	7
		%	0	0	16	56	28
17	Procuo ajudar os outros a evitar discordâncias.	Freq.	0	2	6	13	4
		%	0	8	24	52	16
Compromisso							
3	Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes.	Freq.	0	0	2	11	12
		%	0	0	8	44	48
8	Tento negociar para obter parte daquilo que proponho.	Freq.	0	0	0	17	8
		%	0	0	0	68	32
13	Procuo um meio termo para resolver os desacordos.	Freq.	0	2	7	13	3
		%	0	8	28	52	12
18	Saliento as vantagens de “dar e receber”.	Freq.	0	1	4	13	7
		%	0	4	16	52	28
Evitamento							
4	Tento não me envolver em conflitos.	Freq.	1	2	12	8	2
		%	4	8	48	32	8
9	Evito abrir discussões sobre aspectos controversos.	Freq.	2	5	16	2	0
		%	8	20	64	8	0
14	Guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar conflitos.	Freq.	2	11	8	1	3
		%	8	44	32	4	12
19	Encorajo os outros a tomar a iniciativa na resolução da controversia.	Freq.	0	1	3	16	5
		%	0	4	12	64	20
Integração							
5	Procuo examinar os problemas em conjunto, de uma forma exaustiva.	Freq.	1	0	4	19	1
		%	4	0	16	76	4
10	Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho, a fim de resolver os pontos em discórdia.	Freq.	0	1	0	17	7
		%	0	4	0	68	28
15	Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas.	Freq.	0	0	8	12	5
		%	0	0	32	48	20
20	Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista.	Freq.	2	6	9	4	4
		%	8	24	36	16	16

Tabela 1 – Resultados do Questionário

Segundo Jesuino (2003 apud VARGAS, 2010, p.115), as afirmações distribuem-se do seguinte modo pelos 5 estilos:

- Imposição, está relacionado com situações de preocupação do próprio em fazer prevalecer o seu próprio interesse.
- Acomodação, relaciona-se com situações em que existe esforço do próprio em satisfazer os interesses do outro.

- Compromisso, traduz situações de ceder e ganho de algo.
- Evitamento traduz uma baixa preocupação do sujeito consigo próprio e com os outros.
- Integração, revela a preocupação do sujeito com a satisfação dos interesses das várias partes envolvidas.

Para os autores as dimensões são constituídas pelas seguintes combinações: imposição (afirmações 1, 6, 11 e 16), acomodação (itens 2, 7, 12 e 17), compromisso (afirmações 3, 8, 13 e 18), evitamento (afirmações 4, 9, 14 e 19) e integração (afirmações 5, 10, 15 e 20).

Avaliando a tabela 1 em que nos mostra os resultados das estratégias de gestão de conflitos adotadas, pode-se chegar às seguintes conclusões:

- Imposição: este estilo em duas questões recai no grau de intensidade 4, sendo que 72% dos entrevistados com frequência defendem sua posição com tenacidade, e 48% com frequência tentam identificar o que a de errado no outro. No grau 3, 40% afirmam que às vezes gostam de vencer uma discussão. Já no grau 2, 52% raramente tem dificuldade em admitir que estejam errados.
- Acomodação: em uma das questões foi atingido o grau de intensidade 5, pois 56% das pessoas sempre procuram promover a harmonia. O grau 4 foi atingido duas vezes com também 56% que com frequência alinham suas sugestões com os outros, e 52% com frequência procuram ajudar os outros a evitar discordâncias. No grau 3, 60% às vezes procuram por as necessidades dos outros acima das suas.
- Compromisso: neste estilo também foi atingido a maioria no grau de intensidade 5, sendo correspondentes a 48% dos entrevistados que sempre tentam chegar a um compromisso aceitável para as duas partes. Todas as outras três questões deste estilo atingiram o grau 4, que corresponde a resposta “com frequência”, para 68% que tentam negociar para obter parte daquilo que propõem, 52% que procuram um meio termo para resolver os desacordos, e para também 52% que salientam a vantagem em “dar e receber”.
- Evitamento: o grau de intensidade 4 foi atingido com 64% dos entrevistados que com frequência encorajam os outros a tomar a iniciativa na resolução de uma controvérsia. No grau 3, 48% às vezes tentam não se envolver em conflitos e 64% também às vezes evitam abrir discussões sobre aspectos controversos. E pela segunda vez na pesquisa, foi atingido o grau 2, pois para 44% dos entrevistados raramente guardam aquilo que sentem para evitar um conflito.
- Integração: tiveram três questões no grau de intensidade 4, sendo que 76% dos entrevistados com frequência procuram examinar os problemas em conjunto de forma exaustiva, 68% com frequência partilham abertamente com os outros a informação de que dispõe, para resolver os pontos de discórdia, e 48% com frequência encorajam uma troca aberta sobre discórdias e problemas. A última questão a maioria está no grau 3, pois 36% às vezes apresentam sua visão como sendo apenas um ponto de vista.

Para avaliar cada um dos diferentes estilos de estratégias para lidar com o conflito, é feito um cálculo através de escalas, que, por fim, mostram que a média mais elevada traduz a estratégia primária de gestão de conflitos e, a segunda maior média refere-se à estratégia secundária de gestão de conflitos.

Estilo de Gestão de Conflitos		1	2	3	4	5	Somatório	Média
		Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre		
Imposição	Freq	4	19	27	39	11	100	3,34
	X	4	38	81	156	55	334	
Acomodação	Freq	0	4	25	43	28	100	3,95
	X	0	8	75	172	140	395	
Compromisso	Freq	0	3	13	54	30	100	4,11
	X	0	6	39	216	150	411	
Evitamento	Freq	5	19	39	27	10	100	3,18
	X	5	38	117	108	50	318	
Integração	Freq	3	7	21	52	17	100	3,73
	X	3	14	63	208	85	373	

Tabela 2 – Cotação da escala

A cotação da escala é feita da seguinte maneira:

- Verificasse a frequência de todas as respostas, para cada estilo, de acordo com o grau de intensidade,
- Multiplica-se a frequência pelo número correspondente ao grau de intensidade (1, 2, 3, 4 ou 5);
- Somam-se os valores encontrados para cada estilo, e calcula-se a média.

Analisando a tabela 2, é possível verificar que os valores mais elevados estão no estilo Compromisso com uma média de 4,11, seguido da Acomodação com uma média de 3,95, encontrando-se os valores mais baixos no estilo Evitamento com 3,18.

Assim pode-se concluir que a estratégia primária de resolução de conflitos que os gestores e coordenadores da empresa mais recorrem é o Compromisso e, a secundária é a Acomodação.

Considerando a estratégia primária, o Compromisso, é definido como sendo uma tática em que a pessoas costumam ceder parcialmente para obter ganhos, habitam-se a utilizar quando existe uma situação equilibrada de poder, ou quando se verifica a necessidade de alcançar uma solução temporária. (VARGAS, 2010, p.119).

Agora quanto à estratégia secundária, a Acomodação, tem uma dose de auto-sacrifício, pois se encontra uma alta preocupação em satisfazer as necessidades do outro e tendo como finalidade a consideração de interesses comuns. Este estilo é utilizado quando o assunto é muito importante para a outra pessoa ou quando o grande objetivo é manter a harmonia. (VARGAS, 2010, p.119).

Este estudo confirma-se a teoria de Farmer e Roth (1998 apud VARGAS, 2010, p.119), após um estudo exploratório efetuado com grupos de trabalho, concluíram que os comportamentos que refletem uma elevada preocupação com os outros (compromisso e acomodação) são utilizados com mais assiduidade do que os que traduzem uma baixa preocupação (evitamento e imposição) com a outra pessoa.

Juntamente com o trabalho de Fischer (1981 apud VARGAS, 2010, p.119), é possível concluir, que as estratégias que norteiam a colaboração são consideradas como o modo mais construtivo de administrar o conflito, uma vez que facilitam a exposição das expectativas individuais, estimulam a criatividade e beneficiam os envolvidos na interação, em oposição ao uso de um estilo de imposição que acaba por resultar em níveis de eficácia reduzidos.

5 CONCLUSÃO

Os conflitos existem desde o início da humanidade, sendo fonte para a geração de novas idéias, para a avaliação de pontos de vista, interesses e valores diferentes. Pode ser considerado como um estado de tensão que gera uma mobilização para operar mudanças e obter melhores resultados, mas antes de tratar um conflito é necessário saber se as pessoas envolvidas estão conscientes do problema e dispostas a despende os esforços necessários para buscarem a solução.

O objetivo geral deste trabalho era avaliar as estratégias de administração de conflitos adotadas pela empresa, sendo que foi diagnosticado como estratégia primária, o estilo compromisso, que costuma ser utilizado quando há uma situação equilibrada de poder, ou quando é necessário alcançar uma solução provisória sem a pressão do tempo. (VARGAS, 2010, p.142). O estilo acomodação, considerado a estratégia secundária, é utilizado quando o assunto é muito importante para a outra pessoa ou quando o mais importante é manter a harmonia. (VARGAS, 2010, p.142).

Entretanto, não existe um estilo único que seja eficaz para todas as realidades organizacionais. Diante de cada estilo, devem-se adequar as estratégias para que esta escolha seja a mais eficiente, pois cada estilo apresenta vantagens e desvantagens, que devem ser levadas em conta nesta escolha.

Logo faz-se necessário o conhecimento de técnicas, táticas, estratégias e comportamentos, pois todo profissional se depara diariamente com algum conflito organizacional. E para a resolução de um conflito, deve-se ter o esforço de todas as partes, e para que ela seja eficiente, deve-se utilizar boas técnicas de comunicação, métodos eficazes de solução de problema, e quando necessário um plano de ação consistente e adequado.

Deve-se ter em mente que o objetivo das estratégias de gestão de conflitos é manter níveis razoáveis de conflito, visando estimular a criatividade e a aprendizagem organizacional. Um profissional não poderá ser bem sucedido na empresa se não possuir a capacidade de administrar conflitos com eficiência e eficácia, sendo uma condição decisiva para seu sucesso organizacional.

A administração de conflitos promove crescimento e desenvolvimento e, é uma manifestação saudável da capacidade de um grupo. Anular ou ignorar não seriam de modo algum benéficas para as pessoas ou para as organizações. Se o conflito for favoravelmente vivenciado pode ser impulsor da resolução criativa de problemas que surgem no dia-a-dia de qualquer organização. (VARGAS, 2010, p.139).

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004. 274 p.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008. 298 p.

FIGLI, José Osmir; MALHADAS JÚNIOR, Marcos Júlio Olivé; MORAES, Daniel Lopes de. **Psicologia na mediação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais**. São Paulo: LTR, 2004. 404 p.

FRANQUE, Pedro Futi. **Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel**. 2006. 88 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública-Universidade dos Açores, Açores, 2006).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

MUSZKAT, Malvina. **Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações**. 2. ed. rev. São Paulo: Summus, 2008. 101 p.

RAUEN, Fábio José. Roteiros de investigação científica. Tubarão: Unisul, 2002. 264 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry, Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

SANTOS, Daniela M. do N. **A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução de conflito**. 2008. 180 f. Tese (Mestrado)-Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa e Porto, 2008.

VARGAS, Maria do Carmo F. **Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório: o caso dos enfermeiros**. 2010. 194 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação em Saúde)-Universidade aberta, Lisboa, 2010.

WATKINS, Michael. **Negociação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005. 206 p.