



**UNILEÃO - CENTRO UNIVERSITÁRIO DR. LEÃO SAMPAIO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM RECURSOS HUMANOS**

**FERNANDA YANARA FERREIRA DE MORAIS**

**A ATUAÇÃO DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS COMO MEDIADOR NA**  
**ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

**JUAZEIRO DO NORTE – CE**

**2021**

# A ATUAÇÃO DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS COMO MEDIADOR NA ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Fernanda Yanara Ferreira de Morais<sup>1</sup>  
Yáskara Socorro Rocha Cardoso<sup>2</sup>

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo, mostrar a importância do uso da mediação na administração dos conflitos organizacionais, pela atuação do gestor de Recursos Humanos, através da investigação dos tipos de conflitos existentes no ambiente de trabalho e a relação que este estabelece com os colaboradores, melhorando desta forma, a relação afetiva e o desempenho do empregado para com sua empresa e equipe de trabalho. Foi utilizada como metodologia a pesquisa de campo exploratória, com abordagem quantitativa, através da coleta de dados por meio de perguntas objetivas. A amostra envolveu dez funcionários e dois gestores de RH de duas empresas de ramos de atuação diferentes, cujos resultados demonstraram que, apesar do conhecimento da importância do uso da mediação como uma das principais ferramentas de gestão, as empresas não utilizam dessa estratégia como meio de minimizar os conflitos internos da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mediação; conflito; gestor de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

This research aims to show the importance of the use of mediation in the management of organizational conflict, the role of Manager of Human Resources, through the investigation of the types of conflicts in the workplace and the relationship it establishes with employees, thus improving way, and affective relationship with employee performance to your company and staff. Methodology was used as exploratory field research with a quantitative approach, by collecting data through objective questions. The sample included ten employees and two Human Resources managers of two companies of different branches of activity, whose results showed that despite the knowledge of the importance of the use of mediation as a leading management tools, the company does not use this strategy as a means of minimize conflicts internal to the organization.

**KEY WORDS:** Mediation, conflict, Human Resources manager.

---

<sup>1</sup> Aluna da especialização MBA em Recursos Humanos. E-mail: nanda\_yanara@hotmail.com.br

<sup>2</sup> Professora especialista, orientadora do artigo. E-mail: yaskara\_rocha@yahoo.com.br

## INTRODUÇÃO

As organizações constituem-se um sistema de interação entre pessoas, onde podem predominar diversos conflitos. A palavra conflito está ligada ao desacordo, divergências de opiniões, controvérsia, ou seja, o saldo oposto de cooperação e colaboração. Os conflitos fazem parte do processo evolutivo dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o seu crescimento social, político ou organizacional.

Em muitos casos perde-se muito tempo na sua resolução, o que exige das gestões soluções rápidas para não agravar ainda mais os conflitos.

A mediação de conflitos nas organizações é um eficiente método, que pode reverter este quadro e responder aos anseios dos gestores.

Ela representa uma negociação entre as partes envolvidas em conflito, na qual ocorre a intervenção de um terceiro neutral. Tem como princípios a voluntariedade das partes, a neutralidade e imparcialidade do terceiro (mediador) e a confidencialidade do processo. Seu objetivo é levar as partes a encontrar soluções que sejam mutuamente satisfatórias.

A presente pesquisa tem como objetivo principal apresentar técnicas para a diminuição dos conflitos internos organizacionais, relacionadas ao relacionamento interpessoal e aos processos de trabalho como, por exemplo, sentimentos de frustração, hostilidade e tensão.

O objetivo geral é apresentar estratégias para a redução dos conflitos das organizações através da mediação do gestor de Recursos Humanos.

- Analisar o processo de mediação e negociação de conflitos.
- Caracterizar os tipos de mediadores.
- Pesquisar como a empresa estudada, analisa os conflitos existentes e o procedimento para solucioná-los.
- Apurar a atuação do mediador na solução de conflitos.

Nesta pesquisa aborda-se uma pesquisa quantitativa, com coletas de dados através de questionários, pesquisa de campo e observações.

No mundo empresarial, a existência de conflitos nas relações interpessoais não significa que nunca haverá um consenso de interesses em alguma situação. O conflito pode ser algo permanente no dia a dia das pessoas, e se manifestam de diversas formas, como uma greve por exemplo.

Considerando esses aspectos, como os gestores de Recursos Humanos podem diagnosticar e resolver os conflitos dentro das organizações? A partir de uma análise pessoal dos motivos e origem dos conflitos, o que eles podem fazer de diferente para obter um melhor resultado na negociação?

O mediador é um terceiro neutral, independente a relação conflituosa que gera uma relação de negociação e acordo entre as partes conflitantes, e para que o mediador obtenha resultado satisfatório, assegurando a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional será necessário a utilização constante do diálogo e a comunicação interpessoal.

## **2 O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Ao rever a literatura sobre a administração de Recursos humanos, é possível encontrar várias definições para este profissional. Chiavenato (2010, p.2), afirma que o termo RH ou gestão de pessoas pode assumir três definições diferentes:

- RH como função ou departamento: aqui o RH funciona como uma unidade operacional, prestadora de serviço nas áreas de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, segurança do trabalho, etc.
- Rh como um conjunto de práticas de Recursos Humanos: este termo representa como a organização opera suas atividades de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, segurança do trabalho, etc.
- Rh como profissão: aqui o RH refere-se aos profissionais que trabalham diretamente em funções relacionadas com Recursos Humanos: selecionadores, treinadores, administradores de salários, engenheiros de segurança, etc.

A expressão: gestor de Recursos Humanos será utilizado nesta pesquisa referindo-se ao profissional de RH, responsável por conduzir, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização (CHIAVENATO 2010, p.9).

Lacombe (2005, p.19), define os administradores de RH como chefes, os gerentes de cada unidade da empresa. Entre tantas atribuições desse cargo, o autor

acrescenta que eles são os responsáveis:

Pelos resultados de sua área e os de seus subordinados;  
Por distribuir os trabalhos, planejar e controlar os resultados;  
Por motivar e avaliar os subordinados e lhes dar *feedback* sobre seu desempenho;  
Por decidir quem deve ser admitido, promovido e demitido;  
Pela orientação e educação dos novos empregados;  
Pelo treinamento de seus subordinados;  
e, sobretudo, por zelar pela segurança no trabalho de todo o seu pessoal.

Sob esta perspectiva, o gestor de RH é o responsável por selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada colaborador conheça seu papel, coopere com os demais e produza resultados melhores. (LACOMBE, 2005, p.14)

O profissional de recursos humanos deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até a coleta de informações que possam lhe dar uma indicação, ainda que parcial, do caráter delas. (RIBEIRO, 2006 p. 1)

Compreender o comportamento do outro e saber lidar com as diferenças é fundamental para estabelecer boas relações, seja no ambiente de trabalho, ou em qualquer outra situação. Ribeiro (2006, p.4, grifo do autor), relata que as organizações estão atentas às práticas de uma boa relação interpessoal:

A tendência atual, porém, está voltada para muito mais além: fala-se, agora, em **administração com as pessoas**. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Trata-se de uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, mas como um objetivo. Essa é uma nova visão das pessoas, não mais um recurso de organização, servil e passivo no processo, mas, fundamentalmente, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, esse sujeito é um agente proativo, dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência – a maior, mais avançada e sofisticada habilidade humana.

De acordo com Ribeiro, (2006, p.6), a área de Rh deve estar voltada para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, tornando-a mais competitiva no mercado. Para isso compete ao Rh, manter os empregados bem treinados e motivados ao trabalho, desenvolvendo a qualidade de vida, administrando as mudanças e incentivando políticas éticas e comportamento social responsável.

Ribeiro, (2006, p.8 e 9) declara que, compete aos gestores apresentar um comportamento dinâmico diante de problemas, procurando antecipar as soluções, acabando com elas ou minimizando seus efeitos negativos e equacionar os problemas que apareçam sem a intervenção de autoridades superiores, sempre na

base da negociação dirigida.

## 2.2 GESTÃO DE CONFLITOS

Etimologicamente a palavra conflito vem do latim *conflitu*, que significa choque, embate, peleja ou ainda, do verbo *confligere*, que significa lutar.

Em geral as pessoas têm dificuldades de conviver e lidar com os conflitos. Muitos administradores encaram o conflito como uma força, guerra de interesses, troca de injúrias e ameaças. O gestor de RH deve buscar entender a gestão de conflito, suas causas e efeitos, buscando maneiras de administrá-los e solucioná-los juntamente com a equipe, para o progresso pessoal e profissional.

Em síntese, não se pode fingir que o conflito não está presente nas organizações, muito menos negligenciá-lo, pelo contrário, deve-se compreender o conflito para ser capaz de desenvolver as devidas soluções.

[...] em verdade, os problemas na gestão de pessoas são decorrentes de descontentamento por parte da empresa ou das pessoas de como a relação entre ambas se estabelece e é essa relação que está em discussão; é com base na discussão do problema que emergirá a solução, geralmente mais simples do que se supunha inicialmente por ambas as partes. (DUTRA, 2008, p.45)

### 2.2.1. Causas e estágios dos conflitos

Para Chiavenato, (2010, p. 455):

As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte da natureza humana. [...] a palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. O conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo - tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos [...].

Para o autor, o conflito é muito mais do que uma simples divergência de opiniões, representa um bloqueio, interferência sobre a outra parte para tentar bloquear os seus objetivos. Este conflito pode acontecer tanto nos relacionamentos entre pessoas ou equipes quanto nas organizações. Existem quatro condições que ocasionam os conflitos nas organizações:

- Ambigüidade de papel: quando as expectativas são pouco claras, confusas fazendo com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos

incompatíveis;

- **Objetivos concorrentes:** por decorrência do crescimento das organizações os grupos se especializam cada vez mais para alcançar seus objetivos, desenvolvendo suas próprias maneiras de se comunicar, de pensar e agir, de realizar suas tarefas, entre outras. O conflito nesta condição se dá pela incompatibilidade de objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização;
- **Recursos compartilhados:** os recursos das organizações são limitados e distribuídos entre os diversos grupos tais como nos salários, maquinário e equipamentos. Se um grupo quiser aumentar sua quantidade de recursos, outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus. Mas uma vez o conflito neste exemplo acontece pela incompatibilidade de objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização;
- **Interdependência de atividades:** as pessoas dependem uma das outras para conseguirem desempenhar suas atividades. A interdependência ocorre quando um grupo de pessoas não consegue realizar suas tarefas enquanto outro grupo não realize as suas. Nesse caso de grupos interdependentes podem ocorrer conflitos que prejudicam o rendimento do trabalho das demais pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p.456 e 457)

A administração eficaz do conflito ocorre quando se desenvolve e efetua uma boa estratégia para elas. Se o conflito for identificado rapidamente e atitudes forem tomadas para diminuir os impasses e administrar as emoções, em geral, a grande maioria dos conflitos podem se tornarem fonte de oportunidades. Se forem ignorados, os conflitos podem ser dramáticos para todos os envolvidos.

Fiorelli (2008, p. 9-10) identifica três tipos de estágios dos conflitos na sua evolução e suas características e métodos de lidar com eficácia com cada nível do conflito, a saber:

- **Latência:** é o conflito não manifestado, oculto, implícito ou negado, esperando uma ação desencadeante para emergir.
- **Início:** as partes se avaliam, expõe suas opiniões e declaram suas diferenças.
- **Desenvolvimento:** momento ápice do conflito seguido das sucessões das ações.

- Estabilização: é o acordo firmado entre as partes cessando assim a primeira etapa do conflito, que dependendo do seu resultado, pode-se iniciar uma nova etapa de impasses.
- Equilíbrio instável: não houve negociação, a situação conflituosa ainda permanece sem perspectiva de acordo.
- Reformulação: é a chegada do mediador, quando uma das partes decide buscar intervenção externa para evitar entrar numa fase de estabilização desfavorável ou de equilíbrio estável.

Mello, (2005, p.66) alerta para um erro comum na mediação de um conflito: a pressa em ir direto para a fase de concessões, agindo dessa forma, o negociador não terá tempo de conhecer melhor as necessidades e possibilidades da outra parte e de estabelecerem um vínculo de confiança. Para se evitar a urgência, ele enfatiza que as fases de evolução de uma negociação devem acontecer de forma mais lenta, etapa após etapa, e que a fase de concessões deverão ser somente na quarta etapa (estabilização), a fase central do processo.

### 2.2.2 Estratégias de intervenção do conflito

O negociador deve ter maneiras requintadas e deve respeitar a outra parte, considerando e valorizando seus interesses. A questão central é a de conseguir minimizar as perdas, mas ao mesmo tempo, tem que defender com firmeza suas posições. Existem três tipos de negociação, a saber:

Arbitragem é um meio mais simples e um dos mais rápidos meios de solução de conflitos. Trata-se de uma terceira pessoa que é solicitada para intervir no processo de uma discussão entre duas partes litigantes. A avaliação precisa ser imparcial, livre de julgamentos externos e sua decisão deve ser acatada como determinação irrevogável. Porém é necessário, que ambas as partes envolvidas escolham antecipadamente quem será o arbitro, que não poderá ter nenhum vínculo como Poder Judiciário. (CHIAVENATO 2010 p.463 e 464)

Conciliação é uma forma de solução de conflitos em que as partes, através da ação de um terceiro, o conciliador, chegam a um acordo, solucionando a controvérsia. Nesse caso, o conciliador terá a função de orientá-las e ajudá-las, fazendo sugestões de acordo que melhor atendam aos interesses dos dois lados em conflito. É o conciliador, pela sua formação jurídica, que a conduz até a formalização



do acordo.

Mediação é uma forma de solução de conflitos em que um terceiro neutro e imparcial auxilia as partes a conversar, refletir, entender o conflito e buscar, por elas próprias, a solução. Nesse caso, as próprias partes é que tomam a decisão, agindo o mediador como um facilitador.

É importante destacar que a equipe de negociação tenha uma postura imparcial e de honestidade, efetue uma análise minuciosa visando oferecer um julgamento justo.

Mediante ao discutido, impõe-se uma reflexão: qual estilo de negociação é realmente eficaz para lidar com o conflito, uma vez que o ser humano é tão inconstante? Não será a mediação, a melhor forma de se chegar a um acordo justo?

## 2.3 MEDIAÇÃO

Martinelli e Almeida (2009, p.71), conceituam a mediação como uma intervenção pacífica no conflito para ajudar as partes a formalizarem um acordo, sugerindo soluções possíveis e não impondo suas vontades às partes interessadas, e ainda explicam o uso de um mediador na solução de um conflito:

Em muitas situações de conflitos, 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. Ela deve ser imparcial, podendo ser um amigo comum, nos casos de negociações mais simples, ou uma pessoa absolutamente neutra, que ambas as partes conheçam, e que venha a auxiliar no processo, ou pode ser ainda um profissional, habilitado para exercer esse tipo de atividade, e que esteja habituado a essas situações e que as tenha como sua atividade profissional [...]

A mediação é uma das melhores formas de se buscar um acordo, tendo em vista que sua aplicação pode ser estendida para todas as situações de conflitos, tanto nas relações de trabalho, como nas negociações contratuais, de causa civil ou disputas comunitárias. (MARTINELLI e ALMEIDA, 2009, p.4).

O mediador não resolve o problema, nem impõe uma solução. Eles apenas mantêm o controle do processo e utiliza-se da comunicação como forma de unir os mediandos, buscando maximizar suas habilidades para eles próprios solucionarem o problema, encontrando o melhor caminho de chegarem a um acordo que garanta um bom resultado para ambos os lados.

Num ambiente de negócios altamente competitivo, não é fácil conviver com os

conflitos contingenciais que acontecem no dia a dia organizacional, pois não existe uma relação totalmente consensual, sempre haverá divergências de opiniões e disputas de argumentos e formas diferentes de se perceber a mesma situação.

Para Dutra (2008, p.26 e 27):

As empresas, de forma geral, têm grande dificuldade de definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldade ainda maior para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. O grande desafio que o contexto atual e futuro impõem às empresas é o de criar condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. Quanto mais conscientes de si mesma as pessoas, mais exigirão transparência por parte da empresa, e esses aspectos se tornarão fatores críticos para a sustentação da competitividade.

Hoje se percebe que a importância de investigar os tipos de conflitos existentes no ambiente de trabalho e a relação que este estabelece com os colaboradores é um fator relevante ao desempenho do empregado e da organização, é pode ser realizado pelo setor de Recursos Humanos, melhorando desta forma, a relação afetiva e a comunicação do empregado para com sua empresa e equipe de trabalho.

Ribeiro ressalta a importância do uso de métodos para a gestão de conflitos:

O fator humano é uma das principais razões pelas quais a implementação de mudanças falha em alcançar seus objetivos e benefícios potenciais. Para superar esse problema, as empresas precisam considerar o uso de metodologias e práticas de comprovada eficiência no gerenciamento de mudanças. Só isso assegurara o grau de maturidade da organização diante das novas estratégias. (RIBEIRO, 2006 p.27)

### **3 A ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS PELA MEDIAÇÃO**

Esta pesquisa faz inicialmente um levantamento sobre as principais teorias existentes na administração de conflitos e os meios de atuação que o gestor pode exercer na resolução dos mesmos e quais seriam as habilidades e competências que são realmente eficazes para lidar com o conflito por meio da mediação.

Neste capítulo propõe-se então, descrever aspectos relevantes sobre os principais conflitos nas equipes de trabalho, seus desconfortos ou problemas grupais e a função do gestor como mediador, favorecendo a imersão de idéias e a identificação de soluções.

Muszkat conceitua o objetivo central do tema:

Seu objetivo é buscar acordos entre pessoas em litígio por meio da transformação da dinâmica adversarial, comum no tratamento de conflitos, em uma dinâmica cooperativa, improvável nesse contexto. Para que o mediador saiba lidar com situações desse tipo, espera-se que ele receba

uma formação que lhe forneça conhecimentos de inúmeras áreas do saber, tais como psicologia, direito, sociologia, filosofia e teoria da comunicação. Mas, mais do que isso, que esteja preparado para lidar com a descontinuidade, a complexidade e as várias realidades do seu objeto. (MUSZKAT, 2008 p.13).

Ainda segundo Muszkat (2008, p.89), o mediador deve ser visto como um agente transformador da sociedade, um “desenhador de processos”, ou seja, alguém capaz de propiciar às partes a capacidade de construir soluções por si mesmas, aceitando a existência do conflito e cooperando para um resultado positivo.

O desenhador de processos para a autora, é um agente mediador que previne disputas por meio de um novo olhar, um novo desenho da organização e suas relações interpessoais, em busca de melhorias, tanto para as pessoas quanto para a organização. (MUSZKAT, 2008, p.91)

Dentre os objetivos de um mediador podemos destacar:

- Expansão da confiança entre as equipes de trabalho;
- Melhoria do clima organizacional interno e da imagem pública da instituição;
- Ampliação do nível de satisfação e motivação dos colaboradores, melhorando sua produtividade e realizações pessoais;
- Diminuição do absenteísmo e rotatividade do pessoal por conta de impasses e mal entendido não esclarecido entre as pessoas.

O 'desenhador de processos' é extremamente útil nas organizações. e instituições em geral, já que usualmente nesses espaços as pessoas esquivam-se dos conflitos, procurando escamoteá-los ou resolvê-los por meio de hierarquia intimidatória, utilizando-se de imposições e/ou punições (MUSZKAT, 2008 p. 93)

Ainda para Muszkat (2008, p.60), existem vários tipos de conflitos: intra e interpessoais além dos intra e interinstitucionais. O papel do mediador nesses casos, não é a de eliminar os conflitos, mas sim de escolher a melhor maneira de manejá-los.

É comum que os líderes dessas organizações não saibam como tratar o conflito de forma tão sistemática e construtiva quanto tratam as questões ligadas a sistemas de administração financeira, publicidade, política de recursos humanos e outros. [...]. As organizações estão tão plenas de conflitos quanto às famílias, e pelas mesmas razões: afeto, reconhecimento e poder. (MUSZKAT, 2008, p.60).

O conflito pode provocar uma agressão verbal ou mesmo violência física. O mediador deve estar atento à política disciplinar da empresa e desempenhar o papel de representante dela, mantendo-se imparcial e neutro. Fiorelli (2008, p.6), mostra a

importância da efetivação de uma gestão especializada nesse assunto:

O conflito opõe-se à estagnação. Desempenha o papel de mola propulsora que permite à humanidade sobreviver em um planeta de recursos limitados. Daí ser mais adequada a expressão gestão de conflitos, em vez de solução de conflitos. A gestão do conflito consiste em identificá-lo. Compreendê-lo, interpretá-lo e utilizá-lo para benefício de cada indivíduo, das famílias, dos grupos sociais, das Organizações e, enfim, da sociedade.

Fiorelli (2008, p.6 e7), afirma que a causa raiz de todo conflito é a mudança e o exercício do poder. Fatos que afetam o relacionamento humano. Esses conflitos podem não ser reais, apenas percepções equivocadas da realidade. A mudança interfere nos sistemas quando algo ou alguém intervém: uma fusão de empresas, a troca de chefias, uma nova etapa da vida, etc. O conflito também infere na luta pela posse de bens, patrimônios, envolvendo pessoas e valores pessoais prejudicando o relacionamento interpessoal.

“Alguém *tem que mudar* e alguém deverá pagar um preço por essa mudança: o que terá que ser modificado, qual deve ser o preço, como e quando deve ser pago são questões cruciais que precisam ser esclarecidas, compreendidas e resolvidas” (FIORELLI, *grifo do autor*, 2008 p.7).

[...] Aceitar o conflito como um desafio a ser enfrentado, com grandes chances de mudanças fundamentais, pode ser o início de um novo foco de avaliação que permitirá o relaxamento de posições rígidas e fechadas para a composição de um novo desenho baseado nos interesses das partes. Essa é uma das razões pelas quais o mediador não deve construir soluções boas para si, mas ajudar as partes a fazê-lo por si mesmas. (MUSZKAT, 2008, p.89)

Detectado o porquê da existência de conflitos, o gestor deve reunir e orientar as pessoas envolvidas de como proceder de forma racional, minimizando assim de imediato o conflito e facilitando a mediação, procurando resolvê-los no interior da empresa, evitando assim que a reputação das partes e da organização seja exposta à avaliação pública.

#### **4 NEGOCIAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COOPERATIVAS**

“A negociação é uma arte de chegar a uma conciliação adequada a ambas as partes. É também uma disputa em que as pessoas tentam obter o melhor resultado possível para elas mesmas.” (LANGDON, 2009, p.12).

A partir desse conceito de Langdon, percebe-se a existência de dois modelos de negociação: um modelo, onde ambas as partes preocupam-se com o outro

(cooperativismo) e outro modelo, onde demonstram o egoísmo de levar para si o melhor resultado possível (competitividade).

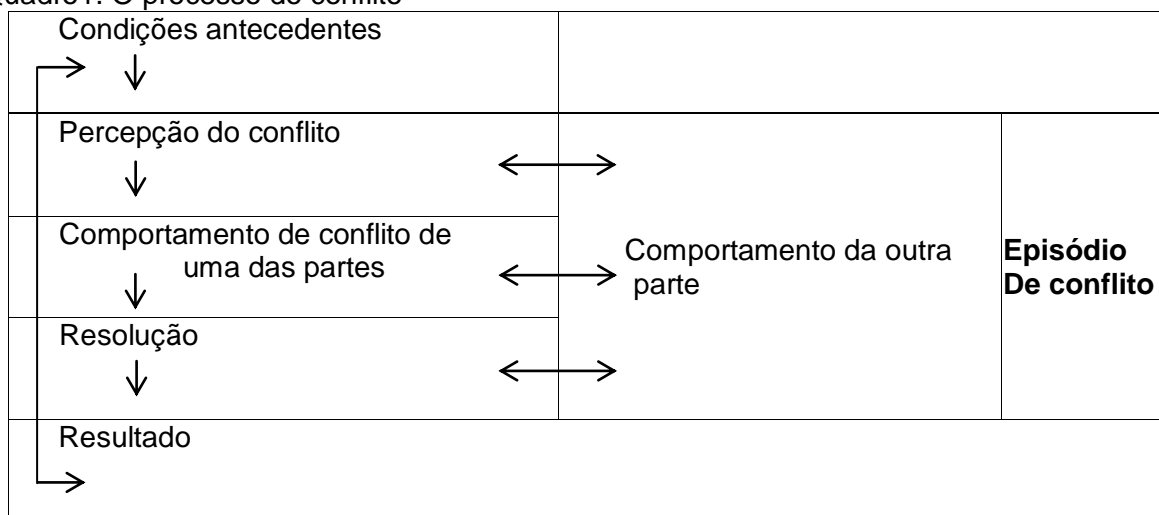
Mello (2005, p. 22), conceitua negociação:

Negociação é um processo no qual os interesses das partes envolvidas quase sempre são parcialmente coincidentes, e parcialmente antagônicos. Isso leva os negociadores a adotarem estratégias baseadas na competição, na cooperação, ou em uma mistura entre as duas estratégias básicas [...].

Neste sentido, o negociador deve perceber o conflito como um processo onde as partes se influenciam mutuamente. Uma das partes percebe a existência de uma discordância e passa a desenvolver sentimentos negativos à outra parte.

A ação de uma das partes reage, intensificando o conflito ou achando uma forma de solucioná-lo, conforme ilustrado no Quadro 1:

Quadro 1. O processo do conflito



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.457).

#### 4.1 NEGOCIAÇÃO COMPETITIVA: O PODER DA CONCESSÃO

Para Mello (2005, p. 40), a estratégia competitiva é uma forma de negociar, onde as partes procuram extrair o máximo possível de concessões da outra parte, utilizando para isto todo o seu poder, competência, habilidade e táticas (nem sempre lícitas).

Na negociação competitiva os negociadores utilizam as informações que possuem como uma arma, eles agem muitas vezes utilizando da má fé: mentindo, omitindo, utilizando-se de truques e artimanhas, esperando que o outro esteja preparado para agir da mesma forma. Ganha o negociador que possuir maior poder

e que cedeu menos durante o processo.

Nesse tipo de negociação, as partes trabalham no sentido em aumentar o seu próprio poder, reduzindo o poder do seu oponente. O poder pode influenciar as pessoas e conseqüentemente fazer com que os objetivos em jogo sejam alcançados com sucesso.

#### 4.2 NEGOCIAÇÃO COOPERATIVA: O PODER DA INFORMAÇÃO

Na estratégia cooperativa, os negociadores também estão preocupados em sair vitorioso de um conflito, ao mesmo tempo em que se preocupam em manter e fortalecer o relacionamento entre as partes. Nela, os riscos são compartilhados e a confiança é maior. A informação é utilizada como ferramenta de solução de um problema e não como uma arma que só quer levar vantagem do outro.

Como na negociação competitiva, os impasses existem, o que muda é a forma de solucioná-las, fazendo uso da criatividade como ferramenta, da flexibilidade como atitude e a comunicação sincera para se chegar a um acordo melhor para todos. (MELLO, 2005, p 96)

Negociar é uma maneira pacífica de resolver um conflito, é o movimento de duas partes uma em direção a outra em busca de uma solução aceitável para ambos os lados. Mas o objetivo almejado em todas as negociações é o consenso. Ambos os lados desejam chegar a um consenso dentro de um tempo razoável, aproveitando todas as oportunidades de acordo, para tentar chegar a uma conclusão rápida e eficaz. Faz-se necessário para o mediador avaliar as forças e fraquezas dos oponentes para saber até que ponto poderá levar as concessões.

A questão principal de toda e qualquer negociação é de seja qual for à circunstâncias, deve ter sempre como objetivo alcançar um desfecho aceitável para todos. Em toda negociação existem três desfechos possíveis: o ganha/ganha (ambos ganham), ganha/perde (um ganha e o outro perde) e o perde/perde (ambos perdem). No ganha/ganha, ambas as partes sofrem igualmente, pois ao fazer concessões em uma área, elas ganham em outra.

Se um colaborador ganha aumento de salário acima da inflação, a diretoria deve sentir que recebeu em troca um aumento da motivação e da produtividade de suas tarefas. Um dos piores resultados numa negociação é sentir que o outro levou vantagem, o que pode a parte perdedora tentar reverter à situação em outra negociação. (LANGDON, 2009, p.18)

Para Langdon,(2009, p.19) “as organizações diferentes tem prioridades diferentes. Isso pode ser útil, pois oferece a cada organização oportunidades de trocar concessões de baixa produtividade por outras mais significativas”.

Se os dois lados concordaram em negociar, isso significa que querem uma conclusão bem-sucedida. É bem possível que o oponente parta da posição de que não pode ceder em algumas questões. Em resposta, você deverá adotar uma atitude firme mostrando que não só espera que seja significativa. Tal abordagem positiva ajudará a situá-lo com vantagem. Em todos os momentos – tanto na preparação quanto na negociação- você deve permanecer confiante de que conseguirá um acordo muito melhor do que o ponto de partida. Se tiver baixas expectativas em relação às concessões do outro lado, demonstrará fraqueza e fortalecerá a posição dele. Embora você esteja buscando um desfecho ganha/ganha, intencionalmente sua tarefa é obter mais concessões dele do que ele de você. (LANGDON, 2009, p.25)

O gestor pode ser considerado um apaziguador de conflitos na organização. E para isso deve mostrar habilidades de negociação e mostrar que está preparado para solucionar os impasses e defender sua posição de maneira lógica e imparcial, como mostra o quadro2 abaixo:

Quadro 2.Habilidade de negociação

<b>HABILIDADE</b>	<b>COMO ENTENDÊ-LA</b>
Definir objetivos	A preparação inclui escrever metas mensuráveis para a negociação. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e oportunos.
Estabelecer prioridades	Alguns objetivos serão mais importantes do que outros, tanto para você quanto para o interlocutor.
Analisar o quadro geral.	A negociação tem maior probabilidade de sucesso quando ambos os lados procuram debater uma diversidade de questões. Principais e secundárias.
Habilidade de comunicação	Negociar envolve falar e ouvir o outro até se chegar a uma conclusão aceitável para ambos

Fonte: Adaptado de Langdon (2009, p.24).

## **5 A PRIMEIRA ETAPA: O JOGO DA EMOÇÃO**

Muszkat (2008 p.76-77) fundamenta que a primeira entrevista pode ser feita individualmente com cada uma das partes do conflito, pessoa física ou se tratando de uma instituição jurídica, por um dos seus representantes legais. Nesse encontro deve-se apenas ouvir a queixa, mostrando empatia, legitimando as emoções e contendo possíveis demonstrações de raiva, sem repreender, evitando juízo de valor.

Sabe-se que o objetivo desses encontros é deixarem as partes esvaziarem as emoções mais fortes, tática esta para facilitar a primeira reunião em conjunto. Mas não se pode deixar de lado, as 'regras do jogo', ou seja, as condições básicas para que os encontros aconteçam de forma organizada, com o estabelecimento de um tempo para a reunião, sem interrupções externas e sem violência física ou verbal.

Segundo Muszkat (2008, p.77-78), o mediador deve deixar bem claro o seu papel na negociação como a sua voluntariedade, imparcialidade, o sigilo das informações prestadas e sua autonomia na condução do processo, e que a possibilidade de um acordo (ou não) dependerá da cooperação das partes em conflito. É preciso esclarecer que não interessa à mediação saber com quem está a razão, e sim solucionar o problema.

As sessões individuais não poderão ultrapassar duas horas, para evitar o desgaste e a repetição do tema. E deverá durante este tempo, fazer sua intervenção com perguntas embasadas no objeto da disputa.

## **6 ENTREVISTA PARA A COLETA DE DADOS**

Os encontros individuais para o levantamento do tema preparam as partes para o encontro em conjunto, já que usualmente apenas uma das partes é convocada para depor, existindo certa diferença em interesses e na disposição de negociar. Estes encontros podem ajudar ao mediador verificar a real necessidade daquela negociação, (MUSZKAT, 2008 p.77)

Geralmente, quando umas das partes convocam a presença de um mediador, existem entre eles certa divergências de interesses de cooperação para a mediação. Cabe ao mediador em questão realizar os encontros individuais para ajudarem os envolvidos a superarem tais divergências e diferenças de opiniões.

O mediador precisa nesse momento, informar às partes de dois elementos básicos, porém necessários a serem considerados na reunião: a definição dos conflitos, e como discuti-los. Cabe ao mediador verificar se existe objetivos em comum às partes, ouvir todas as queixas e descrever porque cada uma das partes tem razão. Todas essas informações devem ser passadas em uma linguagem apropriada ao entendimento das pessoas. (MUSZKAT, 2008, p.80)

A autora ainda menciona algumas regras que devem ser seguidas pelo



mediador para garantir uma boa reunião:

- Criar um clima amistoso.
- Fazer com que as partes se escutem.
- Evitar saltos de um tema para outro.
- Evitar manipulações e/ou interferências de terceiros.
- Descrever os pontos de interesses e necessidade comuns (caso contrário a mediação não terá sentido).
- Redigir um resumo das narrativas usando o vocabulário dos mediandos, para ser conferido e legitimado pelas partes.
- Procurar enfatizar o futuro, evitando comentar sobre acontecimentos do passado.
- Fazer com que as partes falem sempre na primeira pessoa do singular: “eu acho que”, “Eu gostaria”, “eu necessito de”.
- Fazer com que as partes expressem suas opiniões a cada novo tema sugerido.
- Fazer com que a comunicação flua de maneira entendível esclarecendo expressões de senso comum, ambíguas ou culturais das pessoas.

## **7 O PLANO ESTRATÉGICO**

Este é o momento em que o mediador elabora um “mapa”, desenvolvido a partir dos encontros individuais realizados anteriormente com base no panorama geral da situação, das dificuldades apresentadas, da dinâmica pessoal do conflito, e do que as pessoas esperam na sua resolução.

[...] Nessa etapa o mediador – em equipe ou só – deverá prestar atenção nas posições assumidas pelas partes e traçar um roteiro de suas ações levando em conta o caráter da mediação, os interesses ocultos e os meios e métodos a serem adotados [...] (MUSZKAT, 2008, p.82)

O plano estratégico deverá conter o maior numero de variáveis possíveis. Por exemplo: quem deverá falar primeiro? Chegar a um acordo é o único objetivo dessa mediação? Quantos acordos deverão ser obtidos? Quais são os tópicos a serem abordados? Em que ordem deve aparecer na reunião? Quantas pessoas estão a priori, envolvidas no conflito? Quantas mais devem ser convidadas? Como estão distribuídos os diferentes poderes? Será necessário convidar alguém de fora para auxiliar na mediação (co-mediador) ou um advogado, um assistente social ou um

consultor de alguma área específica?

Cabe ao mediador, avaliar a dinâmica de poderes dos mediandos, para desvendar se existe alguém que exerça forte influência para uma das partes, para que estes também participem da reunião. Esta percepção pode ocorrer durante o processo de mediação, o que fará com que o mediador mude o roteiro original a qualquer momento, sempre que novas informações sugerirem uma mudança estratégica. (MUSZKAT, 2008, p.83)

Acabada esta etapa de desabafos das partes, chega o momento de o mediador analisar todas as narrativas, as suas próprias observações relatadas e sobre as prováveis hipóteses de trabalho, para então prosseguir para os próximos passos. (MUSZKAT, 2008, p.84)

## **8 A SEGUNDA ETAPA: O DESPERTAR DA RAZÃO**

Após a apresentação do caso e de toda a exaltação emocional do encontro, chega o momento em que o mediador deve criar um campo propício para o exercício da razão: os conflitos devem estar equacionados em problemas, desafiando intelectualmente cada parte envolvida. (MUSZKAT, 2008, p.84) explica:

Por exemplo: uma das partes fez algo muito errado, mas ela não é o erro; ela é o sujeito que cometeu o erro – e, como tal, tem a possibilidade de acertar ou errar. Também pode corrigir reparar o erro cometido por meio de um gesto, uma expressão de reconhecimento ou um pedido de desculpas. Ou, quem sabe, as duas partes possam corrigi-lo juntas.

É bastante útil fazer uma sinopse do processo, utilizando um quadro de anotações que permitam a todos observarem claramente as questões abordadas, o caminho percorrido e as possíveis propostas de solução. A qualquer momento umas das partes podem pedir um tempo para consultar alguém ou discutir em particular com o mediador, um familiar ou um advogado. Especialistas podem ser consultados diante das partes ou separadamente, tudo para satisfazer a vontade das partes e para ajudá-las a conceber inúmeras alternativas para a solução do conflito. (MUSZKAT, 2008, p.85)

Nessa etapa, segundo Muszkat, (2008, p.86 e 87), o mediador deverá:

- Transformar os conflitos e queixas em problemas com varias opções de soluções;
- Delimitar o problema principal, conscientizando as partes a se concentrarem no problema e não em si mesmas;

- Ajudar a elaborar várias alternativas para a situação. Principalmente na observância de possíveis revelações de interesses e necessidade que possam facilitar o acordo;
- Mostrar que o conflito ocorre porque somos diferentes uns dos outros e isso pode ser uma boa oportunidade de mudanças positivas nas relações
- Ajudar a desconstruir as narrativas iniciais, carregadas de mágoas, ressentimento e mal-entendidos;
- Encorajar as pessoas a falarem, fazendo perguntas que ajudem a eles a compreenderem melhor o que está acontecendo, provocando novos pontos de vista de forma empática: “o que você faria se fosse com você?”, “o que você acha que ele pensa sobre este caso?”;
- Procurar repetir o que está sendo dito, salientando aspectos relevantes (parafrapear): “isso significa que você não pretende fazer mais tal coisa?”
- Espelhar as emoções em jogo, mostrando que elas são legítimas: você está querendo dizer que está assustado?
- Resumir as idéias e validar o esforço das pessoas e sua colaboração: “Estou percebendo seu esforço para com isso...”.

## **9 A ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS OPERACIONAIS PARA FIRMAR O ACORDO**

Esgotadas as discussões emotivas e racionais a respeito do problema, o mediador deve aproveitar o clima de cooperação para elaborar as propostas para um acordo. Essas propostas devem ser anotadas em um quadro para que todos tenham acesso a elas.

Muszkat (2008, p.87), ainda enfatiza:

[...] Para que as pessoas se sintam livres para criar novas idéias é importante explicar que as propostas deverão ser pensadas livremente, sem qualquer compromisso de efetivação das partes, a menos que elas entrem em acordo quanto à maneira de colocar tais propostas em práticas [...]

Uma vez que as partes cheguem a um acordo, o mediador deve escrever em ata e fazer com que todos assinem, e caso necessário deverá ser encaminhado pelo advogado para homologação judicial.

O mediador, após o término da sessão, poderá dar suporte aos mediandos auxiliando na implantação das decisões tomadas.

## **10 METODOLOGIA**

Este trabalho parte do princípio de apresentar a atuação do gestor de RH na mediação atrelado ao processo do conflito existente e a possível resolução. Assim, para o presente estudo faz-se uma pesquisa de caráter bibliográfico, descritivo e exploratório com base em livros já publicados.

Para Gil (2002, p.44), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

O estudo configura-se como descritiva, visto que as variáveis coletadas após a observação e o seu registro possibilitaram uma interpretação ampla e abrangente fundamentando desta forma a análise do mesmo.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características. (CERVO e BERVIAN 2005, p.66).

A pesquisa foi desenvolvida em duas empresas prestadoras de serviços da cidade de Juazeiro do Norte – CE, no período de 19 a 21 de Novembro de 2012, entre gestores de Recursos Humanos e funcionários de vários setores.

## **11 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Quando se pensa em conflito é comum associá-lo a algo indesejável e a evitar. Não obstante, o conflito pode ter aspectos positivos no contexto organizacional, podendo contribuir para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Tendo em conta esta realidade, pretende-se com esta pesquisa científica de caráter quantitativo, perceber a existência do conflito nas organizações pesquisadas e o papel do gestor de RH de manejá-los através do uso da mediação.

Para Marconi e Lakatos (2011), o enfoque quantitativo vale-se do levantamento de dados para provar hipóteses baseadas na medida numérica e da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento. Ele procura principalmente a expansão dos dados, ou seja, a informação.

Para isso, foi analisado 2 perfis de gerentes de Recursos Humanos e 10 perfis de funcionários de setores distintos, sendo 5 funcionários de uma instituição

escolar de ensino superior (empresa A) e 5 funcionários de um instituição privada de serviços funerários e assistenciais de saúde (denominada de empresa B), ambas da cidade de Juazeiro do Norte – Ceará.

### 11.1 PERFIS DOS GESTORES

Foram entrevistados dois profissionais de RH do sexo feminino, verificando uma predominância de mulheres ocupando o lugar de gestores. Elas trabalham e exercem sua profissão em duas empresas de categorias diferentes, porém ambas atuando no segmento de prestação de serviços à população.

O grau de formação escolar das participantes é bastante desejável nas organizações, pois ambas possuem pós-graduação (*lato sensu*) e experiência na empresa há mais de 5 anos, conforme o Quadro 2 do perfil dos gestores:

Tabela 1 – Perfil dos gestores

<b>GESTOR</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>TEMPO DE EMPRESA</b>
Empresa A	Feminino	Especialista	5 anos
Empresa B	Feminino	Especialista	7 anos

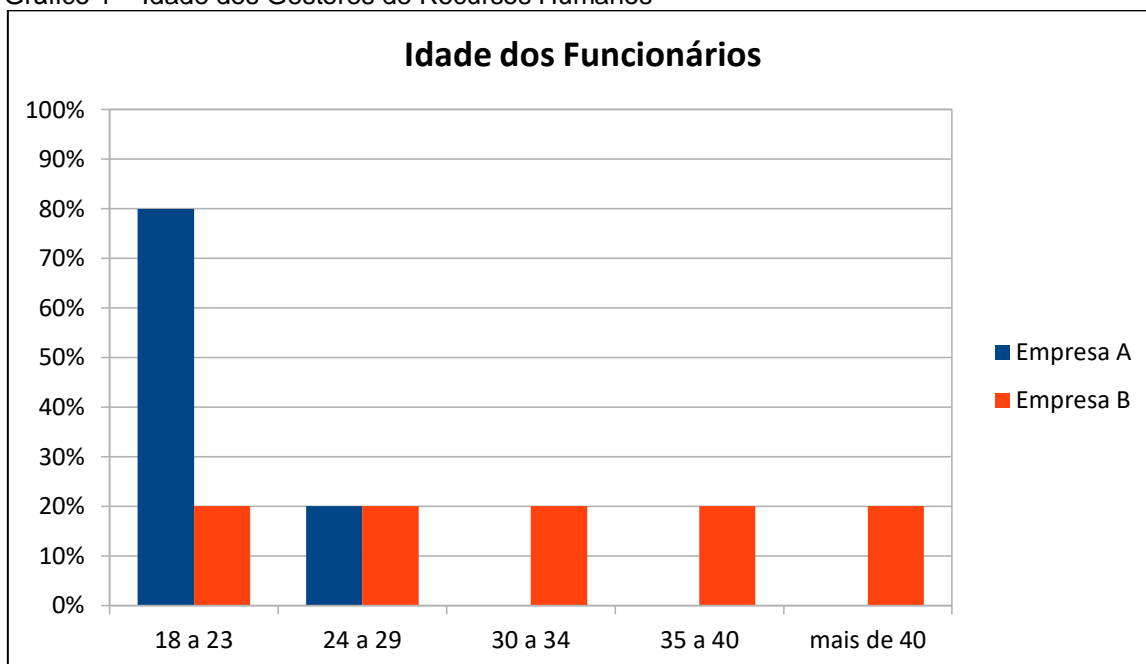
Fonte: dados da pesquisa

As empresas onde foram aplicados os questionários são instituições privadas, que operam no setor de economia de prestação de serviços aos seus clientes, e possuem incorporadas em suas estratégias, ações socialmente responsáveis, sendo líderes de atuação em seus segmentos.

#### 11.1.1 Análise dos questionários dos gestores das empresas

De acordo com os dados obtidos dos gestores de Recursos Humanos, através do questionário aplicado nas empresas A e B, foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 1 – Idade dos Gestores de Recursos Humanos



Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se juntamente com os dados apresentados na Tabela1, que as gestoras de Recursos Humanos, possuem idade acima de 30 anos, o que contribui para o maior comprometimento e experiência na função desempenhada por elas.

Gráfico 2 – Quanto à empresa ser um bom lugar para trabalhar



Fonte: Dados da Pesquisa

O objetivo da pergunta, acerca da empresa ser um bom lugar para trabalhar,

buscou identificar nos gestores se os valores organizacionais que possuem coincidem com a cultura organizacional, seus objetivos e oportunidades de crescimento. De acordo com o gráfico, ficou claro que estão satisfeitas em trabalhar no lugar, principalmente na observância do tempo de serviço dos gestores em seus postos de trabalho (conforme observado na Tabela1).

Gráfico 3 – Quanto ao respeito aos funcionários, independente de seus cargos



Fonte: Dados da Pesquisa

Perguntando se os funcionários da empresa tratam-se com respeito, independente dos cargos, pode-se averiguar através das respostas dos gestores, a existência de possíveis conflitos interpessoais que possam existir na organização e como a comunicação e os princípios éticos são vistos pelo gestor de RH. Comparando-se esses conceitos com as afirmações dos entrevistados, nota-se que existe uma boa relação e comunicação interpessoal na organização e que todos se respeitam mutuamente.

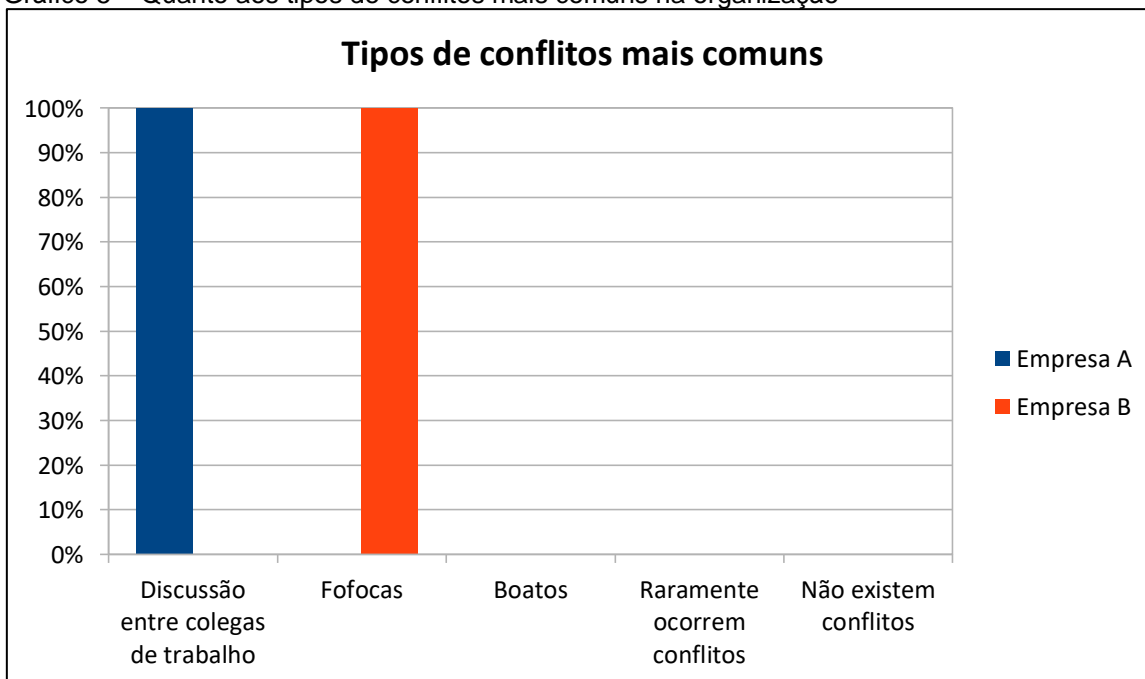
Gráfico 4 – Quanto à segurança em dizer o que pensa



Fonte: Dados da Pesquisa

Pesquisando sobre como os funcionários da empresa sentem-se seguros em dizer o que pensam, as gestoras mostram-se bastantes confiantes com seus poderes de argumentação e a liberdade de expressão que a empresa as concede independente da escala hierárquica.

Gráfico 5 – Quanto aos tipos de conflitos mais comuns na organização



Fonte: Dados da Pesquisa

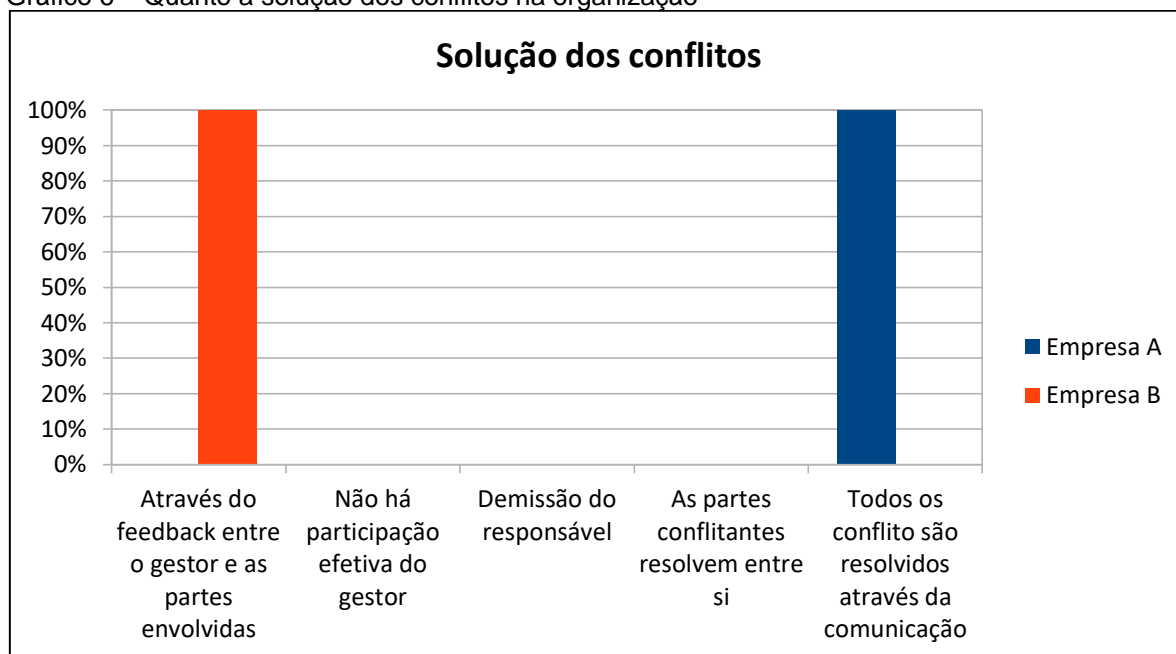
Segundo análise do questionário, os tipos de conflitos mais comuns na organização são discussões com colegas de trabalho, (empresa A) com 100% e



fofocas, (empresa B) com 100% das respostas. Observa-se que as afirmações de ambos os gestores, são positivas para a existência dos conflitos. O que mudou foi a percepção que os gestores possuem em relação ao conceito de conflito. A gestora da empresa B, afirma que os conflitos são desencadeados por brigas e divergências de opiniões, o que pode ser explicado pela pouca convivência dos funcionários, que estão há muito pouco tempo na empresa, e não possuem a liberdade de interagirem dentro e fora do local de trabalho. Fato que não foi mencionado pela profissional de RH da empresa A, que alegou a existência de fofocas no ambiente de trabalho como fonte principal de conflitos organizacionais.

Fiorelli (2008 p. 6 e7), afirma que a causa raiz de todo conflito é a mudança e o exercício do poder. Fatos que afetam o relacionamento humano. Esses conflitos podem não ser reais, apenas percepções equivocadas da realidade. A mudança interfere nos sistemas quando algo ou alguém intervém: uma fusão de empresas, a troca de chefias, uma nova etapa da vida, etc. já o poder, inclui a luta pela posse de bens, patrimônios, envolvendo pessoas e valores pessoais prejudicando o relacionamento interpessoal.

Gráfico 6 – Quanto a solução dos conflitos na organização

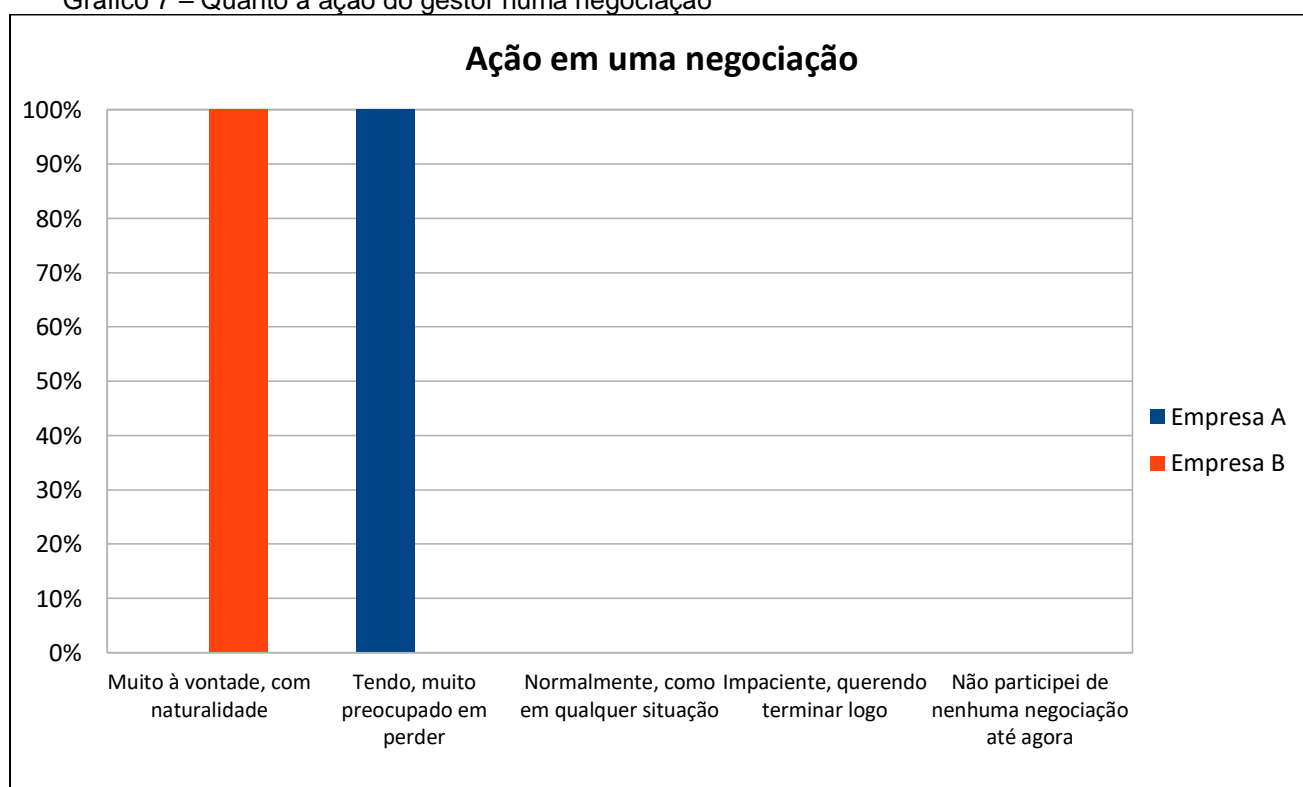


Fonte: Dados da Pesquisa

Esta pergunta caracteriza-se como pergunta chave, para poder se relacionar os aspectos do surgimento do processo de conflito, com base na atuação da gestão de forma ativa ou passiva, conforme a percepção dos membros de cada gestor

entrevistado do seu uso da negociação mediadora para solucionar as situações de conflito. As respostas foram direcionadas a uma reunião com as partes envolvidas e o gestor, com o percentual de 100% (empresa B), ou com apenas uma conversa rápida para acalmar as partes, com 100% das respostas (empresa A), independente do grau de importância/motivos que este conflito exerça sobre a organização e seus funcionários.

Gráfico 7 – Quanto à ação do gestor numa negociação



Fonte: Dados da Pesquisa

Esta questão faz jus aos métodos de concessões descritos por Mello (2005): a estratégia competitiva é uma forma de negociar, onde as partes procuram extrair o máximo possível de concessões da outra parte, utilizando para isto todo o seu poder, competência, habilidade e táticas.

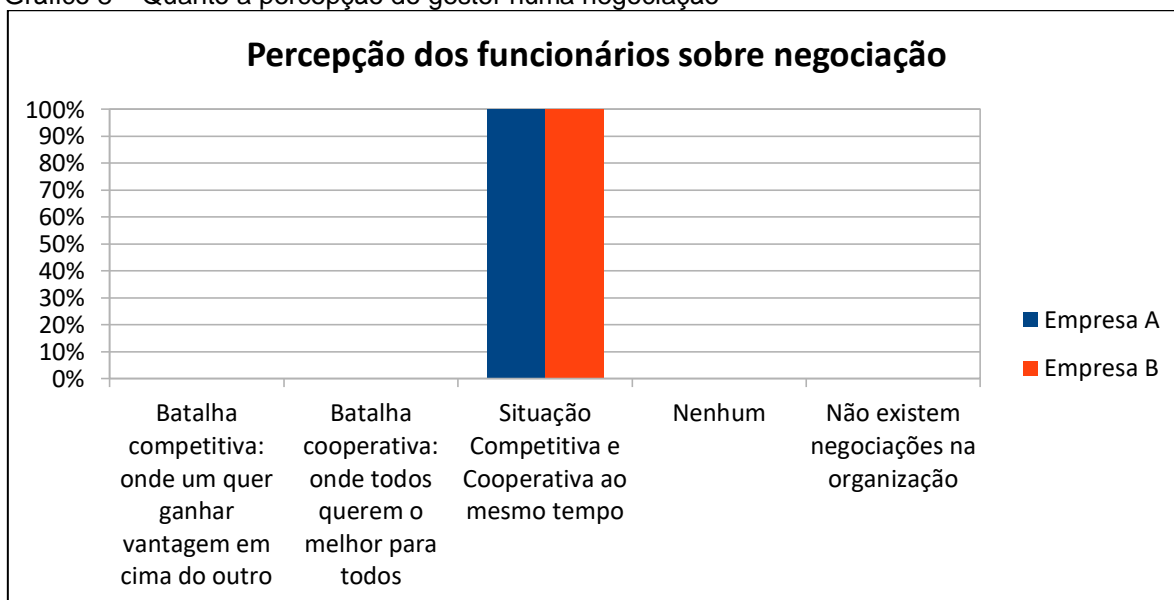
Foi perceptível que, a metade dos entrevistados da empresa B, sabem lidar com os impasses, mostrando flexibilidade e cooperação ao usa as técnicas de mediação descritas por (Mello,2005), onde o autor alerta para um erro comum na mediação de um conflito: a pressa em ir direto para a fase de concessões, agindo dessa forma, o negociador não terá tempo de conhecer melhor as necessidades e possibilidades da outra parte e de estabelecerem um vínculo de confiança.

Porém, o gestor da empresa A, apresentou uma maior dificuldade em ceder.

Talvez pela cultura da empresa ou por não possuir autonomia total na negociação, não realizando os *feedback* necessário para a problematização dos problemas conforme apresentado no Gráfico5.

Martinelli e Almeida (2009, p.71), conceituam a mediação como uma intervenção pacífica para ajudar as partes a formalizarem um acordo, sugerindo soluções possíveis e não impondo suas vontades às partes interessadas, e ainda explicam o uso de um mediador na solução de um conflito, que deve estar envolvido na negociação, mantendo-se imparcial, firme e habilitado para exercer este tipo de atividade profissional.

Gráfico 8 – Quanto a percepção do gestor numa negociação



Fonte: Dados da Pesquisa

Os gestores foram enfáticos ao responderem como encaravam uma negociação empresarial, pois 100% acreditam que o processo pode ser dividido em cooperação e competição, subentende-se que eles perceberam o conflito como um confronto imprevisível, ora se ganha, ora se perde.

A situação ideal seria o estilo colaborativo, pois reflete alto grau de assertividade, permitindo a ambas as partes ganharem, fazendo o uso da negociação mediadora para reduzir as diferenças e fazer com que elas se comprometam com a solução encontrada. (CHIAVENATO, 2010)

O gestor no papel de representante dos colaboradores da empresa, não pode negligenciar a sua responsabilidade ao lidar com esses problemas na empresa. Como mencionado em Chiavenato (2010), a questão primordial é como administrar

os conflitos de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos.

E essa tarefa cabe ao gerente. Embora muitas vezes seja um ator envolvido até o pescoço em muitos conflitos, o gerente deve sempre buscar uma solução construtiva.

Para tanto, deve saber escolher as estratégias de resolução para cada caso. E a mediação pode ser, dentre todas as estratégias propostas nesta pesquisa, tais como arbitragem, conciliação e mediação, a mais completa e eficaz para se utilizar na gestão dos conflitos organizacionais.

## 11.2 PERFIS DOS COLABORADORES

Seguidos da necessidade de resolver a problemática da pesquisa, faz-se necessário também realizara coleta de dados das opiniões dos colaboradores das empresas pesquisadas.

Foram distribuídos os questionários de perguntas objetivas a 5 funcionários da empresa A, sendo 4 mulheres e apenas 1 homem e para a empresa B, foram selecionados 5 funcionários, sendo 2 homens e 3 mulheres.

No quesito formação acadêmica, na empresa A, por se tratar de uma instituição de ensino superior, encontrou-se apenas 1 participante que não está cursando faculdade e apenas 1 que já encontra-se graduada. Na empresa 2, não encontram-se funcionários com formação inferior ao ensino superior: 3 estão cursando uma graduação, 1 participante já está formado e o outro já possui especialização (lato senso).

A empresa A possui três funcionários com menos de dois anos da empresa e apenas dois funcionários admitidos entre dois a três anos. Na empresa B, apenas 1 colaborador afirma está há menos de 1 ano na empresa, 1 participante já esta há mais de 1 ano, enquanto os demais atuam de 8 a 15 anos na mesma instituição.

Os setores selecionados para a aplicação dos questionários para a empresa A foram: sala de informática, 2 salas de recepções, setor de marketing e sala da direção. Os setores da empresa B, selecionados para a aplicação do questionário foram: o departamento jurídico, departamento de contabilidade, núcleo de atendimento e a recepção.

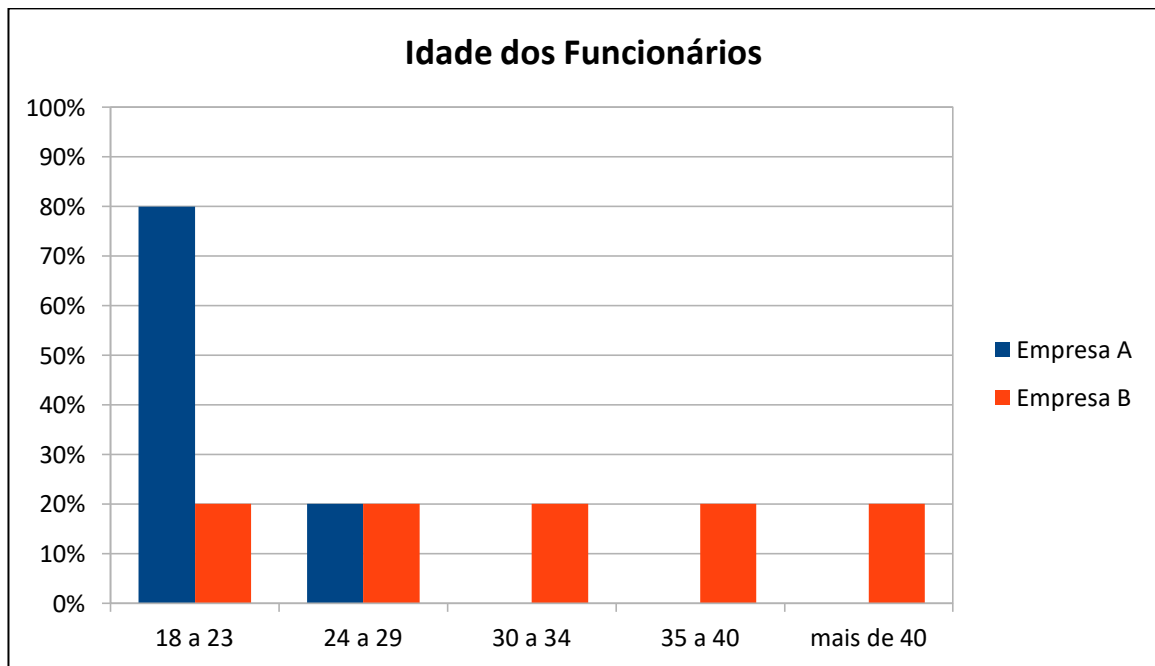
Do total de dez participantes, dois possuem cargo de assistentes, dois cargos

são de auxiliares, um possui cargo de assessoria, um agente, outro é programador de TI e os outros três, possuem cargos mais simples: como telefonista e recepcionista, sendo um deles estagiário.

### 11.2.1 Análise dos questionários dos colaboradores das empresas

O questionário, presente no apêndice B, foi composto de perguntas essencialmente objetivas. Nesse questionário se procurou identificar indicadores quantitativos que permitissem relacionar os mecanismos obtidos a partir do referencial teórico.

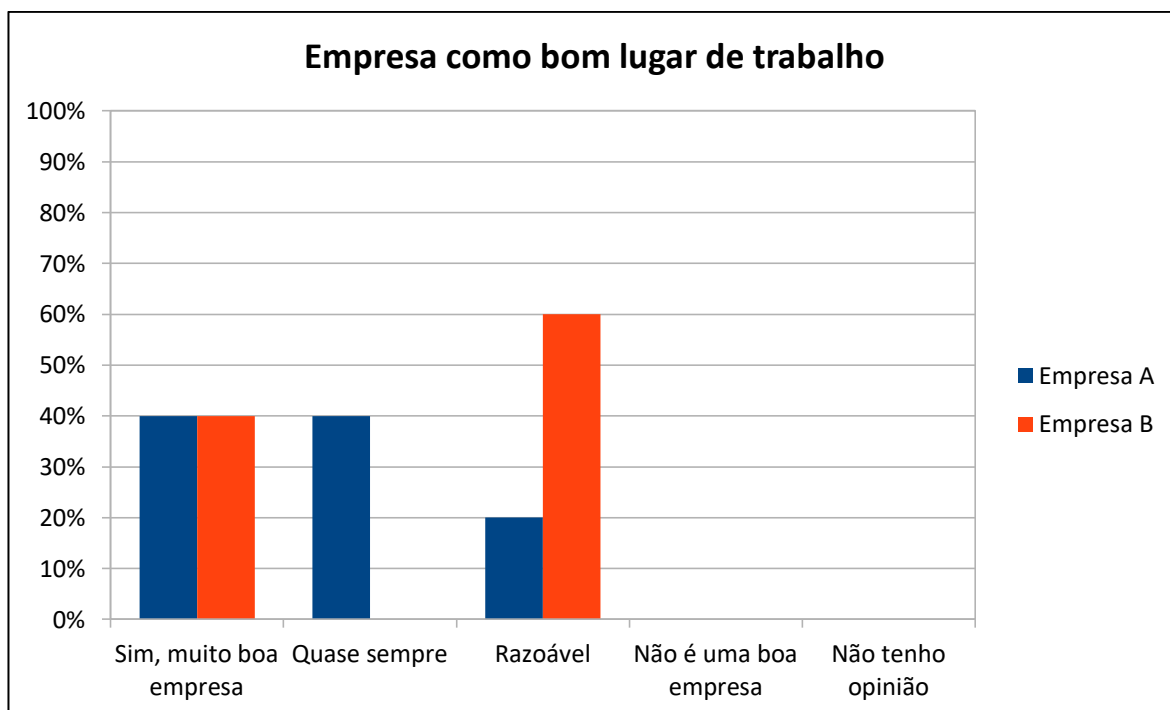
Gráfico 1 – Faixa etária dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa

A idade dos participantes da empresa A, compreendem entre 18 e 29 anos, uma amostra mais jovem do que foi identificado na empresa B, onde a maioria dos colaboradores passam dos 30 anos de idade, incluindo o gesto de RH, assim como foi apresentado no Gráfico 1, da idade dos gestores.

Gráfico 2 – Quanto à empresa ser um bom lugar para trabalhar

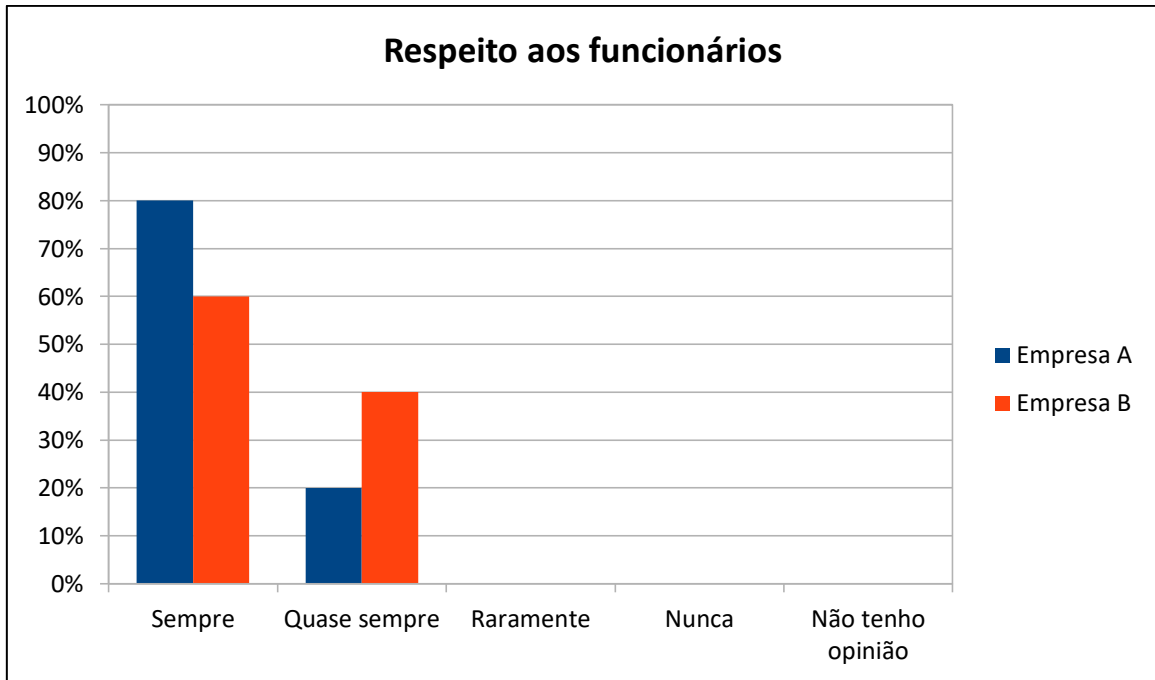


Fonte: Dados da Pesquisa

Notou-se que as maiorias dos colaboradores afirmam que a empresa é um bom lugar para se trabalhar, entretanto percebe-se um número muito alto na empresa B do quesito “razoável” (60% das respostas), subtende-se que existam insatisfações em se trabalhar na empresa.

Dutra (2008) afirma que a maioria dos problemas na gestão de pessoas é decorrente de descontentamento por parte da empresa ou das pessoas de como a relação entre ambas se estabelecem, e é essa relação que esta em jogo: é com base na discussão do problema que emergirá a solução, geralmente mais simples do que se supunha inicialmente por ambas as partes.

Gráfico 3 – Quanto ao respeito aos funcionários, independente de seus cargos

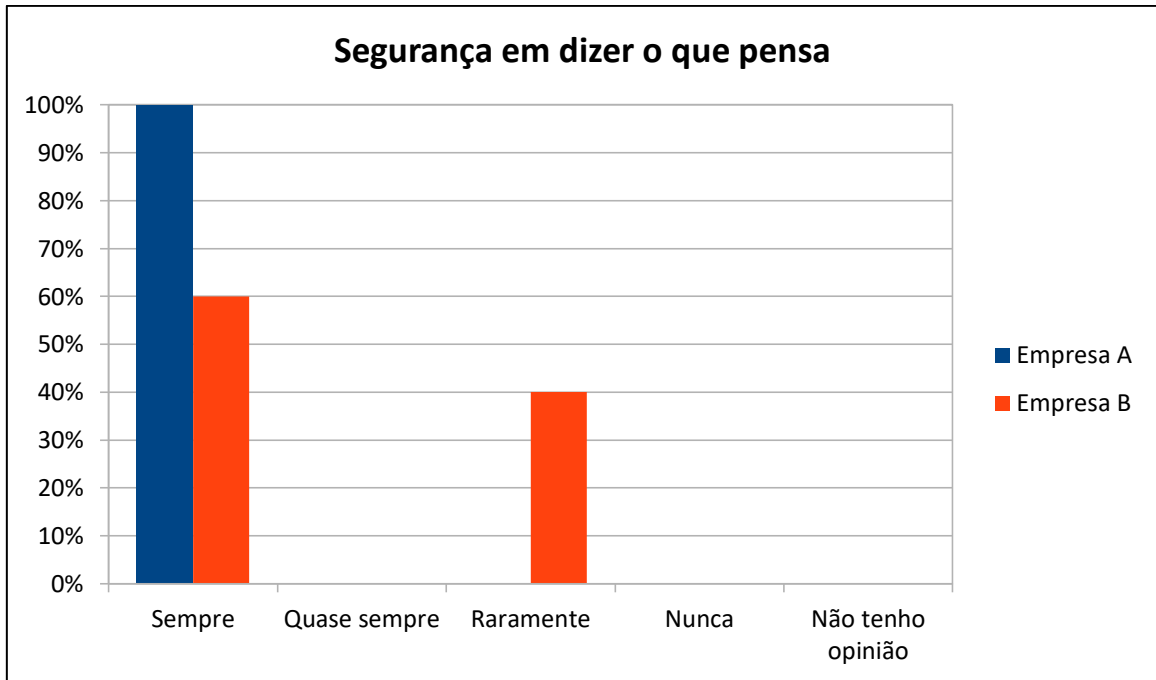


Fonte: Dados da Pesquisa

Foi perceptível que, para 80% dos entrevistados da empresa A, existe um clima de cooperação e respeito entre os funcionários independentemente dos seus cargos, fatores estes que minimizam a geração de impasses dentro do ambiente de trabalho, e se acaso, venham a ocorrer os conflitos, seria um dos fatores decisivos para se realizar uma boa mediação, deixando que as partes envolvidas reflitam acerca de suas responsabilidades e valores éticos, que devem servir de modelo para um comportamento social almejado. (RIBEIRO, 2006)

Diante desta questão foi possível identificar mais uma vez, uma insatisfação nas respostas: “quase sempre”, da empresa B, evidenciando problemas nos valores éticos no comportamento dos gestores entrevistados. Tal observação necessita de um aprofundamento do gestor de RH, para levantarem o motivo dessa conduta organizacional.

Gráfico 4 – Quanto à segurança em dizer o que pensa



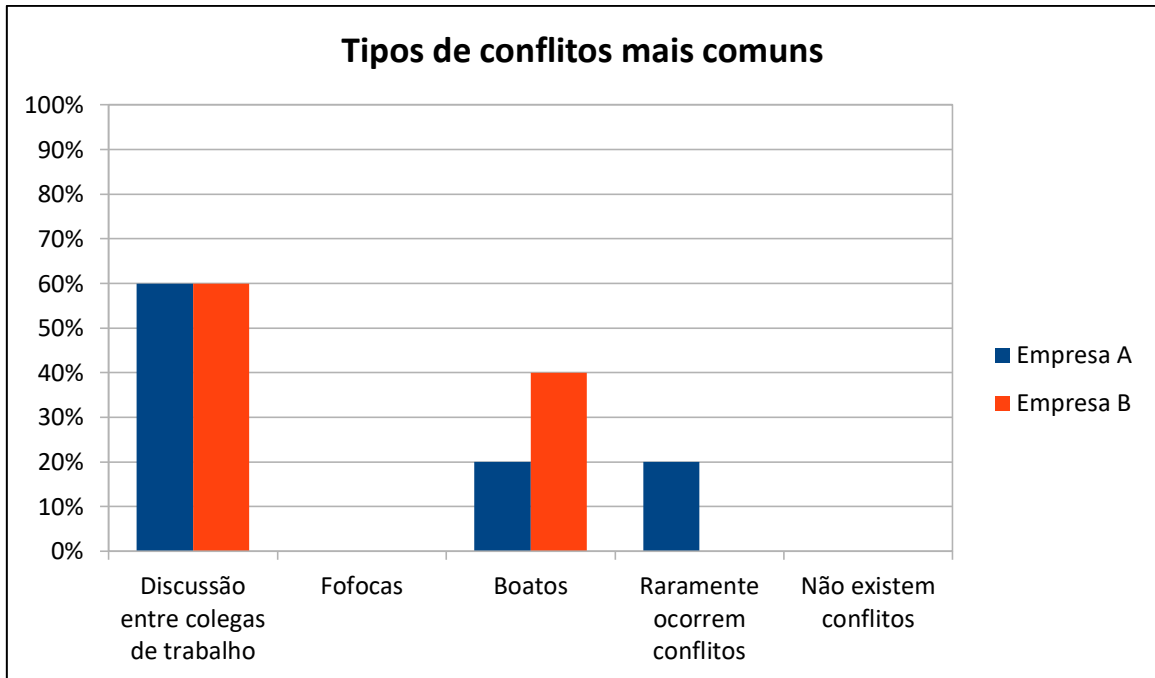
Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico acima, foi mostrado o percentual de segurança dos funcionários em dizerem o que pensam na organização. Sabe-se que a liberdade de expressão no ambiente de trabalho é primordial para gerir inovação e promover o *feedback*, fazendo o diferencial competitivo ao integrar as pessoas e suas contribuições à empresa.

Uma percepção interessante é que na empresa B, provavelmente pelo tempo de serviço dos funcionários na empresa, o nível de segurança é relativamente menor que a empresa A: onde se podem encontrar pessoas mais jovens, que costumam exteriorizar mais os sentimentos e explosões, comportamentos estes, que podem desencadear a mais divergências de opiniões do que a empresa B, de porte mais conservadora.

Gráfico 5 – Quanto aos tipos de conflitos mais comuns na organização





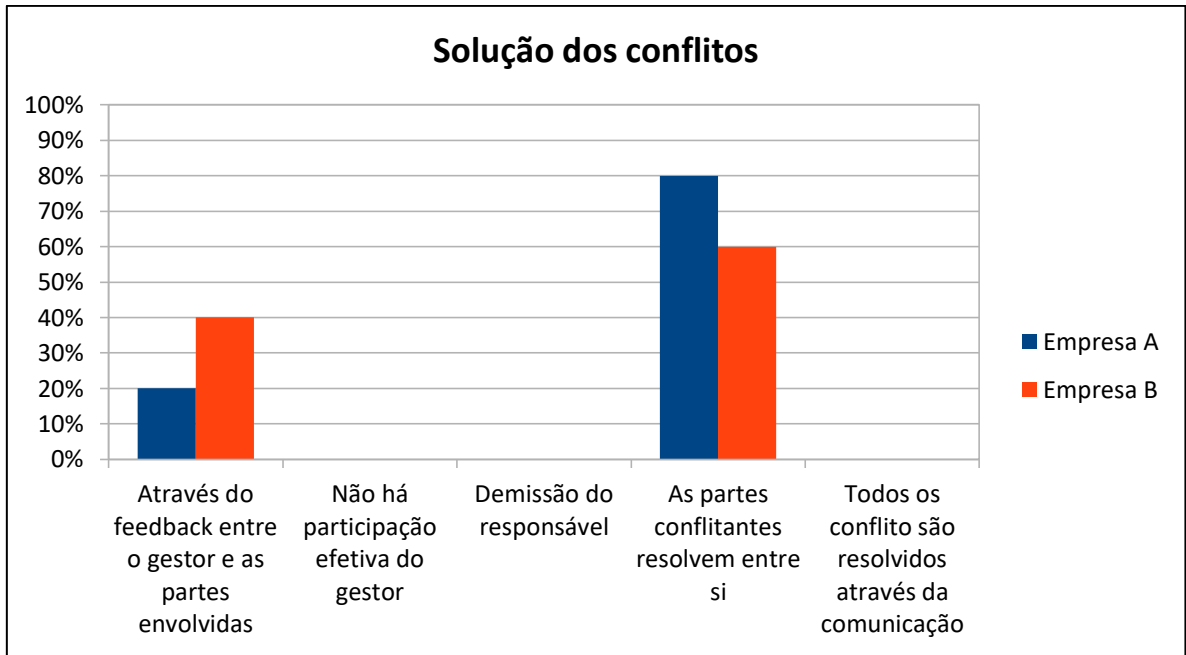
Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico acima, foi abordado os tipos de conflitos mais comuns na organização, e foi observado que 60% achavam que é as discussões entre colegas de trabalho o responsável pela eclosão dos conflitos, sendo que alguns acham que o motivo das brigas são os boatos de sua equipe de trabalho, e 20% dos participantes da pesquisa afirmam não ter notado alguma situação de conflito.

A partir desses dados, fica claro que não se pode fingir que o conflito não está presente nas organizações, não se deve negligenciá-lo, pelo contrário, deve-se compreendê-lo, e ser capaz de desenvolver as devidas soluções. (DUTRA, 2008)

Conforme Chiavenato (2010), as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais são os fatores desencadeadores de alguma espécie de conflito, pois ele parte da natureza humana.

Gráfico 6 – Quanto à solução dos conflitos na organização



Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que a maioria das respostas demonstradas pelos colaboradores, no que se refere aos tipos de soluções dos conflitos na empresa, não se evidencia a presença do gestor na negociação dos impasses, nas respostas dos colaboradores ao serem indagados de como são solucionados os conflitos na empresa.

Como mostra Chiavenato (2010), o primeiro passo para a solução de problemas é a discussão franca com o seu supervisor, para que haja uma compreensão mútua da situação. O gestor tem a responsabilidade de ouvir, investigar, avaliar e responder às partes de maneira completa e justa.

Esse conceito do autor é bastante válido para se tiver uma noção da importância do gestor como administrador dos conflitos e não como apenas um expectador diante do processo.

Gráfico 7 – Quanto à ação do gestor numa negociação



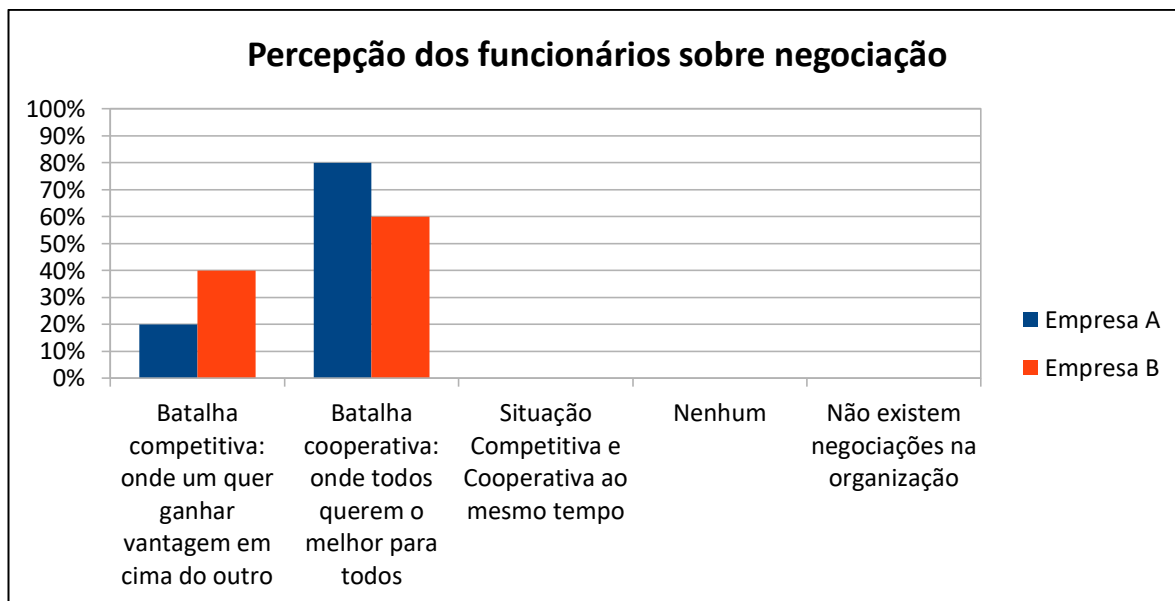
Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria das respostas dos colaboradores de como agir durante a negociação foram positivas. Foi identificada certa objeção por parte da empresa B, em administrar suas emoções, como a pressa e a impaciência. Assim como afirma Mello (2005), que para se evitar a urgência, devem-se percorrer todas as fases de evolução de uma negociação de forma mais lenta possível, etapa após etapa, e que a fase de concessões deverão ser somente na quarta etapa (estabilização), a fase central do processo.

Para minimizar este comportamento apreensivo, os gestores de Rh devem manter os empregados bem treinados e motivados ao trabalho, desenvolvendo a qualidade de vida, administrando as mudanças e incentivando políticas éticas e comportamento social responsável.

Diante desta questão foi possível identificar mais uma vez, uma uniformidade de respostas das duas empresas: “muito à vontade”, evidenciando os valores éticos no comportamento dos gestores entrevistados. Tal observação está de acordo com uma série de razões que justificam a importância de uma conduta ética na formulação e execução de uma mediação de conflitos.

Gráfico 8 – Quanto à percepção dos funcionários numa negociação



Fonte: Dados da Pesquisa

Diferentemente das respostas de seus respectivos gestores, os funcionários conseguiram reconhecer o verdadeiro objetivo de uma negociação: encará-la como uma batalha cooperativa, onde a existência de comprometimento das partes, em cooperar com a elaboração de estratégias positivas onde todos possam sair ganhando é o mais importante a ser feito.

Mello (2005) ressalta a importância de conhecer melhor as necessidades e possibilidades da outra parte e de estabelecerem um vínculo de confiança, para assim conseguirem um desfecho de ganha-ganha.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De todas as variáveis administrativas que as teorias mostram tais como: administrar tarefas, ambiente, finanças, tecnologia e estrutura, a maior delas, gestão de pessoas, é das mais relevantes e indispensáveis para o estudo do processo de conflito.

A presente pesquisa realizada chegou à constatação de que devem existir sim conflitos organizacionais possíveis de serem solucionados pela ação dos gestores de Recursos Humanos.

Porém, verifica-se na pesquisa que os gestores lidam com os conflitos da forma tradicional, negligenciando-o passando a responsabilidade para os envolvidos por si só, procurarem uma negociação positiva.

Fato este que não acontece, pois os conflitos mal administrados procurarão outras formas de eclodir, piorando o clima organizacional e ocasionando ainda mais insatisfação, demissões em massa e falta de comunicação na empresa, que no fim, podem acarretar em desvantagens, tanto para os colaboradores, quanto para a organização.

Observa-se na pesquisa, que os gestores não levam em conta as diversas formas de conflitos e não usam as ferramentas necessárias de como dirigir um processo de mediação eficaz, como uma das melhores formas de negociação.

Para ambas as empresas participantes, os conflitos são entendidos e observados tanto pelos gestores, quanto para os seus subordinados e todos os respondentes, indicaram uma alta satisfação com a empresa no qual as relações interpessoais tais como respeito, comunicação e liberdade de expressão eram prontamente atendidos pela empresa.

Com base nessas observações, pode-se verificar através da análise de estudo de caso, que as empresas selecionadas precisam rever os métodos atuais de Gestão de Conflitos, e realizem ações de melhorias, promovendo uma maior interação do gestor com sua equipe de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cervo, Amado Luiz; Bervian Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Dutra, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ªed.,6 reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008.

Fiorelli , José Osmir. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

Lacombe, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5ªed.5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

Langdon, Ken. **Você sabe conduzir uma negociação?: Técnicas eficazes para assegurar os resultados que você deseja**. São Paulo: Senac, 2009.

Martinelli, Dante P.; Almeida, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. 1ªed., 9 reimpressão, São Paulo: Atlas, 2009.

Mello, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2005.

Muszkat, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos**. 2ªed. São Paulo: Summus, 2008.

Ribeiro, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Disponível em <http://www.tjpe.jus.br/concilia/oque.asp>. Pesquisado no dia 23/11/2012 às 21h43min.

## APÊNDICE

### Apêndice A- Questionário aplicado ao Gestor

Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )

Setor:

Função:

Escolaridade:

Tempo na Empresa:

1. Faixa etária dos gestores:

- a) 18 a 23 anos
- b) 24 a 29 anos
- c) 30 a 35 anos
- d) 36 a 40 anos
- e) Acima de 40 anos

2. A empresa é um bom lugar para trabalhar?

- a) Sim muito boa empresa
- b) Quase sempre
- c) Razoável
- d) Não é uma boa empresa
- e) Não tenho opinião

3. Os funcionários são tratados com respeito, independente de seus cargos?

- a) Sempre
- b) Quase sempre
- c) Raramente
- d) Nunca
- e) Não tenho opinião

4. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

- a) Sempre
- b) Quase sempre

- c) Raramente
- d) Nunca
- e) Não tenho opinião

5. Quais os tipos de conflitos mais comuns na organização?

- a) Discussão entre colegas de trabalho
- b) Fofocas
- c) Boatos
- d) Raramente ocorrem conflitos
- e) Não existem conflitos na organização

6. Como são solucionados os conflitos dentro da organização?

- a) Através do *feedback* entre gestor e as partes envolvidas
- b) Não há participação efetiva do gestor neste tipo de situação
- c) Demissão do responsável
- d) As partes conflitantes resolvem entre si os impasses
- e) Todos os conflitos são resolvidos através de uma boa comunicação

7. Como você costuma agir numa negociação?

- a) Muito a vontade, agindo com naturalidade.
- b) Tenso, muito preocupado em perder
- c) Normalmente como em qualquer situação
- d) Impaciente, querendo terminar logo.
- e) Não participei de nenhuma negociação até o momento

8. Como você geralmente encara uma negociação?

- a) Uma batalha competitiva onde um quer ganhar vantagem em cima do outro
- b) Uma batalha cooperativa onde todos querem o melhor para todos
- c) Uma situação competitiva e cooperativa ao mesmo tempo
- d) Nenhum
- e) Não existem negociações na organização



## APÊNDICE B – Questionário aplicado aos Colaboradores

Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )

Setor:

Função:

Escolaridade:

Tempo na Empresa:

1. Faixa etária dos colaboradores:

- a) 18 a 23 anos
- b) 24 a 29 anos
- c) 30 a 35 anos
- d) 36 a 40 anos
- e) Acima de 40 anos

2. Considera a empresa um bom lugar para se trabalhar?

- a) Sempre
- b) Quase sempre
- c) Raramente
- d) Nunca
- e) Não tenho opinião

3. Vocês são tratados com respeito, independente de seus cargos?

- a) Sempre
- b) Quase sempre
- c) Raramente
- d) Nunca
- e) Não tenho opinião

4. Você se sente seguros em dizer o que pensam?

- a) Sempre
- b) Quase sempre
- c) Raramente

- d) Nunca
- e) Não tenho opinião

5. Quais os tipos de conflitos mais comuns nesta organização?

- a) Discussão entre colegas de trabalho
- b) Fofocas
- c) Boatos
- d) Raramente ocorrem conflitos
- e) Não existem conflitos na organização

6. Como são solucionados os conflitos dentro da organização?

- a) Através do *feedback* entre gestor e as partes envolvidas
- b) Não há participação efetiva do gestor neste tipo de situação
- c) Demissão do responsável
- d) As partes conflitantes resolvem entre si os impasses
- e) Todos os conflitos são resolvidos através de uma boa comunicação

7. Como você costuma agir numa negociação?

- a) Muito a vontade, agindo com naturalidade
- b) Tenso, muito preocupado em perder
- c) Normalmente como em qualquer situação
- d) Impaciente, querendo terminar logo
- e) Não participei de nenhuma negociação até o momento

8. Como você geralmente encara uma negociação?

- a) Uma batalha competitiva onde um quer ganhar vantagem em cima do outro
- b) Uma batalha cooperativa onde todos querem o melhor para todos
- c) Uma situação competitiva e cooperativa ao mesmo tempo
- d) Nenhum
- e) Não existem negociações na organização