

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Jônatan Goulart Chagas^a, Rafael de Lucena Perini^b

^a Acadêmico no Curso de Administração do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Mestre em Administração, professor do Centro de Negócios da FSG.

Palavras-chave:

Gestão de conflitos. Justiça restaurativa.
Círculos de construção de paz.

Resumo

Um dos maiores desafios para um gestor ou líder é a gestão de conflitos, sendo que este pode ser responsável pela instabilidade e sérias ameaças a organização. Com base nisso este trabalho tem como objetivo investigar como funciona a gestão de conflitos de algumas empresas de Caxias do Sul no Rio Grande do Sul. Buscando uma forma de melhorar a gestão e não tendo perdas produtivas ou financeiras na organização. A possibilidade da implantação de um método de gestão chamado círculo de construção de paz, em forma de treinamento ou serviços terceiros seria uma das opções para alcançar um modelo ideal de gestão. Através de entrevistas foi identificada a necessidade da implantação desse método, e também os benefícios que as empresas e os gestores terão no gerenciamento dos conflitos.

1 INTRODUÇÃO

O bom funcionamento das equipes de trabalho é de muita importância em uma empresa. Uma equipe de trabalho em condições de motivação, se sentindo valorizada e com um bom relacionamento, faz todo o diferencial na hora de entregar seus objetivos. A eficácia da equipe não está relacionada apenas ao desempenho de um indivíduo, mas da estreita colaboração de todos mutuamente. No entanto, estas equipes muitas vezes acabam discordando de alguns assuntos relacionados a organização, princípios ou opiniões de suas vidas pessoais. Esses pontos de vista diferentes, quando mal interpretados geram os conflitos.

Existe uma dificuldade nas organizações que se refere em saber a melhor forma de resolver esses conflitos internos. Neste artigo vamos abordar os conflitos nas organizações,

buscando saber quais são as atitudes que os gestores e administradores buscam para solucioná-los em suas empresas. Também vamos abordar o significado de conflito, quais os benefícios e desvantagens pode-se ter em meio a equipe, atingindo de forma pessoal na vida pessoal ou na organização. Será relacionado estes conflitos com o método usado pela Justiça Restaurativa, chamado círculo de construção de paz. Queremos identificar através de entrevistas em algumas empresas de Caxias do Sul, se este método solucionaria os conflitos que se apresentam nas organizações, conflitos pessoais que geram desgastes e custos para a organização, e em muitos casos gerando demissões de bons colaboradores. O círculo de construção de paz é uma das estratégias utilizadas como metodologia pela Justiça Restaurativa. Nele, os envolvidos debatem seus sentimentos, expõem seus argumentos e buscam, dessa forma, amenizar suas diferenças e fortalece seus relacionamentos, resolvendo desta forma muitos conflitos externos e internos.

Conflitos positivos podem gerar boas ideias, inovação, e pontos de vista diferentes, porém, neste trabalho será direcionado em conflitos negativos, que geram desânimo, diferenças e polarizam os indivíduos e grupos, gerando dificuldade na comunicação, cooperação, interajuda, comportamentos irresponsáveis, cria suspeitas e desconfianças, desgaste emocional, rompendo relacionamentos e afetando a corporação de forma negativa, levando os líderes a exercerem uma autoritarismo desnecessário com seus liderados.

Neste trabalho é analisada uma forma de solucionarmos estes conflitos através de um método da Justiça Restaurativa chamada círculo de construção de paz.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os conflitos afetam todas as áreas de uma organização de forma negativa ou positiva. Trazendo o lado positivo do conflito, Carvalho (2013, p. 48), conceitua o conflito como um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses ou valores. Na existência da humanidade sempre existiu conflitos, com isto não podemos ver o conflito apenas no ponto de vista negativo, mas também temos que ver como um processo que começa na nossa percepção e termina com uma ação adequada positiva (ARCÂNGELO, 2010). Segundo McIntyre “O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito.” (McINTYRE, 2007, p. 303).

Dimas, Lourenço e Miguez (2005) afirmam que, “o conflito é mais que um desacordo, que uma discordância entre os membros de um grupo: implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de oposição e de tensão das partes” (p.105).

2.1 Conflito Organizacional

Segundo o dicionário (AURÉLIO) a palavra conflito significa “Divergência; ausência de concordância ou entendimento; oposição de interesses, de opiniões”. Estes conflitos estão dia após dia relacionados a vida das pessoas, incluído ambientes de trabalho, família, momentos de lazer, no simples fato de fazer uma escolha ou na objeção de uma ideia ou atitude. O conflito é definido como característica do ser humano, estar integrado em um sistema de inter-relações é o principal motivo dos conflitos (PUTNAM, 1997 p.148).

Podemos definir o conflito como “um processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo” (ROBBINS, 2006, p.78). Em uma conversa de um determinado assunto pode-se ter várias opiniões contrárias, gerando um conflito entre as partes, em uma forma de governo podemos ter duas opiniões contrárias como por exemplo, socialistas e capitalistas. Também é possível ter um conflito entre traficante e policial, entre dois veículos que se colidem, conflitos como Palestina e Israel. O conflito tem como definição, não haver consenso. Uma das definições pode ser “Divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos” (De Dreu & Weingart; 2002; Dimas, Lourenzo e & Miguez, 2005). Desta forma, conforme Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

Nas organizações as pessoas trabalham em equipes e interagem entre si para poder efetuar suas atividades, e nestes ambientes encontramos conflitos pela discordância de ideias de interpretações ou por questões de princípios e valores.

Putnam (1997 p.148). “(...) o conflito não é apenas inevitável, ele representa a natureza das organizações complexas, (...) [Não] significa a ruptura de um sistema intencionalmente cooperativo antes é central ao que uma organização é”. O conflito não é negativo ou desnecessário, ele é um fator necessário de crescimento e geração de ideias na organização. Segundo Berg (2012, p.18). “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre

evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Também podemos acrescentar o que diz Chiavenato (2003, p. 305) “conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar”.

Chiavenato (2003, p. 305) menciona que “conflito e cooperação são elementos integrantes da vida social de uma organização. Ambos são abordados pelas recentes teorias administrativas. As teorias anteriores ignoraram o problema conflito-cooperação. Hoje, considera-se cooperação e conflito como dois aspectos da atividade social, ou melhor ainda, dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambos estão ligados entre si”. Tanto que a resolução do conflito é mais vista como uma fase do esquema “conflito-cooperação” do que um “ fim do conflito”. “O propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito parte integrante da vida da organização possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos”.

Os conflitos geram mudanças, e essas mudanças geram outros conflitos, e estes outros conflitos geram novas mudanças, e assim por diante os conflitos são causadores de inovações. Se o conflito for disfarçado, menciona Chiavenato (2003), ele procurará outras formas de se expressar podendo se apresentar não como benefício tanto para o empregador como para o empregado.

2.2 Tipos de conflitos

Conforme Chiavenato (2008 p.179) denomina-se conflito interno quando o mesmo ocorre com a pessoa, que é: “quando ocorre intimamente dentro de uma pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. Quando a pessoa quer trabalhar em uma empresa porque está lhe dá prestígio e dinheiro, mas ao mesmo tempo não gosta do patrão, É o chamado conflito psicológico ou intra-individual, de natureza íntima da pessoa. O conflito interno provoca um colapso nos mecanismos decisórios normais, provocando dificuldade na escolha dentre várias alternativas de ação”.

Da mesma maneira existe também o conflito externo ou conflito social, que se refere a outros indivíduos “quando ocorre entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas. É o chamado conflito social, que ocorre entre pessoas ou grupos sociais com interesses ou objetivos antagônicos”. (CHIAVENATO, 2008 p. 179).

Para Berg (2012) existem três tipos de conflitos, o pessoal, interpessoal e organizacional. O pessoal trata-se da própria pessoa, conflitos sobre si mesmo, suas preocupações e objetivos. O conflito interpessoal se refere a grupos de pessoas, indivíduos que encaram a mesma situação com pensamentos e pontos de vista diferentes. Dentro do conflito interpessoal Berg afirma que o conflito intergrupar que são grupos, áreas ou setor divergentes, criando atritos e divergências. Segundo Berg (2012) o conflito organizacional é fundamentado em resultado e não em pessoas ou valores.

Para Burbridge e Burbridge (2012), existe apenas dois tipos de conflitos, o interno e o externo. O interno está envolvendo apenas por pessoas. Já o externo se refere a conflitos com outras pessoas, outras empresas ou a governos.

Por outro lado, Silva (2008 p. 262), Blau e Scott afirmam que o conflito está entre a organização formal e a organização informal e no relacionamento cliente e organização.

2.3 Categorias do conflito

Conflitos Interpessoais

Nas seguintes razões, os conflitos interpessoais surgem entre os indivíduos:

Diferenças individuais - As diferenças que existem entre pessoas, podem causar situações inevitáveis de conflito. Essas diferenças de vários níveis que desenvolvemos ao longo de nossas vidas podem estar presentes nos valores, atitudes, crenças, idades, sexo e experiências. Com isso várias situações podem ser analisadas de múltiplas formas, dando inevitavelmente divergência de pontos de vista pelos vários sujeitos. (ALMEIDA, 1995).

Limitação dos recursos - Infelizmente em quase todos os lugares a disponibilidade de recursos é limitada nas organizações, grupos ou famílias, poucos ou nenhum destes alcançam tudo o que desejam. Por mais que sejam divididos em forma justa, dificilmente concordam com a divisão de recursos equivalentes, pois existem sempre quem acha que fique prejudicado. (DE DREU; WEINGART; 2002; DIMAS, LOURENZO e MIGUEZ 2005).

Diferenciação de papéis - Refere-se a dificuldade de definição explícita de quem poderá dar as ordens aos outros, isto poderá gerar um conflito. Se esta ordem não é obedecida pelo outro, inicia-se o conflito. (ALMEIDA, 2005).

2.4 Formas e características de um conflito

Primeiramente para gerenciar um conflito é preciso entender as fases do mesmo. Com isso consegue gerir o conflito no momento correto, ou direciona-lo para outras questões (BURBRIDGE, 2012):

Conflito Latente - Refere-se a um conflito que ainda não existe, não é declarado, não há uma consciência clara sobre sua existência, porém há condições para que ele ocorra, que favoreçam o surgimento, ou seja, este conflito ainda não ocorreu mas existe condições para o seu surgimento.

Segundo Chiavenato (2008, p. 179), os conflitos ocorrem nestes níveis abaixo:

Conflito percebido - Os elementos nesta fase percebem o conflito, porém nenhuma atitude foi tomada de nenhuma das partes, isto é uma percepção racional do conflito.

Conflito sentido (experimentado) - Quando o conflito parte para a parte emocional.

Conflito manifesto - Trata-se do conflito que já atingiu o seu ápice, já atingiu ambas as partes, estágios em que as atitudes se manifestam, e a busca da resolução segundo seu ponto de vista e a sua resolução.

2.5 Áreas de conflito

Segundo Cunha e Lisboa (2012, p. 59), o conflito apresenta as seguintes áreas de estudo: Conflito Tradicional e Conflito Social.

- Conflito tradicional: pertencem à história e são aqueles que reúnem indivíduos ao redor dos mesmos interesses, fortalecendo sua solidariedade. Essa área de conflito existe em detrimento a três razões principais: pela competição entre as pessoas, por recursos disponíveis, mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação à outra.

- Conflito social: surge em virtude do grau de complexidade e implicação social, e isto é influenciado pela evolução da própria sociedade.

Conforme afirmação de Christopher (2008, p. 72), pode-se ter várias fontes de conflitos, dentre elas afirma ser, medo e ansiedade, alguns desejos de crescimento na carreira profissional ou econômico, a necessidade por status e conquistas.

2.6 Tipos de conflitos

Conforme CHIAVATO (2008 p.179) denominamos conflito interno quando o mesmo ocorre com a pessoa, que é:

“Quando ocorre intimamente dentro de uma pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. Quando a pessoa quer trabalhar em uma empresa porque está lhe dá prestígio e dinheiro, mas ao mesmo tempo não gosta do patrão. É o chamado conflito psicológico ou intra-individual, de natureza íntima da pessoa. O conflito interno provoca um colapso nos mecanismos decisórios normais, provocando dificuldade na escolha dentre várias alternativas de ação. (CHIAVATO, 2008 p.179) ”

O gestor deve sempre buscar solucionar estes conflitos. Caso o conflito seja resolvido de forma racional, pacífica e com entendimento que ambos tiveram suas partes esclarecidas, e ambos foram beneficiados com seus propósitos adquiridos, podemos então afirmar que o conflito foi bem gerenciado. Porém, se o contrário ocorrer o conflito pode ressurgir de forma mais intensa e gerando mais desgastes, pois o conflito não resolvido ficou com questões oprimidas causando mais transtornos. Na tabela a seguir iremos acompanhar a evolução de conflitos e suas características (ARAÚJO, 2006).

Níve 1 1	Discussão	É o nível inicial do conflito e caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;
Níve 1 2	Debate	Neste nível, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade começa a diminuir;
Níve 1 3	Façanhas	As partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhido pela outra parte envolvida;
Níve 1 4	Imagens fixas	São estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;
Níve 1 5	Loss of face - “ficar com a cara no chão”	Trata-se da postura de “continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim”, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;
Níve 1 6	Estratégias	Neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. A comunicação torna-se cada vez mais restrita;
Níve 1 7	Falta de humanidade	No nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste nível, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;
Níve 1 8	Ataque de nervos	Neste nível, a necessidade de se auto preservar e se proteger passa a ser a única preocupação;
Níve 1 9	Ataques generalizados	Neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

(ARAÚJO, 2006) adaptado pelo autor.

2.7 Efeitos dos conflitos nas organizações

Os conflitos podem ter efeitos positivos ou negativos Chiavenato (2004) destaca conforme segue:

Efeitos positivos: o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intragrupal, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro.

Efeitos negativos: O conflito pode trazer sérias consequências á organização, pode provocar consequências indesejáveis para o seu bom funcionamento, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas. Geralmente desperdiça muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

Conforme Burbridge e Burbrigde (2012), os conflitos ajudam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, etc.

2.8 Justiça Restaurativa

A justiça restaurativa é um modelo judicial de conduta que busca a reconciliação dos indivíduos que estão, ou passaram por um conflito. A ressocialização harmoniosa entre as partes envolvidas em um conflito, muitas vezes não são conquistadas nos métodos tradicionais. Portanto a justiça restaurativa difere-se na forma de punição, não sendo ela uma justiça retributiva, mas se dedicando a restaurar os vínculos, por meio de diálogos, estimulados a reconciliação dos sentimentos além de compreender os motivos das infrações ou conflitos (GRANJEIRO, 2012).

Em 1970 quando Albert Eglash escreveu um artigo no qual relacionava os tipos de justiça, dentre elas estavam: a justiça punitiva que puniria o infrator, a distributiva que visa a reeducação e a restaurativa que busca a reparação (JACCOUD, 2009). Após este artigo, novos estudos começaram a se aprofundar neste modelo de justiça, e foi constatado que o modelo restaurativo é o mais eficiente. Com isso a ONU incluir em seus ideais este modelo.

Com o apoio e incentivo da ONU, este modelo vem tomando cada vez mais espaço na sociedade, inclusive por parte do judiciário do Brasil, onde hoje é aplicado este método em muitos lugares onde a população sofre pela criminalidade. A justiça restaurativa não priva o infrator da sociedade, ela busca a reconciliação do mesmo (PINTO, 2009). Deste modo a Justiça restaurativa é “a possibilidade de transformar o processo da resolução de problemas em instrumento preventivo de violência e criminalidade, reduzindo o índice de futuras infrações, em especial quando os envolvidos são menores de idade” (SCURO NETO, 1999, p. 102). Com foco em tornar a sociedade menos violenta, a justiça restaurativa não pune o infrator com males, mas o retorna a sociedade, de forma com que cesse a violência do mesmo (ZEHR, 2008).

A justiça restaurativa é formada por pessoas responsáveis e conhecedoras do assunto, como psicólogos, assistentes sociais e pessoas designadas a essa função, com conhecimento para a aplicação deste modelo.

Deve o modelo restaurativo ser guiado por facilitadores competentes e imparciais, com o escopo de assegurar que o processo seja efetivo e seguro para todos os envolvidos, esforçar-se para ser inclusivo e colaborativo aberto à todas as partes envolvidas no ocorrido, que têm total liberdade para resolver seus conflitos. (SOUZA, 2009, p. 44).

Este método moderno que reabilita o infrator, pode ser utilizada em vários locais, muito usado hoje em escolas e outros lugares sociais, direcionando maneiras de ressocialização através do dialogo e não por repressões, ensinando novas maneiras de relações sociais.

O enfrentamento repressivo pela forma violenta é substituído por forma não violenta de resolução através das práticas restaurativas, que acabam se transformando em ações pedagógicas, como realmente deve ser feito na escola, que é um local de socialização e de aprendizado de uma cultura da paz. (NUNES, 2011, p. 21).

Através do diálogo os infratores podem ser ouvidos, e os orientadores, psicólogos e assistentes sociais, podem estar descobrindo a fonte destes problemas de comportamento, das duas partes envolvidas, e com isso tratar o problema direto na raiz.

Pelos recursos tradicionais, um aluno que pratica uma infração é punido, mas essa punição não provoca, em geral, uma reflexão sobre as causas que estão na origem do conflito. Através das práticas restaurativas, ao contrário, as partes são ouvidas e podem atacar as causas do conflito, restabelecendo o diálogo e prevenindo comportamentos semelhantes no futuro. (NUNES, 2001, p. 45-46).

O funcionamento deste método é aplicado por meio de reuniões de reconciliação, onde todos os envolvidos são convidados a participar. São feitas três reuniões com a presença de

um mediador, o infrator, a vítima e os demais convidados, podendo ser familiares, amigos, pessoas que estão envolvidas pessoalmente com qualquer um dos envolvidos,

“A atitude do coordenador de Círculo restaurativo é de um facilitador, que busca com que cada pessoa possa falar e ser ouvida com respeito, esclarecendo suas dúvidas e anseios sobre o projeto e das possibilidades de desenvolvê-la” (MACHADO, 2008, p. 21).

Segundo o escritor VASCONCELOS, em seu livro *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. (2008 p. 247-274). A primeira fase é o encontro entre o mediador e a vítima explicando o que significa o círculo restaurativo e posteriormente o mediador se encontra com o infrator. Posteriormente é marcada a reunião com todos os envolvidos. A reunião será feita em forma de um círculo onde todos os participantes podem ser visualizados por todos. Neste momento é dada a palavra para todos, para manifestarem sua perspectiva a respeito do acontecido, quais as causas e possíveis ações que podem ser tomadas para reparar o dano ocorrido. Por fim é analisado os objetivos propostos e para a restauração do dano ser cumprido.

Esse método faz com que o infrator tome uma perspectiva diferente. Em casos de bullying o infrator não consegue compreender a gravidade do ato, e após um diálogo junto a vítima, expondo a profundidade da perda ou agressão sofrida, os dois lados saem vitoriosos: a vítima foi ouvida, foi tomadas providencias a respeito, e o infrator pode ouvir e tomar consciência da gravidade de seu ato e não haver punição, o que não gerou revolta contra a instituição.

Na Nova Zelândia, foram feitos 89 círculos restaurativos em uma escola em 2004 que evidenciaram as seguintes conclusões:

CRIMES COMETIDOS PELOS INFRADORES	QUANTIDADE DE CRIMES
Agressões sérias	43
Vitimizações sérias	25
Dano de propriedade e roubo	12
Gazeteiros, problemas em salas de aula, danos a reputação da escola, e intimidação	18
Drogas	2
Ameaça de bomba	1

	RESULTADOS
VÍTIMAS	
Conseguiram o que eles precisavam da conferência	89%
Sentiam-se mais seguras	94%
INFRATORES	
Sentiam-se bem cuidados durante a reunião	98%
Amados pelas pessoas mais próximas a eles	95%
Capazes de ter um novo começo	80%
Perdoados	70%
Mais íntimos dos envolvidos	87%
VÍTIMA E INFRATORES INFORMARAM QUE:	
Tiveram voz no processo	96%
Ficaram satisfeitos com o modo com que o acordo foi feito	87%
Foram tratados com respeito	95%
Sentiram-se compreendidos pelos outros	99%
Sentiram que as condições de acordo foram justas	91%
RESULTADO	
Os infratores concordaram com a maior parte ou com todo o acordo	84%
Não reincidiram no período do processo	83%

(MORRISON, 2005, p. 312). Adaptado pelo autor.

Portanto, a justiça restaurativa visa a educação de pessoas e a ressocialização, fazendo com que infratores tenham a ressocialização, no caso das escolas é promovido os quatro pilares da educação segundo a UNESCO, são elas: aprender a Ser, a Fazer, a Conhecer e a Conviver (NUNES, 2011).

3 METODOLOGIA

A seguir serão demonstrados os procedimentos metodológicos da pesquisa, utilizada para o desenvolvimento do estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com os critérios apresentado por Gil (2007), o método utilizado é qualitativa.

Segundo Minayo (1999, p. 21) comenta que: “a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Conforme Silveira e Córdova (2009 p. 31) o foco da pesquisa qualitativa é o fundamento na compreensão de um grupo social ou de uma organização, sua preocupação é com aspectos que não podem ser quantificados, tendo em vista a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

3.2 Técnica de coleta e análise de dados

Para a coleta de dados foi utilizado uma entrevista a gestores de empresas. Esta entrevista é fundamentada em perguntas abertas e fechadas a respeito da gestão de conflitos de suas organizações, buscando nestas onze questões adquirir o máximo de informações de suas organizações.

A pesquisa foi feita através de entrevistas pessoais para podermos ter acesso ao máximo de informações possível e coletar o maior número de dados, as perguntas abordavam situações de conflitos passados, formas com o que foram solucionados estes conflitos, se existe algum método utilizado pela empresa hoje, e se o gestor teria alguma orientação da organização para administrar estes conflitos.

As entrevistas foram feitas em três empresas, de setores diferentes, sendo elas; Gufani indústria de Plásticos Ltda, a Pizzaria Artigianali e a Açomold Usinagem e Injeção Plástica Ltda. Todas localizadas em Caxias do sul e com numero superior a 10 funcionários. Gufani Industria de Plásticos LTDA é uma empresa que produz utilitários domésticos em plástico. A Pizzaria Artigianali é uma pizzaria que está a 16 anos no mercado atendendo. A Açomold Usinagem e Injeção Plástica Ltda. Fundada em 1997, atua na fabricação de ferramentas e moldes de extrema complexibilidade. Foram abordados cada gestor e sócios proprietários.

3.3 Análise dos dados

As análises dos dados foram feitas a partir do material coletado nos questionários feitos através das entrevistas. As questões foram interpretadas conforme o referencial teórico apresentado neste trabalho. O entrevistador analisou cada resposta, em forma de relatório, para conseguir melhor esclarecimento da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo principal deste trabalho é analisar a percepção dos Gestores ou Líderes em relação às situações de conflitos dentro da empresa, identificando os tipos de conflitos quando ocorrem, a forma como as empresas os administram e se é aceitável a implantação do método de resolução de conflito, círculos de construção de paz.

A partir da entrevista e do questionário aplicado aos gestores, pode-se afirmar que os mesmos já vivenciaram situações de conflitos nas empresas. Em alguns casos situações de agressões físicas, e na maioria situações de discussões entre os funcionários ou pela falta de insubordinação entre supervisores e subordinados. Foram relatadas também, algumas situações em que o funcionário acreditava estar sendo lesado em alguma situação, e com isso acabava não cumprindo as suas obrigações dentro da organização, mostrando que existem conflitos que não necessariamente necessite duas pessoas em desacordo. Portanto observou-se que todos os Gestores entrevistados vivenciaram de alguma forma uma situação de conflito.

De acordo com Chiavenato (2008), menciona ainda, que o conflito é inevitável à vida e faz parte da sua natureza humana, ele constitui o lado oposto da cooperação. Para que haja conflito, deve haver interferência deliberada entre uma das partes.

Conforme relatado ao entrevistador, não há um método para lidar com esses conflitos, se reconhece que é feito de uma forma informal, sem técnicas ou com algum processo pré-estabelecido, na maioria dos casos busca-se uma conversa a sós com o funcionário ou os funcionários em caso de haver mais de um envolvido, e através dessa conversa é determinado os acertos e erros de ambas as partes buscando sanar ali o conflito e tomando algumas medidas para que isso não se repita. Conforme uma das respostas feita por um dos Gestores entrevistados: “Na verdade não há nenhuma forma estabelecida, cada situação é única, não temos uma “regra” para solução de conflitos. As vezes dialogamos com as partes, mas isso depende da situação e gravidade do conflito.”

Esses conflitos algumas vezes resultam em demissão, muitas vezes esse é o real motivo das demissões. Dos motivos relatados, insubordinação e desrespeito entre os colegas é o maior, entre outros. Também foi abordada relações entre a desmotivação dos funcionários ser consequência dos conflitos gerados internamente e em todos os casos foi relatada essa situação. Funcionários que por questões de conflitos faltavam ao trabalho ou diminuam o ritmo de produtividade, também foi relatado casos de sabotagem nos setores produtivos em virtude de conflitos. Para solucionar esses desentendimentos ou desmotivação uma forma também mencionada foi a realocação de funcionários. Ao perguntar qual forma a empresa

busca para solucionar o conflito, o entrevistado relatou: “...tentamos conversar com as pessoas envolvidas, já houve caso de realocação de funcionários, mas nada previamente definido, depende de cada situação e a seriedade de conflito”.

Quando abordados sobre o treinamento de um método de solução de conflitos, como o círculo de construção de paz, todos os entrevistados acreditam necessário um treinamento voltado a essa área, pois todos acreditam no método como eficaz e que poderia solucionar várias questões de conflitos em suas equipes. O auxílio de uma empresa externa também seria interessante, visto que muitas vezes o custo de demissão, de contratação e treinamentos de outro funcionário é muito elevado.

Todas as empresas participantes entenderam o objetivo do círculo de construção de paz, e entendem a necessidade de aplica-lo em suas empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que através dos questionários aplicados referentes à gestão de conflitos que, as empresas não têm um método padrão ou orientação para gerenciamento de conflitos, na maior parte dos casos a solução é a demissão. As empresas entenderam o método do círculo de construção de paz, e o objetivo e a eficiência que esse método pode ter em meio as organizações. Acreditam que esse método pode ser implantado, auxiliando na solução de conflitos existentes, sejam eles conflitos externos ou internos. Também acham viável o auxílio de pessoas fora do convívio, ou uma organização, pela falta de conhecimento e preparo técnico das organizações e seus gestores, para direcionar esse procedimento.

As empresas entrevistadas acreditam no potencial desse método, e compreendem a necessidade em buscar formas mais efetivas para solucionar os conflitos, tanto através de treinamentos internos, quanto por empresas externas, prestadora de serviço voltada a essa área.

Entendendo o benefício de saber gerencial um conflito, e tratando seus funcionários para desempenharem o seu trabalho da melhor forma possível, compreende-se que o círculo de construção de paz pode ser absorvido pelas organizações como um método para gestão, para administrar suas equipes de forma saudável, evitando realocações de funcionários, baixa produtividade e até possíveis demissões.

6 REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Personalidade e organização: **O conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1979.

X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO 08 e 09 de agosto de 2014
CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CUNHA, P., SILVA, P. I., & MOREIRA, M. **Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos**. **Recursos Humanos Magazine**, v. 29, n. 4, p. 42-52. 2003.

CARVALHO FERREIRA, J. M., NEVES, J., & CAETANO, A. **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001.

DIMAS, I.; LOURENÇO, P.; MIGUEZ, J. **Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipes de trabalho: uma abordagem integrada**. *Psychologica*, 38, p. 103-119. 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Teoria Geral da Administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. v. 1.

MCINTYRE, S. L. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais**. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>>. Acesso em: 15 maio de 2018.

ARAÚJO, Nonata Silva. Conflitos nas Organizações. Disponível em :<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo : Saraiva, 2012

RESOLUÇÃO 2002/12: **Princípios básicos para utilização de programas de Justiça Restaurativa em matéria criminal**. ONU. Disponível no site: http://www.juridica.mppr.mp.br/arquivos/File/MPRestaurativoEACulturadePaz/Material_de_Apoio/Resolucao_ONU_2002.pdf . Acesso em: 24 de abril de 2017.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: método, 2008 p. 247-274.