

## A GESTÃO DE CONFLITOS APLICADA NA MELHORIA DO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Fábio Castello Lima<sup>1</sup>

Luã Patrick Campos de Salles<sup>2</sup>

Leandro Barros Sant'ana<sup>3</sup>

José Carlos Pereira Júnior<sup>4</sup>

### RESUMO

Abordando temas como gestão de pessoas, recursos humanos, administração de recursos humanos, motivação, liderança e conflitos organizacionais este estudo buscou identificar as estratégias de gestão de conflitos adotadas na administração dos problemas internos existentes no ambiente de trabalho. Por meio de pesquisa bibliográfica procurou-se obter informações acerca do modelo de gestão, das relações empresa/empregado de forma a avaliar como as estratégias adotadas e aplicadas contribuem na melhoria do processo organizacional. Para a obtenção das informações que sustentam o desenvolvimento desta pesquisa, com a proposta de conhecer e expor como ocorre o processo de gestão dos conflitos organizacionais.

**Palavras-Chaves:** Gestão de pessoas. Administração de recursos humanos. Motivação. Liderança. Conflitos organizacionais.

### 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário caracterizado pela globalização, a competitividade e a qualidade são os maiores desafios dos gestores da administração. As empresas, em função das mudanças ocorridas nos últimos anos procuram direcionar mais atenção ao ser humano, pois é ele que faz com que a engrenagem empresarial funcione perfeita e harmoniosamente.

Podem ser vários os conflitos organizacionais no ambiente de trabalho e como resultados podem criar situações positivas e negativas. No caso de ser positiva,

---

<sup>1</sup> Graduando/a em Administração pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix

<sup>2</sup> Graduando/a em Administração pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix

<sup>3</sup> Graduando/a em Administração pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix

<sup>4</sup> Graduado em Direito pela Faculdade Brasileira - UNIVIX. Pós Graduado em Direito Civil e Processual Civil pelo Centro Universitário do Espírito Santo - UNESC. Professor dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Direito das Faculdades MULTIVIX Serra e MULTIVIX Cariacica. Graduando em Letras Português pela Faculdade Estácio de Sá.

tornando o empregado mais motivado e disposto melhorar seu desempenho acelerando a competição interna. Negativa, interferindo no desempenho operacional e no resultado da empresa. Considerando este cenário, optou-se por desenvolver como tema de pesquisa, “A gestão de conflitos aplicada na melhoria do processo organizacional”.

Na literatura acerca do tema, diversos autores apontam alternativas para evitar a existência de conflitos, como, por exemplo, promover a integração entre empregado e empresa, melhorar a comunicação, e organização é importante para que possa evitar o surgimento de conflitos, que podem ser prejudiciais tanto para um quanto para o outro.

Dentro das organizações podem existir diversos tipos de conflitos, do modelo de gestão à comunicação; do poder aos interesses. Quanto ao poder, Morgan (1996) destaca que através dele é possível resolver os conflitos de interesses já que neles estão envolvidos objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações.

Afirmar que as organizações por serem modernas, bem estruturadas com os recursos tecnológicos disponíveis e dispor de um quadro de funcionários qualificado e capacitado não enfrentam conflitos em seu ambiente de trabalho poderia ser um erro. O trabalhador constitui a base da empresa, do seu processo produtivo e na condição de ser humano possui atitudes, visões e comportamentos diferentes sobre as mais diversas situações. Assim sendo, nosso objetivo é analisar a importância das principais atividades administrativas de recursos humanos e como possibilitar a redução de conflitos internos no processo de desenvolvimento organizacional.

Conflitos existem em todos os lugares e em todos os tipos de relações. Não seria diferente no contexto organizacional, ressaltando que em alguns aspectos esses conflitos podem ser positivos ou não, no caso de ser positivo, se influencia a motivação do empregado.

A justificativa para o desenvolvimento deste estudo fundamenta-se no fato de que analisar os conflitos existentes é um universo tão amplo, que permite abrir

um leque de oportunidades para novos e futuros estudos e pesquisas sobre o tema.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

A globalização promoveu transformações significativas nos contextos social, econômico e organizacional. Um aspecto positivo das mudanças nas organizações está no fato de o trabalhador se tornar importante e ser visto não apenas como uma peça de engrenagem no processo de produção.

O trabalhador é considerado o elemento de sustentação de uma empresa, porque através deles e de seus desempenhos, a empresa alcança metas, objetivos e cumpre sua missão. Nesse cenário, os elementos competitividade e qualidade se tornaram os maiores desafios dos administradores, pois as empresas estão direcionando maior atenção ao ser humano, pois é ele que faz com que as engrenagens empresariais funcionem de maneira perfeita e harmoniosamente.

Em se tratando da valorização do empregado e da busca pela harmonia no ambiente de trabalho, é importante destacar que um ambiente de trabalho é composto, além de infraestrutura física e técnica, de pessoas que o utilizam.

Considerando que as organizações são criadas e planejadas com a proposta de implementar e alcançar objetivos, Chiavenato afirma que:

[...] a organização é um sistema de atividades coordenadas de duas ou mais pessoas e cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. (...) a organização existe quando há pessoas capazes de se comunicarem, dispostas a contribuir com ação conjunta e a fim de alcançarem um objetivo comum (CHIAVENATO, 1998, p.23).

Quando essas características passam a coexistir surgem os conflitos. A individualidade das empresas é um fator que torna complicado a identificação de estratégias de gestão de conflitos que possam ser aplicadas e adotadas pelas empresas de forma generalizada.

Uma das preocupações das organizações para o alcance de seus objetivos refere-se à gestão de pessoas ou gerenciamento de pessoas.

De acordo com Fisher e Fleury (2001), a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização que orienta o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (FISHER; FLEURY, 2001, p.18).

Em seu entendimento, Chiavenato (1999, p. 4) destaca que o cenário da gestão de pessoas se compõe “de pessoas e organizações. As pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso”, o que dificulta a separação entre o comportamento das pessoas e o comportamento das organizações.

Além disso, existem três aspectos fundamentais e modernos do processo de gestão de pessoas: as pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiros da organização. Em se tratando das pessoas como seres humanos,

[...] são dotados de personalidade própria; no segundo aspecto (como ativadores inteligentes), impulsionam a organização e são capazes de dotá-la de inteligência; e no terceiro aspecto (como parceiros da organização), conduzem a empresa a excelência e ao sucesso (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Davel e Vergara(2001) ao analisar a objetividade e subjetividade dentro das empresas, alegam que: a objetividade dentro das organizações trata-se na concepção de uma tentativa de encontrar formas de administrar o capital humano das empresas visando à maximização dos benefícios econômicos através de uma tentativa de alinhar a performance dos empregados com os objetivos da organização. Enquanto que a subjetividade é a condição da objetividade já que corresponde a existência de uma essência subjacente à experiência humana, e define: “subjetividade é a composição dos pensamentos e dos sentimentos produzidos em contextos históricos, políticos e culturais específicos” (DAVEL; VERGARA. 2001, P.44).

Partindo desses aspectos Chiavenato (1999) indica a diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. Em relação a gerenciar pessoas, elas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos; e em se tratando de gerenciar com pessoas, elas são o sujeito ativo

da gerência, guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais. Os objetivos da gestão de pessoas,

Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; aumentar a automotivação e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável (CHIAVENATO, 1999, p.9).

Compartilhando deste ponto de vista, Moscovici (1997) argumenta que a maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Segundo Levinson, questões que envolvem o inter-relacionamento na organização podem ser resolvidas entre o corpo gerencial e a sua base operária através de treinamentos contínuos dos profissionais da linha de comando realizados por profissionais de recursos humanos, psicólogos, assistentes sociais e médicos das empresas, com o objetivo de melhorar a comunicação entre liderados e líderes. Nesse aspecto, o autor, considera que a interação entre trabalhador e organização “é um processo de reciprocidade, onde a organização realiza certas coisas para o indivíduo, recebendo reciprocamente o trabalho e o desempenho em suas tarefas”. Levinson (1965, p. 373)

A empresa precisa estar atenta ao relacionamento interno, que implica em bom ambiente de trabalho. Dentro das empresas, as pessoas buscam alcançar seus objetivos e os da empresa, bem como atender suas necessidades, estabelecendo assim, um ambiente de trabalho interno saudável, que reflete em bom clima organizacional. Uma questão muito importante é o relacionamento na empresa e nesse sentido,

pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, assim como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar, tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem sucedidas (CHIAVENATO, 1999, p. 376).

Nas organizações, segundo Gonçalves (*apud* NOGUEIRA, 1999), quando ocorre a disseminação do instrumental e competências entre os gestores dessa área e

demais gestores das áreas funcionais, a gestão de pessoas passa a ser problema. Nesse contexto, Chiavenato (1999, p. 12) afirma que a gestão de pessoas tem seis processos que consistem em “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas”.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Qualidade, produtividade e modelo de gestão são elementos que as empresas modernas consideram importantes no processo de crescimento da sua competitividade no mercado. Dentro desse contexto, na concepção de Paladini (1990, p. 100) “o ser humano é um desses recursos e é um recurso com características bastante exclusivas: possui capacidade de pensar, imaginar, julgar e decidir “.

No entanto, o ser humano possui comportamentos diferentes e neste caso, no cenário organizacional, o controle da administração de recursos humanos inclui a retroalimentação dos resultados e o seu acompanhamento destes, de maneira que seja possível traçar paralelos e comparar os resultados alcançados com o que foi planejado e, ainda, promover os ajustes que forem necessários.

A globalização gera nas empresas a necessidade de adoção de práticas de recursos humanos inovadoras e que tenham suas bases fundamentadas em políticas e estratégias que possibilitem alcançar os objetivos organizacionais. Nesse contexto, segundo Chiavenato (1999, p. 49), “os objetivos organizacionais são os objetos em direção aos quais as organizações dirigem suas energias e seus recursos. [...] São os fins coletivos transladados em termos significantes”.

São os fatores externos e internos que promovem os recursos humanos, já que buscam novas políticas com o propósito de alcançar maior qualidade dos produtos e serviços, reconhecimento no mercado e maior competitividade. Desta forma, surge a administração estratégica que se trata da

[...] administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 2003, p. 29).

Os profissionais de recursos humanos devem possuir três competências básicas:

[...]conhecimento do negócio, ou seja, o entendimento dos aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais. Fornecimento das práticas de recursos humanos, que consiste na capacidade de criar e implementar adequadamente atividades de recursos humanos, como recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, estruturação organizacional, relações com empregados e comunicação. Administração da mudança, que é a capacidade de gerenciar o processo de mudança e entender quais as mudanças necessárias, como a inovação e a criatividade (MILKOVICH; BOUDREAUX, 2000, p. 504).

A aplicação das estratégias organizacionais na prática de recursos humanos pode-se destacar que esse processo contribui com a empresa em três sentidos,

[...] em primeiro lugar, a empresa pode se adaptar à mudança, devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia (ULRICH, 1998, p.42).

Como o ambiente de trabalho não se compõe apenas de sua infraestrutura física e técnica, mas, principalmente pelas pessoas que o utilizam,

[...] ambiente organizacional é constituído por entidades que influem sobre a organização ou sobre um grupo correlato de organizações em suas ações competitivas ou sofrem influência da organização ou estas os controlam de alguma forma (...) e os seus componentes formam dois grupos que se integram com a organização, as partes interessadas, que são as pessoas ligadas à organização; e os concorrentes, que disputam os mesmos recursos, clientes, etc. (VALERIANO, 2001, p. 43).

Dentro das organizações as pessoas fazem a diferença contribuindo ou não para um ambiente saudável e suas atitudes podem mudar o ambiente de trabalho. A evolução dos RH implica em mudanças nas empresas e nos profissionais que dela fazem parte.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional cultura é o modo de vida de uma empresa que envolve crenças, costumes, ideias, técnicas e regras e como destaca Chiavenato (2004) é a representação do universo simbólico da organização que cria um referencial de padrão de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente, além de ser construída ao longo do tempo.

Em sua avaliação acerca da cultura, Morgan (1996) a classifica de três maneiras: primitiva, antiga e atual e, em um paralelo à cultura mais primitiva usa da metáfora da agricultura para formular a sua definição de cultura.

A cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida (MORGAN, 1996, p. 116).

De acordo com Freitas, a cultura organizacional possui alguns pressupostos básicos que na concepção de Shein que algum grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Na sociedade moderna,

[...] as organizações modernas são produtos da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço. E quando as organizações tentam criar um imaginário próprio é ainda no social que elas vão encontrar as mensagens que tenham significados para seus públicos específicos (FREITAS, 2002, p. 55).

Num contexto atualizado, o conceito de cultura é usado de maneira mais genérica para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. Um conceito mais amplo de cultura organizacional, formulado por Shein (1992, p. 12) revela que um “padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida” e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

### **2.2.1 Cultura e administração**

Na relação entre cultura e administração para Lacombe (1995) é importante destacar que dentro das organizações as decisões são tomadas conforme um quadro de referências determinado por sua cultura e o processo de conduzir os empregados e as ações que visam resultados estão condicionadas pela cultura, isto é, cada organização possui prioridades de valores dando origem à cultura empresarial organizacional.

De acordo com o mesmo autor.



[...] as organizações podem ensinar sua cultura por meio de documentos escritos, no qual ela estará explicitada, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados, no entanto, a forma mais forte de se ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas, isto é, por meio de relação cuidadosa dos candidatos; orientação sobre a maneira de fazer as coisas, por meio de normas e treinamentos; pela abertura de “canais” para promoção e divulgação dos valores e princípios da organização; pela implantação de um sistema bem definido de aferição de resultados e premiação de desempenho (LACOMBE, 1995, p. 231).

No entendimento de Lacombe, um modelo ou estilo de administração é consequência da cultura da empresa. No entanto, é importante destacar que a cultura organizacional tem um universo simbólico que se apresenta sob quatro campos de saber,

Saber ideológico faz alusão à realidade e ao mesmo tempo à ilusão (como o discurso social comum, o discurso ideológico, o discurso filosófico, o discurso teológico);

Saber científico é um conjunto de conhecimentos sobre as realidades naturais, sociais e psicológicas (evidências explicativas, demonstráveis, know-how);

Saber artístico são as expressões estéticas, fruto da inspiração e da imaginação e suas finalidades são a contemplação, o devaneio e a ilusão (como as manifestações culturais de caráter lúdico – os lazeres, os esportes e o entretenimento);

Saber técnico é o conjunto de processos que procuram adequar meios e fins e forma um corpo de regras operatórias ou de procedimentos, ou seja, saber fazer as coisas (SROUR, 1998, p. 169).

O profissional que ingressa em uma organização deve conhecer quais são os valores priorizados e para tornar mais fácil integração e o conhecimento de alguns comportamentos que são importantes no contexto de determinada organização é necessário buscar informações sobre o que é permitido ou não permitido, conhecer seus valores, rituais e as práticas administrativas.

Mas em se tratando da questão dos conflitos organizacionais dentro da empresa, há três elementos de forte influência para que eles possam existir: a liderança, o poder a responsabilidade e a autoridade que cada um exerce na organização.

### 2.3 LIDERANÇA

Ao abordar a questão da liderança dentro do contexto organizacional, esse estudo dá ênfase ao conceito, tipos e teorias. A natureza do homem o classifica como um ser de relacionamento, mas em uma empresa, quando se foca o homem profissional a importância dessa característica é bem maior, principalmente se exercida na liderança. Os líderes, em um processo de

liderança precisam de capacidade para gerar marcas profundas negativas ou positivas no seu relacionamento com as pessoas a quem lidera. Liderança,

é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subtendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. (ROBBINS, 2000, p.304),

Em todos os segmentos sociais há líder e liderados e a liderança é decorrente de várias características essenciais: visão do futuro, autocontrole, coragem e valores, sendo sua função primordial a junção das forças e ideias para a realização de um bem comum através da motivação gerada no grupo em que sua influência é exercida.

Nesse contexto, a definição formulada por Chiavenato, é mais abrangente,

liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos. Ela se divide em: liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas; liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão; liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção; liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades (CHIAVENATO, 1994, p.137).

Mas é importante estar atento às diferenças existentes entre gerenciamento e liderança e, sobretudo ao fato de que essa diferença consiste na maneira como os liderados ou gerenciados são motivados. Nesse sentido, Hollander *apud* BERGAMINI (1994, p. 15) afirma que o processo de liderança normalmente envolve “um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade”. Isto leva ao entendimento de que a liderança não se trata somente de um cargo do líder, mas algo que requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. O reconhecer a necessidade de uma comunicação eficiente e eficaz é fundamental para que o líder alcance os resultados esperados e, desta forma, permitir que todos tenham condições de identificar e entender seus objetivos e, assim trabalhar na mesma direção. Nesse sentido,

[...] há uma nova dimensão do conceito de liderança. Liderar é, antes de qualquer coisa, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo, acrescentando que essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha, para finalizar reconhecendo que no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento chave dentro das organizações (BERGAMINI, 1994, p.22),

Existe ainda a necessidade de todos aderir a esse processo e se tornarem participantes e contribuintes do êxito final do trabalho e nesse aspecto, segundo Bergamini (1994, p. 15), a liderança “apresenta uma lista conceitos propostos por diversos estudiosos, nos últimos 25 anos, sem que qualquer um deles seja conclusivo”. Os pontos que merecem destaques e estão além desses conceitos, na concepção de Bergamini são: enquanto um fenômeno de grupo, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente; é um processo de influência exercido de forma intencional.

No contexto organizacional é preciso que os administradores tenham capacidade e habilidade de elaborar planos detalhados, criarem estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações da rotina de trabalho. As teorias da liderança, conforme destaca Robbins (2002, p. 304-317) apontam essas características:

- a) Teoria dos Traços: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; inteligência; conhecimento. Autoconfiança: traços que diferenciam líderes dos liderados. Busca traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que diferenciem líderes de não líder;
- b) Teoria Comportamental: propõe que comportamentos específicos diferenciem os líderes dos liderados. O líder orientado para o funcionário enfatiza as relações pessoais; o líder voltado para a produção enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho; o líder orientado para o desenvolvimento valoriza a experimentação, busca novas ideias e implementa mudanças;
- c) Teoria das Contingências: O modelo de Fielder propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e quanto de controle a situação proporciona a ele. Na relação entre líder e liderado:

grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder. Na estrutura da tarefa: o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho. Poder da posição: influência derivada da posição formal ocupada na estrutura da organização; inclui o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais;

d) Teoria da liderança situacional: enfoca a prontidão dos liderados. A ênfase nos liderados no que se refere à eficácia da liderança reflete a realidade de que não são eles que aceitam ou não um líder. Percebe a relação entre líder/liderado de forma análoga àquela existente entre pai e filho; tem apelo intuitivo;

e) Teoria da Troca entre líder e liderados: os líderes criam grupos “dos de dentro” e “dos de fora”, e os liderados dentro do “grupo de dentro” recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam rotatividade menor e têm maior satisfação com seus superiores;

f) Teoria da Meta e do Caminho: sustenta que o comportamento do líder é aceitável para os liderados quando estes o percebem como uma fonte de satisfação imediata ou futura;

g) Teoria do Modelo de Participação e Liderança: oferece uma sequência de regras que devem ser seguidas na determinação da forma e da quantidade de participação no processo decisório, em diferentes situações e;

h) Teoria Neocarismática: enfatiza o simbolismo, o apelo emocional e o extraordinário compromisso por parte dos liderados. Os liderados fazem atribuições das capacidades heroicas ou extraordinárias da liderança quando observam determinados comportamentos.

Muito comum na relação entre líder e liderados é o subordinado demonstrar segurança e motivação se o líder participar do projeto, tem conhecimento do negócio e transmite esse conhecimento e permite que liderado faça o seu trabalho, comunique, participe e tome decisões. Nesse sentido,

a capacidade de liderar é importante não apenas “estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e, naturalmente, administradores de organizações”, já que, de forma independente, cada uma dessas figuras tem objetivo próprio (MAXIMIANO, 2000, p. 326).

Além das teorias, existem também os estilos de liderança. Nesse sentido Robbins (2002, p.319) afirma que na liderança transformacional os líderes “conduzem ou motivam os seguidores na direção das metas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas e oferecem consideração individualizada e estímulo intelectual aos liderados”.

Em se tratando da liderança visionária, segundo Robbins (2002, p.320), “a capacidade de criar e articular uma visão futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional”.

O interessante é observar que também dentro das empresas há situações nas quais o empregado assume um cargo de chefia, mas não tem liderança, o que caracteriza uma posição apenas uma posição de poder e, segundo Chiavenato (1999), uma empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos, contudo, é na gerência que se encontra o ponto crucial da liderança. No tópico seguinte, apresenta a questão do poder dentro da empresa.

#### 2.4 PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Há muitas vantagens competitivas dentro das empresas, como por exemplo, talento, conhecimento dos profissionais acerca do negócio, da concorrência, dos clientes e dos recursos tecnológicos, entretanto há um que pode ser visto como o mais discutido e em evidência, ou seja, o poder.

De acordo com Robbins (2002, p. 342), poder é “capacidade que A tem para influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A (...) pode existir, mas não ser exercido”. Portanto, refere-se a uma capacidade ou potencial, além do fato de que uma pessoa pode ter poder e não o utilizar.

Em seus estudos acerca do poder nas organizações, Foucault destaca,

[...] as relações entre desejo, poder e interesse são mais complexas do que geralmente se acredita e não são necessariamente os que exercem o poder que têm interesse em exercê-lo, os que têm interesse em exercê-lo não o exercem e o desejo do poder estabelece uma relação ainda singular entre o poder e o interesse (FOUCAULT, 2001, p. 77).

Essa concepção leva a entender que o poder pode ser visto como a possibilidade de decisão, bem como ocupar uma posição privilegiada em relação a um

determinado grupo. Dessa forma, Shermerhorn (1999, p. 224) destaca que os fundamentos “para conseguir que as coisas sejam realizadas através de uma liderança eficaz se apoiam na maneira como um gerente usa o ‘poder’ para influenciar o comportamento de outras pessoas”.

É interessante destacar que Srour (1998, p. 13) seguindo na mesma linha de pensamento afirma que o poder trata-se de um meio usado para se obter uma “aparente vantagem futura e está ligado às relações sociais, pois é a partir desta que se faz presente e se faz necessário, atuando nos processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação”.

O que se percebe, é que existe uma relação bem próxima entre liderança, autoridade e poder.

## 2.5 AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Por mais moderna que seja uma organização, em sua estrutura sempre há a hierarquia, ou seja, pessoas detêm em maior ou menor grau autoridade sobre outras e possui maior responsabilidade. Dessa forma, fica claro que há diferença entre autoridade e responsabilidade.

De acordo com a concepção de Faria (2000, p. 82) “autoridade é o direito ou poder de mandar. Segundo a fonte de onde emana esse poder ou direito, diz primária ou por delegação”.

Para estabelecer a diferença, aponta-se o conceito de responsabilidade formulado por Jucius e Schelender (1990, p. 238) que afirmam ser “a obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outrem”.

Para muitos autores, entre eles, Maximiano (2000) é necessário rever o conceito tradicional de autoridade, já que a aceitação das ordens é crítica para a eficácia do gerente que precisam ser conscientes de que ele e suas ações dependem dos subordinados.

Nesse contexto, ao comentar a estrutura da relação das bases de autoridade, Webber apud MAXIMIANO (2000, p. 89) afirma que sua estrutura tem a seguinte apresentação:

- Carisma: a obediência deve-se à "devoção" dos seguidores pelo líder. A autoridade está na própria pessoa do líder, que demonstra ou os seguidores acreditam que ele tem qualidades que o tornam admirado.
- Tradição: a obediência deve-se ao respeito dos seguidores às orientações que passam de geração a geração e obedecem ao líder porque ele aparenta ter o direito de comando segundo os usos e costumes.
- Organização e normas: a obediência dos seguidores deve-se à crença no direito de dar ordens que a figura da autoridade tem. Esse direito é estabelecido por meio de normas aceitas pelos seguidores e tem limites. A figura da autoridade somente pode agir dentro dos limites de seu cargo.

Considerando o ponto de vista de Maximiano, consta-se existir em todo tipo de organização pessoas que exercem papéis determinados, de liderança ou cargos que lhes confere poder e funções e tarefas que exigem responsabilidade.

Esses elementos dentro da organização são importantes para o desempenho e resultados que a empresa espera e busca alcançar, bem como pode utilizá-los para evitar ou minimizar os conflitos organizacionais.

### **3 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

As organizações possuem características próprias e bem distintas umas das outras e essa questão não permite que estudiosos e pesquisadores identifiquem estratégias únicas de gestão de conflitos que podem ser aplicadas a todo e qualquer tipo de empresa. Partindo do princípio que as organizações possuem “personalidades” próprias, os conflitos existentes dentro das empresas são os mais diversos, embora alguns possam ser comuns, porém uma estratégia adotada pode não servir para uma outra empresa.

Segundo Robbins (2002, p.373), “conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Ou seja, o conflito é um problema sério dentro de uma organização, pois é capaz de criar situações que podem tornar impossível o trabalho em conjunto. Assim como as organizações evoluem e passam por transformações, o conceito de conflitos organizacionais também tem seu processo de transição, que são analisados através de três

visões: a tradicional, a de relações humanas e a interacionista. Essas visões possuem as seguintes características:

a visão tradicional era consistente com as atitudes sobre comportamento de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40, o conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, de falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades de seus funcionários.

A visão de relações humanas concebe que o conflito é uma consequência natural nos grupos e nas organizações. (...) Seus seguidores racionalizam sua existência: ele não pode ser eliminado, e há ocasiões em que ele pode ser benéfico para o desempenho do grupo.

A visão interacionista tem a proposta de encorajar o conflito no sentido de um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo que está na iminência de tornar-se estático, apático e não responder à necessidade de mudança e inovação (ROBBINS, 2002, p. 374).

Considerando as características individuais de cada visão apresentada, Robbins (2002, p. 374) argumentando acerca do processo de conflito afirma que ele pode ser visto “como um processo de cinco estágios: oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências”. A colisão de interesses dentro do contexto organizacional gera os conflitos. E conflitos sempre existiram e continuarão a existir nas organizações. Seja qual for a causa que gera o conflito, a sua origem tem como centro e fundamento um tipo de divergência.

Nesse contexto, mesmo que não seja possível traçar estratégias comuns de gestão de conflitos, considerando a individualidade das organizações, cada empresa pode traçar suas estratégias e aplicá-las objetivando conquistar um bom ambiente de trabalho.

São vários os tipos de conflitos organizacionais, que podem existir no ambiente de trabalho e segundo Bastos e Seidel (1999) seus resultados podem criar situações positivas e negativas. No caso de ser positiva, tornando o empregado mais motivado e disposto melhorar seu desempenho acelerando a competição interna. Negativa, interferindo no desempenho operacional e resultado da empresa.

A administração de recursos humanos tem como função buscar entender as causas e identificar as possíveis formas de minimizar os efeitos negativos do gerados pelos conflitos organizacionais sobre as pessoas e a empresa. Dentro



da administração há algumas teorias que podem ser utilizadas para analisar o conflito organizacional, como mostram Bastos e Seidel (1992, p.50):

- No estruturalismo, o conflito é estudado como um processo social básico nas organizações e tem origem nos objetivos organizacionais e sua determinação encontra-se na falta de ajustamento entre a ordem imposta pela organização formal e as pressões sobre os indivíduos. As consequências além de negativas, são fontes de mudança na organização. Vê o conflito como um dilema entre a escolha de alternativas que implicam em perdas.
- No behaviorismo, conflito é estudado como um processo que tem ligação com os processos de decisão, pois é visto como um colapso dos mecanismos de decisão. A origem é individual, organizacional ou Inter organizacional, sendo que sua determinação está nos fatores: organizacionais, ambientais, pessoais relativos a objetivos e percepções. Enxergar o conflito leva à solução, persuasão, negociação e reação na política organizacional. A intervenção depende da natureza do conflito e de seus determinantes.
- Na abordagem sistêmica, estuda-se o conflito como ligado à organização, pois é visto como uma incongruência entre expectativas e desempenho (papéis e funções); tem origem organizacional e envolve os sistemas ou decorre dos papéis, sendo que determiná-lo está relacionado a fatores organizacionais, pessoais e interpessoais. Afetam o funcionamento do sistema em função do desempenho dos indivíduos. Não há intervenções, pois os sistemas buscam mecanismo que equacionam os conflitos.
- Já no enfoque contingencial, o conflito é visto como um produto de processos de integração/diferenciação, e é estudado como sendo inevitável à organização. Sua origem é interdepartamental frente a integração de estruturas diferenciadas. Sua determinação está no processo de integração (não é racional e nem automático). Apresentam consequências dificuldades organizacionais que precisam ser superadas.

As medidas de intervenção são várias e estratégicas, pois pressupõe que existe sempre possibilidade de achar a melhor alternativa para solucioná-lo.

Neste contexto das teorias administrativas que estudam os conflitos organizacionais, Robbins (2002, p.374) afirma que “o processo de conflito pode ser visto como um processo de cinco estágios: oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências”.

Dentro das organizações, o ato ou a predisposição em gerenciar ou administrar os conflitos organizacionais pode ser visto como uma ação que depende de fatores como a natureza, razões, grau de extensão, intensidade ou importância do mesmo ao que se refere à empresa e ao empregado e das experiências dos envolvidas no conflito.

### **3.1 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS**

O confronto de interesses dentro das empresas é responsável pelo surgimento dos conflitos e tem-se consciência que de sempre haverá algum tipo de conflito no ambiente organizacional e, independentemente de sua razão ou causa (pessoal, interpessoal), sua origem está no centro e fundamentada em um tipo de divergência. Já que o universo organizacional é diversificado, considerando os inúmeros tipos de empresas e variados tipos de pessoas que as compõem não se pode definir uma ou mais estratégias que possam ser consideradas comum e aplicável às empresas.

Na literatura de Robbins (2002), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) é possível encontrar alternativas que as organizações podem utilizar para administrar seus conflitos e entre essas alternativas estão o incentivo ao rodízio entre as áreas da empresa; possibilitar que as áreas da empresa compartilhem experiências; gerenciar o processo; disponibilizar um canal de comunicação no qual as pessoas tenham a oportunidade de esclarecer informações ou mensagens mal recebidas, passadas ou interpretadas.

<b>Estratégia</b>	<b>Resolução</b>
-------------------	------------------

Resolução de problemas	Encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de recursos (dinheiro, oportunidade de promoção, espaço físico), a expansão pode criar uma solução ganho-ganho.
Não-enfrentamento	Suprir o conflito ou evadir-se dele.
Suavização	Minimizar as diferenças e enfatizar os interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
Comando automático	A administração usa sua autoridade para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas para alterar atitudes e comportamentos que causem conflito.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas.

Quadro 1 - Estratégias de gestão de conflitos

Fonte: Robbins (2002, p.382).

Quando uma empresa se predispõe a analisar os seus conflitos organizacionais, subentende-se que está em busca de alternativas para compreender e resolvê-los ou de tornar a organização mais harmoniosa, administrando os conflitos através de técnicas e/ou estratégias de solução, o que conseqüentemente reflete no controle e manutenção em níveis desejados pela empresa e pelas partes envolvidas.

Um bom relacionamento interno significa um bom ambiente de trabalho e as pessoas que estão dentro de uma empresa estão em busca de objetivos pessoais a serem alcançados, assim como contribuem para que as necessidades organizacionais sejam atendidas e para que isso ocorra, é preciso que os empregados sejam e estejam motivados.

### 3.2 MOTIVAÇÃO

A intensidade, direção e persistência dos esforços que o trabalhador apresenta na busca de uma meta que satisfaça as suas necessidades e da empresa é o que se considera motivação. Nesse contexto, é importante destacar alguns

conceitos de motivação partindo da visão de alguns teóricos que estudam o tema.

Segundo Bergamini (1997, p.38), “motivação é uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos”. Para Paladini (1990, p. 101), motivação “é uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo fazendo com que este se coloque em ação”. O ser humano é considerado fruto do meio em que vive e é portador de necessidades básicas que podem motivar ou não. Essas necessidades, de acordo com os teóricos são fisiológicas (alimentação, sono, atividades físicas, satisfação sexual etc.); psicológicas (segurança íntima, participação, autoconfiança e afeição); autorrealização (impulso para realizar o próprio potencial está em contínuo autodesenvolvimento).

A motivação é um conceito que contribui na compreensão dos gestos que nos rodeiam. Torres (1996) faz algumas considerações sobre a importância de analisar o comportamento organizacional e alerta que existem várias teorias com o propósito de explicar o que motiva os indivíduos e possibilitando um melhor conhecimento sobre seus desejos conduzindo assim, a forma de agir. “O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendemos o que leva as pessoas a agir, nós podemos influir sobre seu rendimento (TORRES, 1996, p. 68).

### **3.2.1 Teorias da Motivação**

São muitas as mudanças no cenário das organizações. Essas mudanças geram o reconhecimento de que tanto a empresa quanto os empregados são portadores de necessidades que precisam ser satisfeitas. Para satisfazer ou tentar satisfazer as necessidades de seus empregados, as empresas adotam algumas teorias motivacionais.

Entre essas teorias estão as formuladas por Maslow, Herzberg, McGregor, as mais conhecidas e usadas. A Teoria de Maslow, denominada Teoria da Hierarquia das Necessidades aponta que as necessidades humanas se organizam e se dispõem em níveis numa hierarquia de importância e de influência que podem ser visualizadas como uma pirâmide. Segundo explicação

de Chinelato (1999, p.20), as características de cada categoria da pirâmide de Maslow são:

- a) Auto-realização: refere-se ao desenvolvimento do autoconceito, ao crescimento pessoal interior, ao desenvolvimento das potencialidades, à maximização das aptidões e a consolidação de um sistema de valores próprios;
- b) Status (estima): refere-se a busca de reconhecimento, de recompensas, de poder, de elevação do ego, a competência, a liberdade e a independência.
- c) Sociais: refere-se à filiação a grupos, desejos de participação, integração, aceitação e afeição.
- d) Segurança: refere-se à proteção contra ameaças ambientais, a habitação, a estabilidade, a proteção contra o medo e ansiedade e assistência a família.
- e) Fisiológicas: referem-se aos interesses da manutenção e sobrevivência, destacando necessidade de alimentação, água, sono e conforto físico.

Formulada em 1943, a teoria de Maslow tem como base a hierarquia das necessidades, que enxerga o homem como uma criatura que expande as suas necessidades ao longo da vida e à medida que satisfaz essas necessidades busca outras de níveis mais elevados. No caso da teoria de Herzberg, a Teoria dos Dois Fatores tem abordagem diferente da formulada por Maslow. Maslow se preocupou com as fontes de motivação relacionada com a vida do homem em geral. Herzberg se dedicou a estudar as fontes de motivação que se relacionavam ao trabalho e às realizações no trabalho, pois considerava que o homem possui duas classes distintas de necessidades de manutenção e realização e aponta dois fatores que influenciam a motivação:

- Fatores motivacionais (intrínsecos): trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, progresso profissional, responsabilidade. São fatores satisficentes, pois quando são ótimos, provocam satisfação. Pode não evitar a insatisfação, mas pode ser suprida através dos fatores higiênicos;

- Fatores higiênicos: condição de trabalho, administração da empresa, salário, relação com supervisor, benefícios sociais.

[...] os fatores higiênicos satisfazem as necessidades que, se não atendidas, diminuem a produtividade e o interesse do funcionário, acarretando prejuízos à organização. Os fatores higiênicos não estimulam a produtividade além dos índices normais, embora, a sua ausência possa diminuir os índices normais de produtividade fatores motivacionais, implicam fonte de estímulo, elevando a produtividade além dos índices normais. Tais fatores decorrem da necessidade de reconhecimento e do crescimento profissional, e podem ser traduzidas através do incentivo as liberdades conscientes, a criatividade, a responsabilidade e a missões que ofereçam desafios (CHINELATO, 1999, p. 19).

Ao analisar o contexto da teoria formulada por Herzberg, Montana e Charnov (1999, p. 207), afirmam que Herzberg considerava que os fatores de motivação do nível superior levavam a “comportamentos relacionados ao trabalho a ser feito, enquanto os fatores de insatisfação dos níveis inferiores promoviam comportamentos que focalizavam assuntos periféricos ao trabalho em si”.

Os fatores de higiene não estimulam a motivação, mas se tornam causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Um ambiente de trabalho seguro e saudável por si só não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém os deixa satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los.

No caso das necessidades inseridas nos níveis inferiores, em seu trabalho Herzberg concluiu que mesmo que sejam satisfeitas, não há razão para esperar que as pessoas trabalhem com mais eficácia, porque elas servem primariamente como fatores de higiene ou manutenção, ou seja, as que em sua maioria podem ser atendidas. No caso da Teoria formulada por McGregor, conhecida como a Teoria X e Y, a questão financeira é considerada o principal fator de motivação no trabalho. A Teoria X vê as pessoas como preguiçosas e desmotivadas. Considerando a concepção da Teoria X, Stoner e Freeman (1999, p. 322) afirmam que o “trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração”. Em se tratando da A Teoria Y, as pessoas são vistas de acordo com as interações que a motivam. Para Stoner e Freeman, partindo da Teoria Y,

A vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo (STONER; FREEMAN, 1999, p. 323).

A motivação tem relação com o empregado, com a empresa, com as necessidades e com o ambiente de trabalho. Essa interação torna a relação entre esses fatores mais importantes para a empresa e para o empregado. Nessa conjuntura, Davis e Newstrom consideram,

A motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanto de tecnologia e equipamentos uma organização tenha: essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 11).

É preciso aceitar o caráter individual da motivação, considerando que o ser humano, trabalhador ou não, nunca consegue a satisfação completa e sempre haverá uma necessidade a ser satisfeita e que será responsável por novas condutas de motivação.

Tem ainda a Teoria da Contingência que em sua concepção considera que os indivíduos têm quanto os resultados e o valor de seu comportamento poderão proporcionar para a conquista da recompensa desejada e é de acordo com sua percepção dessas expectativas, que determina a sua condição de trabalho e sua produtividade. De acordo com Chiavenato (2000, p. 645), a teoria da contingência é a mais recente das teorias motivacionais, “ela trabalha com a estrutura matricial, estrutura em redes e a estrutura em equipes, enfatizando abordagens sobre motivação e liderança”.

O importante desta teoria é a constatação, como argumenta Chiavenato, de que características das empresas decorrem de seus ambientes e por essa razão passou-se a estudá-los, bem como a sua interdependência com as empresas, já que elas são condicionadas por seus ambientes e necessitam adaptar-se a eles.

No contexto da teoria da contingência, a recompensa esperada refere-se a razão que motiva o trabalhador a se esforçar na execução de suas tarefas. Como recompensa esperada pode-se considerar aumento de salário, promoção, reconhecimento profissional ou um aumento da influência de sua opinião na empresa.

#### **4 METODOLOGIA**

As pesquisas são classificadas de acordo com Vergara (2004), sob dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios trata-se de uma pesquisa exploratória, que tem como finalidade proporcionar maiores informações sobre o assunto pesquisado. De acordo com Lakatos e Marconi (1999, p. 19), "a pesquisa exploratória se caracteriza por enfatizar a descoberta de ideias e discernimentos". Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva porque descreve os conflitos organizacionais e as estratégias adotadas para administrá-los. Segundo Lakatos e Marconi (1999, p. 19), "a pesquisa descritiva delinea o que é, abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente".

#### **5 CONCLUSÃO**

O desenvolvimento deste estudo mostrou que não há uma fórmula única e nem estratégias definidas, prontas para serem adotadas e aplicadas pelas empresas na solução de seus problemas internos, já que as organizações apresentam características e peculiaridades próprias e distintas, assim como sua cultura organizacional.

Observar, avaliar, constatar e aceitar a existência de conflitos pode, ainda, ser o método que permite a identificação, a gestão e a implantação de nas relações dentro da empresa, tornando o desempenho funcional e operacional mais eficiente e eficaz. Os dados obtidos e tratados através de pesquisa, mostra que ao identificar os conflitos, partiu em busca de solução e aos diretores e funcionários pareciam alheios a essa situação mudaram de postura e contribuem para a concretização das melhorias que se espera com a reestruturação da área de recursos humanos. Competência e alternativas para gerenciar os conflitos exigem do líder o exercício de seu poder de controle sobre as relações entre as pessoas, de maneira a impedir ou tentar evitar que esses conflitos surjam e isto pode ser obtido através da análise, avaliação da realidade da empresa e da sua relação com os empregados. Essa avaliação de permitir e possibilitar às pessoas a oportunidade de integração e interação e a administração de conflitos exige da empresa planejamento, metas específicas e designação de responsabilidades.



O que ficou claro é que os conflitos existem em função de problemas administrativos e os resultados, ainda que parciais, indicam perspectivas de melhorias significativas para a empresa e para os empregados. Sendo assim, este estudo sugere uma nova pesquisa a partir da avaliação dos resultados obtidos com as mudanças implementadas.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B; SEIDEL, T.T. O conflito nas organizações: trajetória de suas abordagens pelas teorias organizacionais. Revista de administração Pública. São Paulo. V.27. n.3, 1992.
- BERGAMIN, C. W. CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança a Administração dos Sentidos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro:2. ed. Campus, 2004 4ª Reimpressão.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Ed. São Paulo: Campos, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a Administração Participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHINELATO, J. F. **O&M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAVEL, E; VERGARA, S. Ct (Org.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade** São Paulo: Atlas, 2001. 313.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**: DELPHI RH-2010. São Paulo: MBA, USP, 2001.
- FOUCAULT, M. **Dits et écrits** (1954 -1988). Paris: Gallimard, 2001, 2 vol.
- FREITAS, H.C.L. **Formação de professores no Brasil: 10 anos de embate entre projetos de formação**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 23, n. 80, p.137-168, set. 2002.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas,2000.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: *Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e Técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVINSON, H. **Reciprocation: The relationship between man and organization**. *Administrative Science Quarterly*, 9,1965, 370–390

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica aplicada. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAXIMINIANO, A.C. **Introdução à Administração**. São Paulo. Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John. W. **Administração de recursos humanos**. [trad. Reynaldo C. Marcondes]. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, P. J. CHARNOV, B. H. **Administração**. [Trad.] Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

NOGUEIRA, Aguinaldo Heber *et al.* Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (Org.). **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. de **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

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

SHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

SHERMERHORN J.R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. S.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.