

ESTUDO DA PREPARAÇÃO E AÇÃO DO MEDIADOR NA GESTÃO DE CONFLITOS

142

STUDY OF MEDIATOR PREPARATION AND ACTION IN CONFLICT MANAGEMENT

Vanessa Haeck¹; Simone Cardoso Leon²; Gilberto Brandão Marcon³

1- Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Fatec de Itapira “Ogari de Castro Pacheco” (FATEC de Itapira); 2- Docente da Fatec de Itapira; 3- Coordenador e docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da FATEC de Itapira.

Contatos: *vanessa.haek@fatec.sp.gov.br; simone.leon@fatec.sp.gov.br; gilberto.marcon@fatec.sp.gov.br*

RESUMO

Neste trabalho de graduação ajusta-se a uma análise conceitual em torno da área específica de gestão de pessoas no seu aspecto mais amplo. O problema a ser abordado se ajusta a analisar a postura decisória do gestor de empresas frente a organização, dentro de uma perspectiva de contenção ou redução de risco. Um dos grandes diferenciais dentro das empresas são as pessoas que nela atuam, contribuindo para que a empresa obtenha sucesso no mercado de trabalho em virtude da concorrência e de constantes mudanças externas. O conflito continua sendo um setor em crescimento e com o advento da negociação trouxe mais conflitos, não menos. A hierarquia tradicional tende a conter o surgimento de conflitos, mas conforme ela dá lugar a relacionamentos mais horizontais, os conflitos acabam sendo libertados. Administrar conflitos é chegar a um acordo final que seja satisfatório para as partes envolvidas onde os dois lados foram ouvidos e respeitados. É neste contexto que surge na evolução das organizações a necessidade do estudo sobre as ferramentas para serem utilizadas para mediação de conflitos, visto que, existem técnicas e procedimentos específicos que auxiliam as tomadas de decisões por uma terceira pessoa que suprirá esta fragilidade nas relações interpessoais dentro da empresa. A resposta se dirige aos gestores na maioria dos casos, pois tem a formação mais adequada com conhecimento de ferramentas que possam ajudar a gerir o conflito. A mediação de conflito é essencial para obter resultados melhores em qualquer situação, tanto na área profissional como no pessoal. O gestor como mediador de conflitos não necessariamente precisa ser um especialista, mas precisa ter conhecimento de algumas ferramentas para obter um melhor resultado. Tomando por ponto de partida o estudo a partir de pesquisa bibliográfica se pretende ter acesso aos elementos conceituais e teóricos do tema, ora objeto de estudo. Num segundo momento, a meta será a partir do

citado material colhido produzir questionário a ser aplicado em organizações da região da cidade de Itapira-SP. Esta será aplicado e os dados obtidos posteriormente transformados em informações que serão obtidas a partir da faceta experimental, portanto, agregando ao trabalho a perspectiva de pesquisa empírica. Esta será feita através da ferramenta de software da Microsoft, denominado de *Forms* que justamente contempla esta aplicação.

Palavras-chave: Conflitos nas organizações. Gestão de conflitos. Liderança. Mediação de conflitos. Negociação.

ABSTRACT

This undergraduate work fits into a conceptual analysis around the specific area of people management in its broadest sense. The problem to be addressed fits to analyze the decision-making posture of the company manager towards the organization, within a perspective of containment or risk reduction. One of the great differentials within companies are the people who work in them, contributing to the company's success in the job market due to competition and constant external changes. Conflict remains a growing sector and the advent of negotiation has brought more conflict, not less. The traditional hierarchy tends to contain the rise of conflicts, but as it gives way to more horizontal relationships, conflicts are eventually released. Managing conflicts is reaching a final agreement that is satisfactory to the parties involved where both sides have been heard and respected. It is in this context that, in the evolution of organizations, there is a need to study the tools to be used for conflict mediation, since there are specific techniques and procedures that help decision-making by a third person that will overcome this weakness in interpersonal relationships within from the company. The answer is addressed to managers in most cases, as they have the most adequate training with knowledge of tools that can help manage the conflict. Conflict mediation is essential to obtain better results in any situation, both professionally and personally. The manager as a mediator of conflicts does not necessarily need to be a specialist, but needs to have knowledge of some tools to obtain a better result. Taking as a starting point the study from bibliographical research, it is intended to have access to the conceptual and theoretical elements of the subject, now object of study. In a second moment, the goal will be, from the aforementioned material collected, to produce a questionnaire to be applied in organizations in the region of the city of Itapira-SP. This will be applied and the data obtained later transformed into information that will be obtained from the experimental facet, therefore, adding to the work the perspective of empirical research. This will be done through Microsoft's software tool, called Forms, which precisely includes this application.

Keywords: Conflict management. Conflicts in organizations. Leadership. Conflict mediation. Negotiation.

INTRODUÇÃO

Neste trabalho de graduação ajusta-se a uma análise conceitual em torno da área específica de gestão de pessoas no seu aspecto mais amplo, portanto, uma visão do cenário que abrange a administração, seguindo parâmetros racionais a partir de elementos estudados na área de comportamento organizacional, interagindo o estudo teórico no citado segmento, tal como as ferramentas que irão dar suporte aos procedimentos decisórios.

O problema a ser abordado se ajusta a analisar a postura decisória do gestor de empresas frente a organização, dentro de uma perspectiva de contenção ou redução de risco. Para tanto, atuando de forma preventiva em torno das entropias ou desconexões ligadas às relações interpessoais se utilizando da abordagem de conhecimento da área de administração atualmente denominada de gestão de conflitos.

Um dos grandes diferenciais dentro das empresas são as pessoas que nela atuam, contribuindo para que a empresa obtenha sucesso no mercado de trabalho em virtude da concorrência e de constantes mudanças externas (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014). O conflito continua sendo um setor em crescimento e com o advento da negociação trouxe mais conflitos, não menos. A hierarquia tradicional tende a conter o surgimento de conflitos, mas conforme ela dá lugar a relacionamentos mais horizontais, os conflitos acabam sendo libertados (FISCHER *et al.*, 2018).

As pessoas são diferentes umas das outras, e trazem consigo personalidades diferentes que, em algum momento de sua vida organizacional irão se deparar com a dificuldade de se relacionar de forma harmônica com as divergências (FERREIRA *et al.*, 2014). Conflitos fazem parte de nossa vida, são inerentes ao ser humano e em muitos casos necessários pois, nos impulsionam para as mudanças, nos mostra que algo precisa melhorar. No entanto, podem ser desnecessários, destruindo valores e causando prejuízos para as organizações (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Trabalhar em um ambiente onde as pessoas estão em conflito é difícil ter harmonia e eficácia, pois a habilidade de conviver e interagir com pessoas e equipes é uma das competências para o sucesso. Administrar conflitos é chegar a um acordo final que seja satisfatório para as partes envolvidas onde os dois lados foram ouvidos e respeitados (BERG, 2012).

É neste contexto que surge na evolução das organizações a necessidade do estudo sobre as ferramentas para serem utilizadas para mediação de conflitos, visto que, existem técnicas e procedimentos específicos que auxiliam as tomadas de decisões por uma terceira pessoa que suprirá esta fragilidade nas relações interpessoais dentro da empresa (FERREIRA *et al.*, 2014).

A gestão de conflito é necessária para que aconteça a negociação e não sua eliminação, porém esta atitude nos remete a uma questão: quem irá ajudar na gestão do conflito, quem tem o poder e a influência necessária para criar uma situação em que o conflito se constitua positivo e não um problema? A resposta para esta pergunta se dirige aos gestores na maioria dos casos, pois tem a formação mais adequada com conhecimento de ferramentas que possam ajudar a gerir o conflito (MCINTYRE, 2007).

Como questão geral se faz o foco que as relações humanas se caracterizados por serem gregárias, porém, não isentas de conflitos decorrentes da diversidade de personalidades, sendo este o ponto de partida deste estudo. Identificados a presença de tais conflitos, visando uma postura preventiva a proposta é atuar na identificação de procedimentos e ferramentas capazes de atuarem na construção de climas organizacionais que contribuam respectivamente para produtividade da empresa, tal como para a qualidade de vida dos colaboradores.

METODOLOGIA

Tomando por ponto de partida o estudo a partir de pesquisa bibliográfica se pretende ter acesso aos elementos conceituais e teóricos do tema, ora objeto de estudo. Mais que isto se buscará na compilação deste material identificar as possíveis ferramentas racionais para promover à análise, primeiramente, numa perspectiva geral em torno das organizações. Num segundo momento, a meta será a partir do citado material colhido produzir questionário a ser aplicado em organizações da região da cidade de Itapira-SP.

Neste sentido, tomando uma direção específica, dado se ajustar uma amostra representativa em que se buscará questionar os aspectos da ação decisória dos gestores quanto à aplicação das diretrizes anteriormente capturadas na área de administração de pessoas, especialmente tendo por foco a subárea de gestão de conflitos.

Construído o questionário, esta será aplicado e os dados obtidos posteriormente transformados em informações que serão obtidas a partir da faceta experimental, portanto, agregando ao trabalho a perspectiva de pesquisa empírica. Está será feita através da ferramenta de *software* da Microsoft, denominado de *Forms* que justamente contempla esta aplicação.

Elementos Teóricos Conceituais e as Ferramentas de Análise Voltadas a Gestão de Conflitos no Cenário Organizacional

Com a crescente globalização as pessoas estão interagindo cada vez entre si e as organizações estão sofrendo com o processo acelerado de mudanças e desafiadas a criar diferenciais competitivos, desenvolvendo ferramentas para atrair e manter os melhores profissionais, o que possibilita atritos, surgindo a necessidade de administrar conflitos (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014).

O conflito em si, não é prejudicial e nem patológico. Seus efeitos certamente poderão ser positivos ou negativos, construtivos ou destrutivos, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, de duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado (FERREIRA, 2007).

O conflito existe no local de trabalho e não é um fato desconhecido, porém é um assunto que não é assumido com facilidade, muitas vezes as organizações têm vergonha de admitir que o conflito existe dentro das instalações, tendem a achar que representa uma perda de controle de seus colaboradores e muitas vezes não querem admitir sua existência, vista como uma situação sempre negativa (MCINTYRE, 2007).

Segundo Berg, 2012, 20% do tempo de uma empresa é utilizado para administrar conflitos. Em alguns casos chega a 40% e dessa forma acaba comprometendo o rendimento da empresa e pode acarretar prejuízos financeiros, físicos, psicológicos e emocionais. Portanto, a habilidade de gerenciar conflitos é essencial para o êxito de uma organização e de seus colaboradores.

A mediação de conflito é essencial para obter resultados melhores em qualquer situação, tanto na área profissional como no pessoal. Manter-se consciente, controlar suas emoções e agir de maneira racional proporciona ao gestor melhor desempenho em sua liderança para com sua equipe. O conflito está presente e a maneira como será enfrentado é crucial para obter resultados positivos. O mais interessante é que o problema maior não é o conflito propriamente dito. O problema maior é como administrar o conflito de maneira apropriada já que cedo ou tarde, ele virá acontecer (BERG, 2012).

Conceptualização

A palavra conflito, vem do latim *conflictus*, originário do verbo *conflictare* e está ligada a discórdia, ao desacordo e controvérsia, choque entre duas coisas, embate entre duas forças contrárias (BERG, 2012).

O conflito é um fenômeno social, multidimensional, parte integrante da existência humana, essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a transformação social (FIGUEIREDO, 2012). O autor McIntyre (2007) salienta que “não existe uma definição simples de conflito” e segundo Maillart (2016), contém um elemento afetivo em que trata-se de um processo emocional que envolve o despertar de sentimentos em ambas as partes, como hostilidade, raiva, tristeza, rejeição e abandono.

O conflito surge quando existe necessidade de escolha entre situações que podem ser incompatíveis. Todas as situações de conflito são antagônicas e perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos. É um fenômeno subjetivo, muitas vezes inconsciente ou de difícil percepção (FIGUEIREDO, 2012).

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 diferentes (CHAGAS; PERINI, 2018).

A agilidade com que a empresa responde ao cenário é um fator determinante para que ela triunfe no negócio, o que exige muito de seus colaboradores gerando situações de alta ansiedade e estresse (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014).

Aspectos Históricos

O conflito existe no local de trabalho e não é um fato desconhecido, porém é um assunto que não é assumido com facilidade, muitas vezes as organizações têm vergonha de admitir que o conflito existe dentro das instalações, tendem a achar que representa uma perda de controle de seus colaboradores e que muitas vezes não querem admitir sua existência visto como uma situação sempre negativa (MCINTYRE, 2007).

Este ponto de vista provém de muitos anos das teorias de gestão clássica como Taylor, Weber e Fayol, por volta de 1920, onde preconizava a eliminação de todas as fontes de conflitos através de regras específicas, procedimentos bem definidos e criação de hierarquias. A eficácia organizacional seria alcançada principalmente pela hierarquia superior que controla e regulamenta seus trabalhadores (MCINTYRE, 2007; SOBRAL; CAPUCHO, 2019).

Esta visão negativa sobre o conflito começou a ser alterada na segunda metade do século XX sendo visto como um indicador positivo para a organização, considerado o motor de desenvolvimento social de modo a estabelecer relações cada vez mais cooperativas buscando soluções integradas do problema em benefício de ambas as partes (MCINTYRE, 2007).

É possível verificar os conflitos, analisá-los e posteriormente efetuar os procedimentos para que eles possam ser solucionados, e para que isso seja elaborado de maneira correta, é necessário pessoas e técnicas para serem implantados nas mediações desses conflitos (FERREIRA *et al.*, 2014).

Aspectos Comportamentais e Sociais

Todos nós somos diferentes uns dos outros e temos traços de personalidades que são únicos. Essas singularidades foram moldadas pela nossa criação, cultura e o ambiente em que vivemos. Quando olhamos, tocamos, ouvimos, fazemos pela emoção e inteligência que resultam em ideias e que nos possibilita compreender e distinguir os estímulos a que somos submetidos todos os dias (QUADROS; TREVISAN, 2002).

As nossas características pessoais podem facilitar ou dificultar o processo perceptivo de cada situação. Indivíduos com problemas de relacionamento apresentam dificuldade em perceber os outros e o mundo a sua volta de forma sensata (QUADROS; TREVISAN, 2002).

Todo conflito tem um elemento comportamental por mais racional que as pessoas aparentam. É preciso lembrar que as pessoas têm vida fora da empresa, e que isso pode afetar o seu desempenho (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Segundo Berg, 2012, é necessário que se conheça as três necessidades psicológicas para o relacionamento humano, sendo elas: necessidade de preservação de autoestima, necessidade de ser tratado como indivíduo de valor e necessidade de ter o controle da situação (Quadro 1).

Quadro 1. Necessidades psicológicas para o relacionamento humano.

| | |
|---|---|
| Necessidade de preservação de autoestima | Gera conflito ao tentar diminuir a autoestima do colaborador, que incluem o assédio moral e pressão psicológica. Pessoas com baixa autoestima fogem ou reagem de maneira negativa. |
| Necessidade de ser tratado como um indivíduo de valor | Pode-se gerar atrito ao colocar dúvida sobre a competência do colaborador, não acatar suas opiniões ou ignorar seu trabalho. Todos querem ser reconhecidos como pessoas que tem valor |

| | |
|---|--|
| Necessidade de ter o controle da situação | Nos mostra que a insegurança é um dos grandes problemas psicológicos da humanidade, seja insegurança pessoal como coletiva. Ela reflete no desempenho do trabalho, na capacidade em atingir metas, na estabilidade do emprego, que quando é posta em risco, os mecanismos de defesa são acionados e extravasam de forma de conflito. |
|---|--|

Fonte: adaptado de Berg (2012).

A qualidade das nossas relações com as pessoas depende em grande medida da nossa capacidade de perceber adequadamente o comportamento e a experiência do outro (QUADROS; TREVISAN, 2002).

As empresas lidam com profissionais de gerações diferentes sendo elas *baby-boomers*, X, Y e Z, tem diferentes formas de pensar, agir e ver o mundo e todas precisam se esforçar para atualizar as competências e acompanhar as inovações corporativas (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014).

Segundo Morera (2012 *apud* MALAKOWSKY; KASSICK, 2014) o maior desafio dos líderes é justamente criar o ambiente que possibilite às pessoas o espírito de tolerância para conviverem com aqueles que se guiam por outros paradigmas.

Percepção dos Conflitos

Para Berg (2012) existem três tipos de conflitos, o pessoal, interpessoal e organizacional. O conflito pessoal, é definido como a forma que você lida consigo mesmo, um conflito externamente não conseguirá ter efeitos positivos enquanto não tiver controle de si mesmo.

Um conflito pessoal é uma inquietação, que provoca emoções que reflete entre o que você diz e o que faz ou até mesmo de como você pensa e como age. Este conflito está atrelado aos seus princípios e valores que ao se chocarem provocam estresse (BERG, 2012).

O conflito interpessoal ocorre entre duas ou mais pessoas quando encaram uma situação de maneira diferente. Neste contexto dividimos em dois grupos: conflito intragrupo e intergrupar, a primeira se refere ao conflito de colaboradores na mesma área de trabalho e o segundo refere-se a áreas diferentes dentro da mesma organização. A maior parte de atritos e desavenças considerado os mais difíceis de lidar são de origem interpessoal (BERG, 2012).

O conflito organizacional não é fundamentado em princípios e valores pessoais e sim em resultados das dinâmicas organizacionais que estão em constante mudança, como por exemplo, novas políticas, mudança de hábito dos consumidores, crises econômicas, onde foge em boa parte do controle da gestão dos gestores (BERG, 2012).

Fatores que Desencadeiam o Conflito

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012) a natureza do conflito pode ser vista por três categorias, origem de comportamento humano, origem estrutural e origem externa (Quadro 2).

Quadro 2. Origem de conflito.

| | |
|--------------------------------|---|
| Origem do comportamento humano | Parte mais complexa. Cada um de nós é um universo particular composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos |
| Origem estrutural | Refere-se a todas as normas, procedimentos, tradições e fluxos de informações da própria empresa que podem gerar conflitos desnecessários, levando em conta que alguns desses elementos geram conflitos necessários, como a auditoria |
| Origem externa | Considerado tudo o que é externo à organização que estão relacionados a questão de imagem, relacionamento com terceiros e o risco de desastre. |

Fonte: adaptado de Burbridge; Burbridg (2012).

Tipos de Reações aos Conflitos

Conflitos provenientes de origem interpessoal dá-se com base em quatro tipos: o enfrentamento; o retraimento; o domínio e a colaboração. Conflitos organizacionais se dá pelas mudanças, recursos limitados e choque entre metas e objetivos. Abaixo será descrito com mais detalhes.

Reações de Conflitos Interpessoal

As reações de conflitos interpessoal se dão uma vez que as três necessidades psicológicas já citadas são confrontadas ou infringidas, as pessoas tendem a agir de quatro formas diferentes, conforme demonstra no Quadro 3.

Quadro 3. Reações de conflitos interpessoal.

| | |
|-----------------|---|
| O enfrentamento | É realizado através do revide e representa uma das piores opções, pois a satisfação momentânea de vitória para o colaborador deixa conflitos maiores para o futuro. |
| O retraimento | Pode aceitar ou ignorar uma situação, sem dar-lhe uma resposta. Pode ser considerada uma boa alternativa se você aceitou a situação ou simplesmente não se preocupa mais com ela, contudo, se a situação continua causando aborrecimentos, é só uma questão de tempo para que exploda mais adiante |
| O domínio | Considerada uma atitude provocativa, comum em pessoas impacientes e de opiniões fortes, que anseiam que tudo se resolve do seu jeito. Em emergências pode vir a funcionar, porém no longo prazo gera atritos de difícil solução |
| A colaboração | Melhor alternativa para resolução de conflitos, optando por uma postura de enfrentá-lo, colocá-lo em discussão e resolvê-lo de maneira colaborativa, levando em consideração as necessidades mútuas. Muitas pessoas têm comportamento inconvenientes e não sabem que isso aborrece os outros e se nada for feito, continuarão agindo da mesma maneira |

Fonte: adaptado de Berg (2012).

Reações de Conflitos Organizacional

De acordo com Berg, 2012, as reações de conflitos organizacional refere-se a três causas principais: mudanças; recursos limitados e choque entre metas e objetivos (Quadro 4).

Quadro 4. Reações de conflitos organizacionais.

| | |
|--------------------------------|--|
| Mudanças | São provenientes de pressão de mercado, forçando mudanças organizacionais internas para adaptação gerando conflitos. Normalmente as mudanças têm o intuito de melhorar a eficácia nas buscas de resultados, aumentar ou manter os lucros, enxugar custos, crescer ou manter a posição no mercado. Isso significa novas tecnologias, novos procedimentos, novos equipamentos, gerando medo e resistência aos colaboradores. |
| Recursos Limitados | A escassez de recursos pela organização para tornarem-se mais competitivas, são motivos de muitos atritos, que podem resultar em cansaço, stress, insatisfação e descontentamento desnecessário. |
| Choque entre Metas e Objetivos | Quando ocorre impasse entre um departamento por falta de sintonia e a comunicação entre as áreas. Sua causa se dá pela falta de planejamento que, compartimentado prioriza muitas vezes ações emergenciais e isoladas de setores distintos da empresa, sem se preocupar em integrar os objetivos e metas da organização como um todo. |

Fonte: adaptado de Berg (2012).

Mediação de Conflito

Mediação é um método de resolução de conflitos, um sistema no qual permite elaborar procedimentos informais, onde uma terceira pessoa (mediador) ajuda as partes a encontrar uma solução pacífica, aceitável, e que ponha um fim em uma disputa ou conflito existente (FERREIRA *et al.*, 2014).

O mediador é um moderador, pois não pode sugerir uma saída para o problema enfrentado, devendo deixar a cargo das partes a negociação do confronto, para que elas cheguem a uma solução sem sua intervenção direta, devendo apenas assegurar as mínimas condições de cordialidade e diálogo entre as partes (PERPETUO *et al.*, 2018).

O Gestor como Mediador e seus Princípios

O gestor como mediador de conflitos não necessariamente precisa ser um especialista, mas precisa ter conhecimento de algumas ferramentas para obter um melhor resultado (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

“Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma” (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012). Portanto. O gestor precisa ter conhecimento e saber utilizar as diversas ferramentas. As mais comuns são: capacitação em técnicas de diálogo; capacitação em técnicas de negociação, capacitação em autogestão e facilitação, para se obter a colaboração como resposta (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Segundo Burbridge e Burbridge (2012), o gestor pode assumir como mediador a partir de quatro abordagens:

Quadro 5. Formas do gestor como mediador de conflitos.

| | |
|------------------------|--|
| Neutralidade do gestor | Todo mediador sabe que a neutralidade é um pré-requisito para que a mediação ocorra de forma eficaz. |
| Tempo adequado | É necessário que se estabeleça por um período de 90 min, onde determinam primeiramente a fase de confronto seguido da fase de conciliação. |
| Local adequado | É importante um local sem distrações como uma sala de reunião e o problema bem definido para a pauta. |

| | |
|----------------------------------|--|
| Preparação do gestor para mediar | O processo se inicia com o mediador tendo reuniões em separado com as partes em conflito, convidando-as para uma reunião bem-preparada. O mediador precisa obter compromisso das partes em algumas regras básicas: não desistência do prazo de 90 min e não forçar uma solução unilateral. A solução precisa ser justa para todos. Na reunião em conjunto com as partes conflitantes, o papel do mediador é de manter as partes falando, assegurar o cumprimento das duas regras básicas e apoiar gestor conciliatórios quando aparecem. |
|----------------------------------|--|

Fonte: adaptado de Burbridge; Burbridge (2012).

Segundo Burbridge e Burbridge (2012) a arte da gestão está em saber quando e como aplicá-las.

Ferramentas para Mediação

A partir do mapeamento das personalidades, é possível estabelecer padrões de comportamentos, utilizando a observação diária como base de desvios nestes padrões. A avaliação de desempenho é uma ferramenta útil no gerenciamento de conflitos, de forma que, auxilia o gestor a ter uma visão ampla dos objetivos do empregado e seus interesses na empresa, quando são apontados os fatores positivos e/ou negativos, contribuindo para o alinhamento dos objetivos em comum (FERREIRA *et al.*, 2014).

A comunicação é algo desafiador mesmo quando não existe o conflito, nem sempre atribuímos os mesmos significados às mesmas palavras. Quando existe um conflito o desafio é maior, pois envolve emoções e sentimentos de raiva, frustração, ansiedade e medo. A escuta ativa envolve várias habilidades para ouvir e responder, tais como as atitudes verbais e não verbais de encorajamento, perguntas abertas, paráfrase, reconhecendo sentimentos e sumarização (BERG, 2012).

Segundo Covey (2017) “procure primeiro compreender”, pois tipicamente buscamos primeiro que nos compreendam. A maioria das pessoas não consegue escutar com a intenção de compreender, ou seja, elas ouvem com a intenção de responder, sempre falando ou se preparando para falar.

A busca do trabalho conjunto exige, do gerente, habilidades que em outros tempos não eram imaginadas e que agora são consideradas essenciais: o controle emocional, a empatia, a sociabilidade, o saber ouvir, dar e receber feedback, etc. É nas equipes de alto desempenho que os indivíduos apresentam-se profundamente comprometidos com um propósito comum, procuram alcançar de modo responsável as metas estabelecidas e têm uma crença na capacidade do grupo que lhes permite superar conflitos e alcançar os melhores resultados. E para que este processo seja continuamente renovado é necessário que o gerente mantenha permanente apoio às equipes, aconselhando, orientando e treinando como um verdadeiro líder (QUADROS, 2002).

ELABORAÇÃO, APLICAÇÃO E COMPILAÇÃO DE DADOS REFERENTES À QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS GESTORES E SUPERVISORES

Conforme proposto a partir do estudo bibliográfico se elaborou perguntas em número de 20 questões com foco a investigar a ação decisória do nível gerencial em relação ao cenário organizacional das empresas seguindo critério empírico com a utilização da ferramenta *Google Forms*.

A amostra estatística foi constituída por 34 pessoas que atuam em cargos de gestores em indústrias e em estabelecimentos comerciais e para supervisores em indústrias e estabelecimentos comerciais. As perguntas foram formuladas buscando avaliá-los quanto a gestão e a mediação de conflitos, sendo assim 09 questões com foco em gestão de conflitos, sendo duas em liderança e 11 com foco em mediação de conflitos.

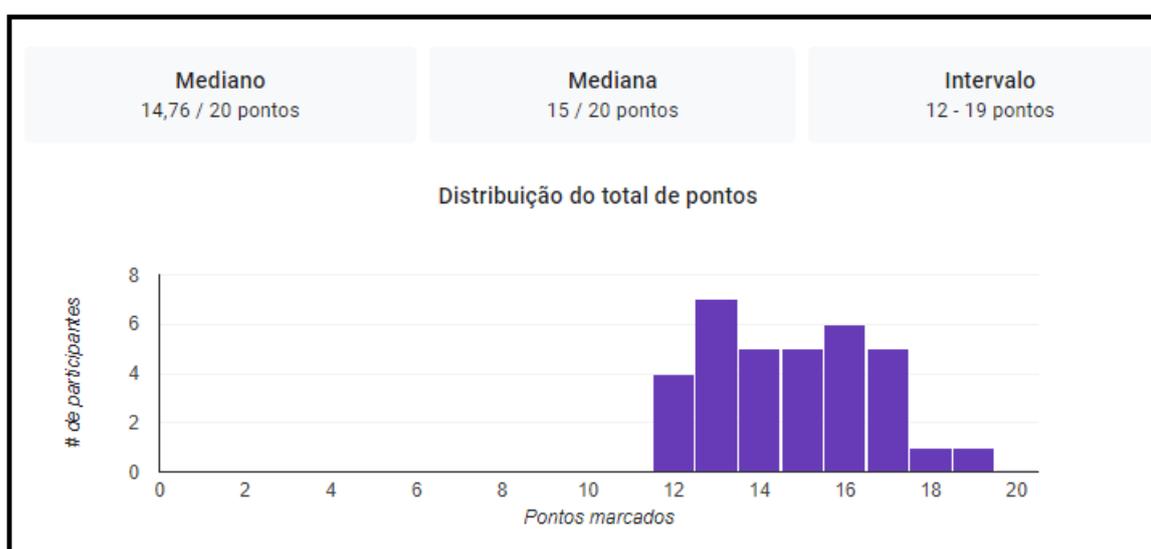
O intuito de cada questão é avaliar a opinião individual frente as ocasiões apresentadas no questionário. Cada questão vale 1 ponto, totalizando em até no máximo 20 pontos e para cada pergunta a resposta tem duas opções: sim ou não. Atentando-se que há uma resposta esperada para cada questão. O questionário foi enviado por WhatsApp através de um link que a ferramenta do *Google Forms* produz e as respostas são enviadas para o e-mail (gmail) cadastrado para o acesso somente da autora. À medida que cada pessoa responde a ferramenta compila as respostas e gera gráficos. Após o envio das questões cada pessoa tem o acesso do resultado de suas respostas de acordo com a pesquisa esperada, ela consegue visualizar quanto obteve de acertos e erros. O questionário está em anexo juntamente com a resposta esperada.

A sequência das perguntas não segue a ordem cronológica do estudo bibliográfico sendo que algumas perguntas contêm ideias semelhantes com perguntas diferentes cujo intuito foi de capturar informações mais concretas sobre as ações práticas dos gestores e supervisores. Em assim sendo, foram obtidos dos dados que na sequência foram objeto de reflexão da autora.

A Figura 1 mostra uma visão ampla do resultado da pesquisa realizada pela ferramenta *Google Forms*, onde mostra a totalização dos pontos obtidos

conforme as respostas dos gestores e supervisores. O resultado neste gráfico mostrou que os gestores e supervisores acertaram um número de 15 em 20 questões que em percentuais indica 75 % das questões obtiveram as respostas esperadas, porém o intervalo de 12-19 indica a variabilidade de pessoas que acertaram as mesmas questões, mostrando que as interpretações mudam de cada pessoa deixando o gráfico mais disperso, com menos uniformidade. Outro dado importante foi de que nenhuma pessoa conseguiu atingir o máximo de pontos.

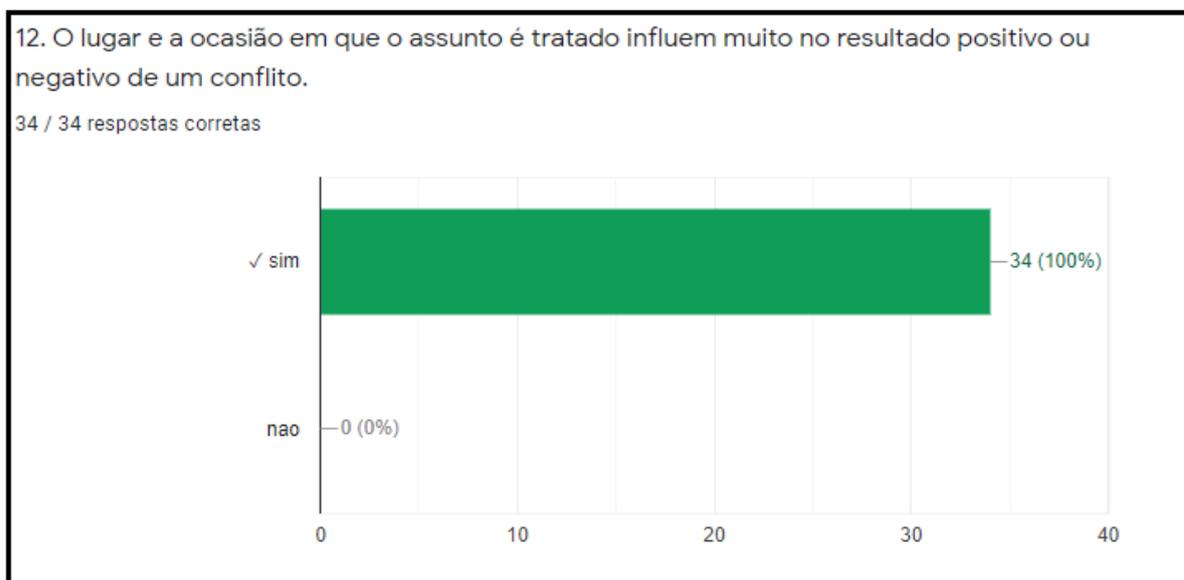
Figura 1. Distribuição do total de pontos realizada pela plataforma online *Google Forms*, conforme pesquisa.



Fonte: elaborado pelos autores.

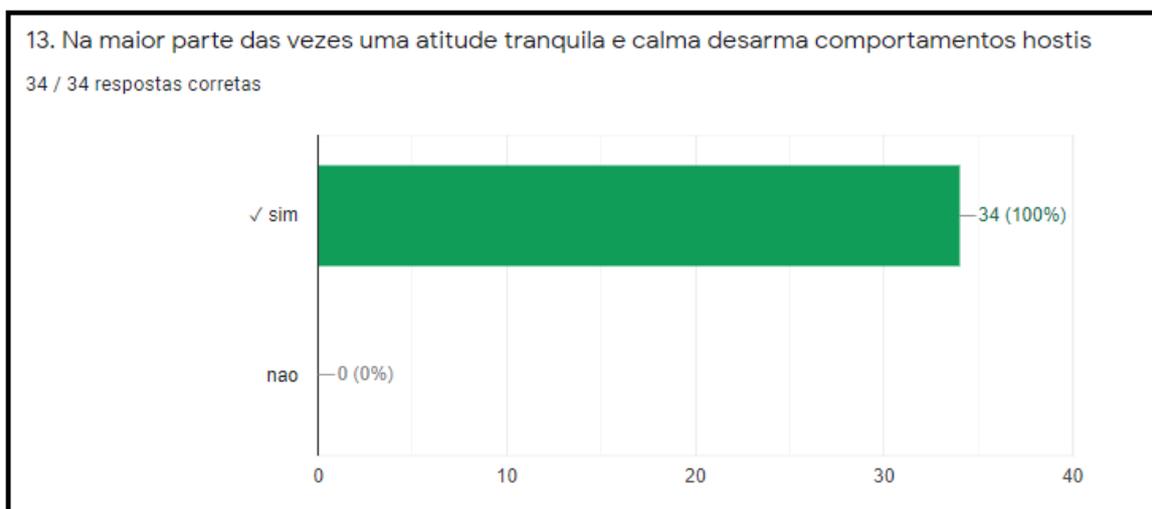
A ferramenta *Forms* identificou somente duas questões em que as 34 pessoas assinalaram a resposta correspondente ao esperado, a questão de número 12 e 13 como mostra nas Figuras 2 e 3. As duas questões buscam tratar de assuntos que abordem a mediação de conflitos.

Figura 2. Pergunta de número 12 do questionário de pesquisa, mostrando o número de pessoas que tiveram respostas idênticas.



Fonte: elaborado pelos autores.

Figura 3. Pergunta de número 13 do questionário de pesquisa, mostrando o número de pessoas que tiveram respostas idênticas.



Fonte: elaborado pelos autores.

Na Figura 4, o *software* ordenou as perguntas que mais obteve resposta fora do esperado pela pesquisa. Todas as questões descritas referem-se à gestão de conflitos, onde evidencia os apontamentos em que os gestores e supervisores foram avaliados. Nas questões 7, 10 e 17 obteve-se o mesmo número de pessoas.

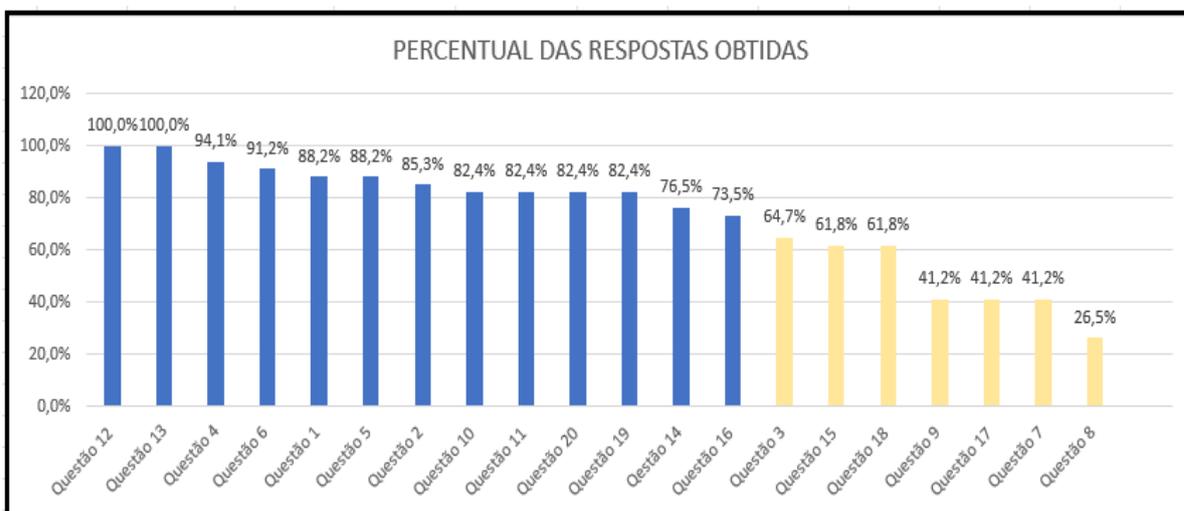
Figura 4. Perguntas que obtiveram resultados fora do esperado pela pesquisa.

| Perguntas erradas com frequência ? | |
|---|--------------------|
| Pergunta | Respostas corretas |
| 7. Em caso de conflito procuramos saber quem foi ou foram os culpados | 14 / 34 |
| 8. Às vezes alguém do grupo é segregado | 9 / 34 |
| 10. Todos os problemas e conflitos são discutidos abertamente no grupo | 14 / 34 |
| 17. Quando medidas precisam ser implantadas, nem sempre é conveniente negociá-las com as pessoas envolvidas | 14 / 34 |

Fonte: elaborado pelos autores.

Em se tratando de percentuais, na Figura 5 encontra-se todas as questões realizadas pela pesquisa em ordem decrescente, onde observa-se 7 questões onde os resultados foram abaixo de 70%, sendo elas: 3,15,18,9,17,7 e 8.

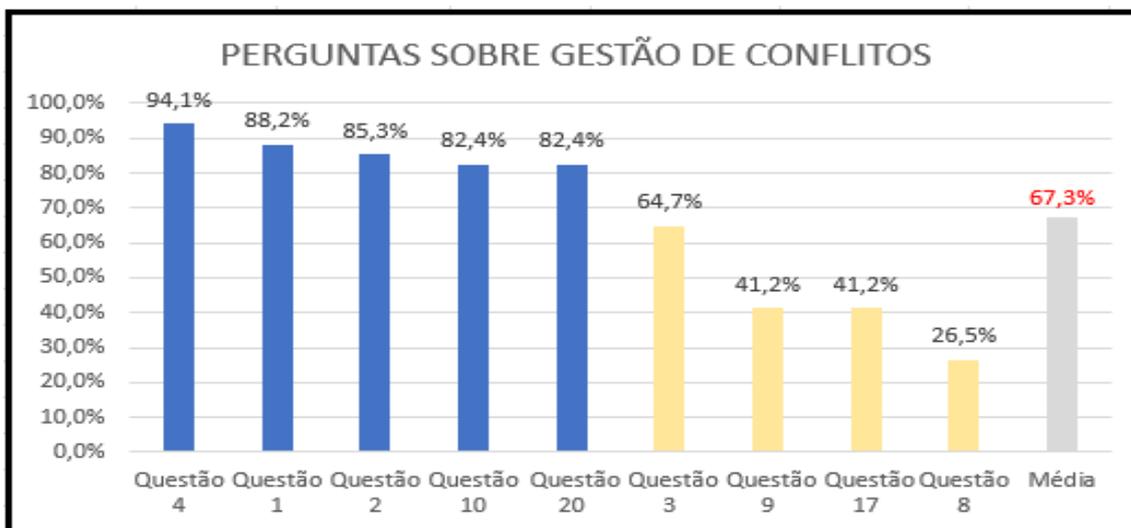
Figura 5. Percentual de todas as respostas obtidas na pesquisa realizada.



Fonte: elaborado pelos autores.

De maneira a avaliar os gestores e supervisores nos dois quesitos, gestão de e mediação de conflitos a Figura 6, mostra em ordem decrescente, os percentuais das respostas obtidas com foco em gestão de conflitos. As questões de número 3, 9, 17 e 8, tiveram os valores abaixo de 70%, chegando a 26,5% na questão 8, indicando falhas na gestão de conflitos e a média geral atingiu 67,3%.

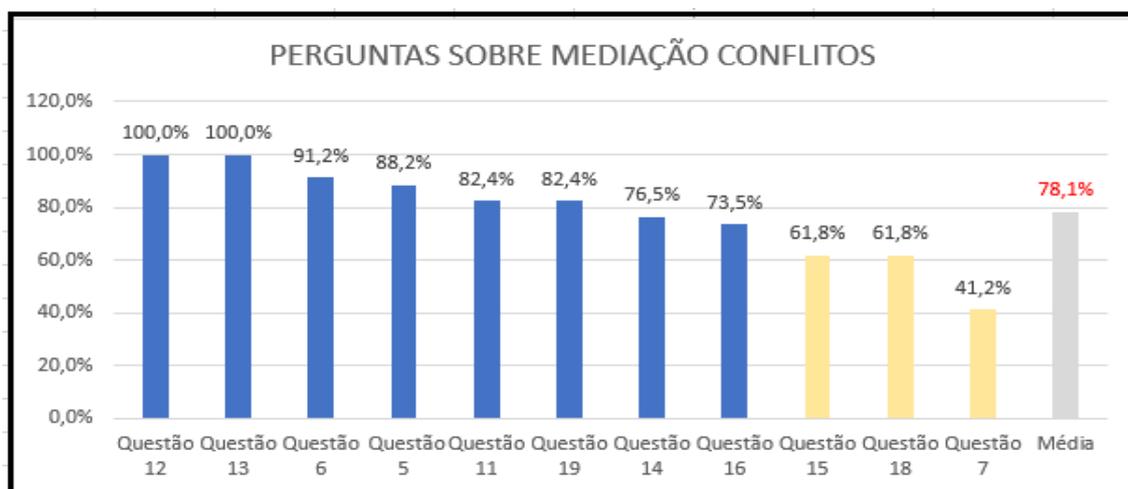
Figura 6. Classificação em percentual das questões sobre a gestão de conflitos em ordem decrescente.



Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 7 é mostrado em ordem decrescente, os percentuais das respostas obtidas com foco na mediação de conflitos. As questões de número 15, 18 e 7 tiveram os valores abaixo de 70%, chegando a 41,2% na questão 7, indicando também algumas falhas na gestão de conflitos e a média geral atingiu 78,1% número maior com relação a administração de conflitos.

Figura 7. Classificação em percentual das questões sobre a mediação de conflitos em ordem decrescente.



Fonte: elaborado pelos autores.

Foram apresentados os gráficos referentes a pesquisa realizada em gestores e supervisores, onde foram avaliados quanto à gestão e mediação de conflitos. De acordo com os dados apresentados, são indicadas falhas tanto em gestão quanto em mediação de conflitos, sendo que esta obteve um percentual maior, o que representa um melhor desempenho na atuação de mediação.

A variabilidade das respostas indica falta de treinamento com relação a gestão e mediação de conflitos dentro da empresa bem como no comércio, onde pode prevalecer de hierarquia no ambiente de trabalho, indicativo do percentual mais baixo na gestão de conflitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da temática deste trabalho de graduação utilizando da metodologia do estudo bibliográfico e a elaboração da pesquisa neste tópico final se apresenta uma síntese dos resultados obtidos de modo a construir o seguinte parecer objetivo em torno do foco de estudo.

A pesquisa evidenciou que cada gestor e supervisor tem à sua maneira de interpretar os mesmos acontecimentos, pois o gráfico teve bastante dispersão indicando que sua forma de administrar conflitos e mediar segue de maneira empírica com falta de treinamento adequado para a gestão e mediação dos conflitos que ocorrem no ambiente de trabalho, o que nos submete a um ambiente onde prevalece a hierarquia, visto que a média no percentual de gestão de conflitos foi de 67,3%, já a média do percentual em mediação atingiu os patamares de 78,1% maior em relação ao primeiro, indicando que sua atuação é maior sobre conflitos existentes.

Todo gestor deve ter em mente a sua atuação em gestão de conflitos e buscar por treinamento adequado para melhorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor, bem como o desenvolvimento de sua equipe de trabalho. A hierarquia traz consigo alguns traços negativos para a gestão de conflitos, uma vez que ocorre a ausência ou a extrapolação e deterioração das relações, já a negociação traz resultados mais satisfatórios nas relações humanas e desempenho da equipe.

REFERÊNCIAS

BERG, E.A, **Administração de Conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 2ºed. Curitiba: Editora Juruá, 2012.

BURBRIDGE, A; BURBRIDGE, M. **Gestão de Conflitos**: desafio do mundo corporativo. 1ºed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

COVEY, S.R. **Os Setes Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. 63ª edição. Rio de Janeiro: Editora Best Seller LTDA, 2017.

CHAGAS, J.G; PERINI, R.L. **Gestão de Conflitos nas organizações**. Seminário de Iniciação Científica Centro de Negócios – FSG. Caxias do Sul -RS, 2018. disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/issue/view/181>, acesso em 27/04/2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 3ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

FERREIRA, A.P; LOVATEL, J.; BRUNETTA, D.; BARCELOS, C.R.; LIMA, R.M. **Ferramentas utilizadas pelos gestores da indústria Galopar para mediação de conflitos**. Revista Científica, n. 9, Faculdade Anchieta - FAESP, 2014. Disponível: http://www.faculdadeanchieta.edu.br/wp-content/uploads/revista_cientifica_faesp_09-1.pdf#page=32 acesso em 12/05/2021.

FERREIRA, R.R.J. **Conflitos nas organizações contemporâneas**. Faculdades Unidas do Norte de Minas–FUNORTEOS, 2007. https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1196_Artigo%20Cientifico%20-%20Os%20Conflitos%20nas%20Organizacoes%20Contemporaneas.pdf acesso em 01/10/2021.

FIGUEIREDO, I. J. L. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. Dissertação de mestrado em gestão especialização em recursos humanos File:///c:/users/vanessa%20haeck/downloads/dissertacao_a_gestao_d_e_conflitos_numa_o.pdf > acesso em 30/09/2021.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como Chegar ao Sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. Tradução de Rachel Agavino. Ed, rev. E atual. Rio de Janeiro: sextante, 2018, 224p.

MAILLART, A.S.; OLIVEIRA, J.S. BEÇAK, R. **Formas consensuais de solução de conflitos**. Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito - CONIPED. Florianópolis Santa Catarina- SC. 2016. https://www.researchgate.net/publication/322620176_A_Nova_Gestao_dos_Conflitos_Empresariais_A_Utilizacao_de_Metodos_Adequados_para_Prevencao_Administracao_e_Resolucao_de_Conflitos_das_Organizacoes> acesso em 21/10/2021.

MALAKOWSKY, H.F; KASSICK, C. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre as causas e consequências nas relações interpessoais. **Revista Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, ano XI, v. 11, n. 1, p. 113-128, 2014. Disponível em <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/74/71> > acesso em 18/05/2021.

161

MCINTYRE, S.E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, v. 25 n. 2 Lisboa, 2007. Disponível em < <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/ap/article/view/447/pdf> > acesso em 22/04/2021.

PERPETUO, R. S; MIRANDA, V. D. M.; NABHAN, F. A. R. F.; ARAÚJO, J.N. P. **Os métodos adequados de solução de conflitos: mediação e conciliação**. Rev. Fac. Direito São Bernardo do Campo, v. 24, n. 2. 2018. http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/Rev-FD-SBC_v.24_n.2.01.pdf> acesso em 21/10/2021.

QUADROS, D.; TREVISAN, R.M. **Gestão do Capital Humano**. Faculdades Bom Jesus Capital humano/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.72p https://www.academia.edu/7529807/Gest%C3%A3o_do_Capital_Humano?from=cover_page> acesso em 02/10/2021.

ROBBINS, Stephen P., Timothy A. Judge, Filipe Sobral. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro – 14ª. ed.** São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2010.

SOBRAL, S.; CAPUCHO, F. **A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género**. Universidade Católica Portuguesa. Artigo Científico. 2019. <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/issue/view/31>> acesso em 05/20/2021.

ANEXO

Segue o questionado desenvolvido pela autora de acordo a revisão bibliográfica principalmente com base no estudo do Berg (2012). O questionário contém 20 perguntas, cujas repostas é sim ou não, totalizando em até 20 pontos, sendo 10 perguntas com foco na mediação de conflitos e 10 com foco na gestão de conflitos, sendo estas duas em liderança.

1. Por mais que se queira evitá-los conflitos sempre acabarão ocorrendo em sua equipe.

Resposta esperada: Sim (pergunta focando a gestão de conflitos)

162

2. Todo conflito é negativo.

Resposta esperada: Não (pergunta focando na gestão de conflitos)

3. Todo conflito impulsiona mudanças.

Resposta esperada: Sim (pergunta focando na gestão de conflitos)

4. Reconhecer diante dos outros que você estava errado pode comprometer sua imagem profissional.

Resposta esperada: Não (pergunta focando na gestão de conflitos)

5. Não intervir em um conflito é uma medida acertada, pois muitas vezes os conflitos se resolvem sozinhos.

Resposta esperada: Não (pergunta focando na mediação de conflitos)

6. No final de um conflito sempre haverá um vencedor e um perdedor.

Resposta esperada: Não (pergunta focando na mediação de conflitos)

7. Em caso de conflito não perdemos tempo procurando culpados.

Resposta esperada: Não (pergunta focando na mediação de conflitos)

8. Às vezes alguém do grupo é segregado.

Resposta esperada: Não (pergunta focando na gestão de conflitos)

9. Solicitamos opinião de colegas/clientes sobre o desempenho do nosso trabalho.

Resposta esperada: Sim (pergunta focando na gestão de conflitos e liderança)

10. Todos os problemas e conflitos são discutidos abertamente no grupo.

Resposta esperada: Sim (pergunta focando na gestão de conflitos)

11. Quando há divergências no grupo ninguém se interessa em encontrar a causa e discutir os fatos.

Resposta esperada: Não (pergunta focando na mediação de conflitos)

12. O lugar e a ocasião em que o assunto é tratado influem muito no resultado positivo ou negativo de um conflito.

Resposta esperada: Sim (pergunta focando na mediação de conflitos)

13. Na maior parte das vezes uma atitude tranquila e calma desarma comportamentos hostis.

Resposta esperada: Sim (pergunta focando na mediação de conflitos)

14. Em meio a um diálogo você, às vezes, aproveita o tempo e faz (ou recebe) uma ou outra ligação telefônica?

Resposta esperada: Não (pergunta focando na mediação de conflitos)

15. Numa conversação você “quase sempre sabe o que eles vão dizer” antes que o digam?

Resposta esperada: Não (pergunta focando na mediação de conflitos)

16. Você consegue manter uma conversação imparcial sobre uma questão polêmica, sem ter um pré-julgamento a respeito?

Resposta esperada: Sim (pergunta focando na mediação de conflitos)

17. Quando medidas precisam ser implantadas, nem sempre é conveniente negociá-las com as pessoas envolvidas.

Resposta esperada: Não (pergunta focando na gestão de conflitos e liderança)

18. Demonstrar aborrecimento ou irritação durante uma conversação, às vezes, é útil, pois mantém o diálogo sob controle.

Resposta esperada: Não (pergunta focando na mediação de conflitos)

19. Toda e qualquer desavença é passível de um acordo final?

Resposta esperada: Sim (pergunta focando na mediação de conflitos)

164

20. O procedimento e a conduta de um colaborador quase sempre demonstram o seu estado psicológico.

Resposta esperada

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.