

UM NOVO OLHAR SOBRE OS COMPORTAMENTOS NA INSTALAÇÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Jéssica Labatut^a.

^a Aluna do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Pessoas, Competências e Coaching. Graduada em Psicologia (FSG).

Professor Orientador

Mestre pela UFRRJ - Mestrado
Profissionalizante em Gestão e
Estratégias em Negócios.

Margareth Inês Motter Caregnatto

Palavras-chave

Gestão de Conflitos. Comportamentos.
Gestão de Pessoas. Organizações.

Keywords

Conflict Management. Behavior
People Management. Organizations.

Resumo

O presente artigo busca identificar os comportamentos na instalação de conflitos organizacionais tendo em vista os modelos de gestão dos mesmos, envolvendo a gestão de pessoas nas organizações, através de um estudo mais aprofundado sobre o tema, será abordado, assuntos relacionados a cultura, liderança, formação de equipe de trabalho, comunicação entre as pessoas e os comportamentos desenvolvidos. Os quais, caso, trabalhados de maneira negativa, são propulsores de mal estar no ambiente de trabalho. O referido estudo tem como propósito, uma revisão de literatura que possa levantar pontos importantes para uma eficiente gestão de conflito nas organizações. Conclui-se que os comportamentos são determinantes no estabelecimento e gerenciamento de conflitos.

Abstract

This study propose to identify the behaviors in the installation of workplace conflict in view of the own management models, involving the Human Resources in the organizations, through further study about the theme, will be discussed, issues related to culture, leadership, teamwork, communication between people and developed behaviors. Which case, worked in a negative way, are seek propellers in the working environment. This study aims, is a literature review that can raise important points for an efficient management of conflict in organizations. It concludes that the behaviors are determining factors in the establishment and management of conflicts.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende abordar assuntos ligados aos comportamentos humanos que podem desencadear ou ampliar os conflitos nas organizações. Sabe-se da importância desse assunto, porém pensa-se na perspicácia de agregar os temas, levando em conta a complexidade.

O objetivo do trabalho é de possibilitar um olhar diferenciado e ampliado sobre os comportamentos na instalação de conflitos organizacionais. Para isso se busca identificar como os modelos de cultura se instalam, especificado os tipos de lideranças, procurando evidenciar as equipes nas organizações, salientar as falhas na comunicação entre as pessoas e vislumbrar a necessidade de fortalecer as relações interpessoais nas equipes de trabalho.

Justificam-se estes objetivos pela relevância da busca em compreender os comportamentos humanos, os conflitos e as relações que se estabelecem no ambiente de trabalho. Sabe-se que um conflito mal resolvido leva a repetições de comportamentos geradores de mais conflito. Wachowicz (2012) afirma que os conflitos fazem parte do cotidiano das pessoas e das organizações. Tentar evitá-los não resolve de forma satisfatória, por isso a melhor maneira de lidar com isso é encontrar formas de gerenciá-los.

Esse assunto se torna importante pela realidade do tema no ambiente organizacional e o quanto os conflitos impactam na forma de atuação das empresas. O conflito é considerado um fator inerente à qualquer organização, sendo este, promotor de afetar o funcionamento da empresa e interferir diretamente nos relacionamentos interpessoais. (ROBBINS, 2002) Levando em conta a amplitude dos conflitos, o quanto eles interferem nos comportamentos e a análise de que um comportamento pode gerar um conflito em alta escala, criou-se a necessidade em pesquisar sobre o tema.

Relaciona-se ainda as concepções de conflito e as suas estratégias de gestão em várias culturas organizacionais. O desafio deste tema é compreender que os comportamentos humanos devem ser administrados e identificados de forma a gerir bem o conflito que, inevitavelmente, surgirá no seio do grupo de trabalho. Nesta perspectiva, é importante lembrar que o conflito não é “mau”, há pontos importantes e positivos no estabelecimento de algum conflito de menor grau. Assim, é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não apenas visando a sua eliminação.

O conflito se torna um processo onde o comportamento das pessoas envolvidas fazem deste um processo dinâmico. Como veremos adiante, existem condições nas organizações que fomentam a possibilidade de haver conflitos. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito, passando a desenvolver sentimentos em relação à outra, e passa a agir de acordo com esses sentimentos. Este comportamento conduz a uma determinada defesa. Desta reação, que pode ser positiva ou negativa, resulta em um possível estabelecimento de conflito (CHIAVENATO, 1999).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

O termo cultura tem origem do latim - *cultus* e é definido como um conjunto de características inatas que se preservam através da comunicação entre os indivíduos. (PASETTO, 2012). Cultura organizacional é definida, pela área da administração, como a relação entre os colaboradores e a ideologia da empresa, ou seja, o jeito de funcionar da empresa, sendo esse jeito definido pelas regras, modelos de gestão, missão, visão e valores. (WACHOWICZ, 2012). Para Pasetto (2012) a cultura refere-se às funções estratégicas as quais sustentam as ações comportamentais da organização. Sendo, portanto, apreendida, partilhada e transmitida entre as pessoas que compõem a organização.

Tudo que faz parte da vida organizacional está baseado na cultura da empresa, englobando os valores compartilhados pela organização. Trabalhando com a hipótese de que a cultura é transmitida a partir dos mecanismos de redução de ansiedade acredita-se que toda organização tem uma cultura. Uma boa cultura pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com a empresa, assim como uma cultura desorganizada pode influenciar negativamente no desempenho de uma empresa. (SCHADECK, GRZYBOVSKI, BELTRAME, MOZZATO, 2016)

Wagner e Hollenbeck (2009), abordam sobre o comportamento macroorganizacional, o qual é definido como sendo a compreensão dos comportamentos da empresa. Tendo em vista que toda organização tem uma organização formal com prescrição de cargos e funções, há nela uma organização informal, chamada de Cultura Organizacional, nesta há regras, procedimentos e suposições. Considera-se como uma forma compartilhada de perceber como a empresa funciona. A cultura tende a ser como um propósito ela promove a identidade organizacional, molda comportamentos e facilita o compromisso coletivo (WAGNER, 2009).

"Boa parte dos comportamentos que os indivíduos apresentam nos setores em que trabalham é determinada pela cultura organizacional." (WACHOWICZ, 2012 p.19) Com isso pode afirmar que os relacionamentos interpessoais surgem de acordo com a cultura a qual cada empresa possui.

2.2 Liderança nas Organizações

A principal característica de um líder é o poder sobre sua equipe. A literatura trás três estilos de lideranças: autocracia, democracia e liberal, Wagner e Hollenbeck (2009) explicam

que os líderes autocráticos tem como premissa: todas as decisões sejam tomadas por eles, já os democráticos trabalham com suas equipes onde a decisão final seja tomada em conjunto e os liberais deixam o grupo decida qual é melhor.

Pasetto (2012) afirma que o líder é aquele que tem o poder de influenciar as pessoas que estão no nível abaixo dele, objetivando atingir os resultados desejados. Resultados esses onde o líder propôs como meta da equipe. há diversos perfis de liderança, pois, de acordo com o autor, esses líderes estão inseridos em diferentes graus de complexidade, exigindo que cada um desenvolva atitudes e habilidades próprias.

Conforme pensa Macêdo (2007), o líder da atualidade deve ter um papel, o qual otimize e aproxime as pessoas, acredita-se que apenas supervisionar não é eficaz, assim como impor ordens e criar burocracias. Um bom líder irá organizar as pessoas, direcionar caminhos, dividir conhecimento e propiciar um ambiente de trabalho saudável. esse ambiente saudável irá gerar relações saudáveis, bem como maior motivação em prol do trabalho.

Liderança é diferente de gerencia, liderar envolve diversas atividades, essa função complexa requer traços pessoais compatíveis, características positivas e domínio das mais diversas situações. Dentre as principais características pessoais, Wagner e Hollenbeck (2009) destacam a energia e o carisma. Pessoas podem ter uma capacidade inata para desenvolver liderança, porém deverão ser desenvolvidas para desempenhar tal função.

O maior desafio do Líder é:

saber administrar a ocorrência do conflito, já que este não representa uma manifestação de fracasso de uma ou de ambas as partes envolvidas, mas uma forma de as pessoas externarem diferenças. Assim, o conflito pode ser visto como um ponto de partida para mudanças individuais e coletivas, uma vez que previne a estagnação, desperta o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição. (MACÊDO, 2007 p.133)

2.3 Gestão de Equipes, Processos e Pessoas

Trabalhar em equipe é complexo, pois envolve mais do que simplesmente pessoas juntas desenvolvendo atividade com um propósito. Trabalhar em equipe de forma saudável exige certa coesão do grupo. Para Campos (2009) a equipe se forma, quando cada um se identifica e se sente pertencente ao grupo. Torna-se fundamental desenvolver qualidade nas relações, pois são esses relacionamentos que trarão maior motivação e bem estar no trabalho para seus funcionários.

Gerir pessoas requer sabedoria e paciência, Macedo (2007) explica dois temas cotidianos: a competição e a cooperação, os quais são paradoxos hoje em dia, porém precisa-

se distinguir estes dois conceitos, ou seja, se deseja uma empresa competitiva no mercado com equipes cooperativas. Quando há competição nestes dois campos: empresas e pessoas, surgem conflitos no ambiente de trabalho. Cria-se um ambiente hostil, indesejado e causador de mal estar, sendo papel da gestão transformar os grupos de trabalho em equipes.

Realizar gestão de pessoas requer muito conhecimento e auto-conhecimento, sabe-se que é preciso muito estudo, esforço e empatia por parte de quem irá desenvolver esse processo. Para Chiavenato (2005) a gestão de pessoas é representada pelas pessoas e organizações, se não existir elas, não há necessidade de existir a gestão delas.

Antigamente ouvia-se falar apenas gestão de processos, hoje percebe-se que a gestão de pessoas é fundamental para a evolução da organização. Soviensi e Stigar (2008) afirmam “a partir da década de 90, com as profundas mudanças no cenário nacional e internacional, como a globalização, houve a necessidade urgente de buscar novos paradigmas de gestão”. (p.53) Com isso, as empresas estão sofrendo constantes mudanças, as quais interferem nos padrões comportamentais e culturais. (DUTRA, 2012)

Na empresa há áreas responsáveis pela gestão de pessoas, tendo como função orientar, capacitar e qualificar as pessoas pertencentes a empresa. Com a busca constante pela qualidade, há fatores influenciadores na motivação dos envolvidos, os quais se comprometem mais pela empresa. De acordo com Campos (2009) a motivação é algo muito particular, mas também se encontra no ambiente, nas pessoas que estão ao seu redor e num contexto geral. O autor reforça a ideia onde não existe fórmula mágica para tornar o colaborador motivado, mas podem ser desenvolvidas ações motivadoras e estimuladoras, sendo essas, peças-chaves para aquilo que o mercado exige hoje em dia.

Mesmo sem fórmula mágica é função da gestão, desenvolver motivação na sua equipe.

Não existe gestor ou líder sem equipe. Ele sozinho pode muito pouco, mas o seu poder se multiplica com a sua equipe. O que se espera dele é que entregue resultados constantes e crescentes através de uma equipe composta de pessoas felizes. Por que felizes? Porque não podemos ficar perdendo colaboradores para os concorrentes. Não temos tempo nem recursos financeiros para ficar recrutando, contratando e treinando pessoas para desempenhar suas atividades. Pessoas infelizes com o ambiente de trabalho, logo irão procurar outro emprego. (NASCIMENTO, 2010 p.35)

Chiavenato (1999) já trazia seu entendimento sobre gestão de pessoas, necessidade de promover a felicidade e a busca pela satisfação, sensação de pertencimento e qualidade de vida através da satisfação pelo trabalho e do clima organizacional. Neste mesmo pensamento, Soviensi e Stigar (2009) referem que para uma boa gestão de pessoas, o gestor precisa ter

uma visão a longo prazo daquilo que idealiza, deixando o mais claro possível os objetivos e metas, tendo a participação e colaboração de todos e o envolvimento, concretizando assim o espírito de equipe, essencial para a evolução.

Para atuar na completude de uma equipe de trabalho, se torna essencial agir de forma sistêmica, Burbridge (2012) explica que a abordagem sistêmica tem por objetivo maximizar o olhar sobre o todo. O que pode facilitar o gestor a criar esse olhar sistêmico sobre sua equipe é a construção de canais de comunicação eficiente e mecanismos de feedback potenciais. "Gerenciar conflitos sistemicamente reduz custos e produz lucros" (p.75) De acordo com Dutra (2012) a gestão de equipes deve atender aos interesses da empresa e das pessoas que nela trabalham. Só assim é possível manter uma relação produtiva e motivacional entre elas, essa boa gestão de pessoas se faz de forma simples, transparente baseada na flexibilidade, procurando sempre ter a participação dos envolvidos.

2.3.1 Comunicação

A comunicação nas equipes, surge através da linguagem, comportamentos, gestos, olhares, todos estes aspectos somados geram a comunicação. De acordo com Teixeira (2007) a linguagem é a grande responsável pela construção dos vínculos sociais, o ato de falar algo, transformar os códigos em expressões é o que garante a comunicação. Dentro da linguagem temos dois grandes blocos, o emissor e o receptor. Quando o emissor transmite sua mensagem e o receptor a acolhe cria-se um processo de comunicação.

Segundo Macêdo (2007), a comunicação interpessoal é considerada uma das mais complexas, pois vai além da fala em si, envolve expressões, gestos, tom de voz. Sendo que ela está inserida na rotina das empresas, nas reuniões, fatos do dia a dia, ou seja, quando duas ou mais pessoas criam algum tipo de interação. Burbridge (2012) coloca sobre a necessidade de uma comunicação efetiva entre as pessoas, pois na ausência da mesma há potencial para que os conflitos tomem uma proporção maior.

Há uma necessidade de existir um planejamento na comunicação, tanto entre a equipe como com a empresa de um modo geral. Segundo Schaun, Ferrera e Rizzo (2008) fazer comunicação sem planejar é como ir para uma guerra sem armas. As pessoas desejam e necessitam se comunicar, as formas para que isso aconteça são diversas, porém todas proporcionam troca de conhecimento, opiniões, informações, emoções etc.

Conforme mencionam Wagner e Hollenbeck (2009), diversos fatores podem dificultar a comunicação no interior das organizações, fatores organizacionais, interpessoais e até

individuais. Sabendo da existência de hierarquias da organização, “uma vez que as pessoas em níveis superiores da hierarquia têm muito poder para recompensar e punir as dos níveis inferiores, às vezes estas ficam inibidas em sua comunicação ascendente.” (p.194) Fatores como estes podem propiciar comunicação não assertiva, originando assim problemas no âmbito dos relacionamentos.

A comunicação se faz eficiente quando for baseada em um diálogo franco e transparente. Com mensagens claras e específicas, usar a ferramenta da comunicação para evitar entraves e facilitar o relacionamento social, desenvolve um espírito de comunidade dentro da organização. (BICHUETTI, 2011)

2.4 Gestão de Conflitos

Gestão de conflitos é um assunto que não está inserido nos treinamentos, muito menos nos currículos escolares, sendo assim os gestores se deparam com situações de conflito em suas organizações e a maneira como irão gerenciar e qual será o desfecho, podendo influenciar de forma positiva ou negativa, atua diretamente na motivação da equipe de trabalho. (BICHUETTI, 2011) Segundo Chiavenato (2009, p.203), “Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes podendo se chocar”.

Sabe-se que para gerenciar conflitos nas organizações, é preciso existir uma estrutura de profissionais preparados para gerir e orientar as equipes no dia a dia de trabalho, gerenciando as diferenças individuais, as divergências de opiniões e a falta de uma comunicação efetiva entre os colaboradores. Robbins (2002) define conflito como um processo que tem início quando uma das partes percebe o quanto a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

Burbridge e Burbridge (2012), por sua vez, afirmam existir dois tipos de conflitos, o interno e o externo. Conflito interno é o que pode ocorrer entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. Esse tipo é, de certa forma, o mais complexo, pois as partes conflitantes estão supostamente do mesmo lado da mesa. O conflito externo, em geral, é mais facilmente identificado e tem o custo mais fácil de ser medido. Nesse caso, o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo, outra organização ou até com um indivíduo.

Em todos os casos onde há conflito há pessoas, e onde elas estão, existem emoções. Segundo os autores, existem diversas ferramentas para fazer a gestão de conflitos, ferramentas

de uso interno (na empresa): Autogestão; Comites; Coaching; Negociação e Ouvidoria, ou externo (poder judiciário): Facilitação; Mediação; Conciliação, dentre outras. O autor explica que nem todo conflito é igual, por isso ele deve ser abordado de formas distintas, salienta também que o gestor deverá saber quando e como irá utilizar a ferramenta certa. Quando identificado, o conflito, o gestor precisa ter conhecimento de qual nível está trabalhando.



Figura 1: Hierarquia do potencial dos conflitos

Fonte: Burbridge, 2012 p. 59

Tendo em vista a importância do relacionamento interpessoal, faz-se necessário que os conflitos sejam administrados nas organizações. Portanto, a administração de conflitos e relacionamento interpessoal faz parte de um conjunto essencial para o desenvolvimento das organizações. As organizações vivem um desafio que é saber como lidar com as características dos perfis comportamentais das pessoas nas relações interpessoais e organizacionais. A habilidade da liderança em administrar as individualidades, deve estar em constante desenvolvimento, objetivando o gerenciamento dos conflitos interpessoais, decorrentes dos diversos fatores internos e externos que interferem diretamente no desempenho dos indivíduos tanto profissional como pessoal. (BICHUETTI, 2011)

Para Robbins (2005) conflito é a ação que se inicia quando uma das partes entende o quanto a outra afeta, ou é capaz de afetar, negativamente alguma coisa, onde a primeira acredita ser importante. Os conflitos são existentes desde o início da humanidade, crescendo juntamente com a evolução dos seres humanos e as muitas diferenças influenciam na geração de conflitos, sendo de suma importância no desenvolvimento e crescimento de qualquer sistema familiar, social, organizacional e político. É impossível imaginar uma empresa que

não tenha conflitos, dessa forma, saber administrá-los tornou-se essencial para o sucesso profissional e da própria empresa.

2.4.1 Causa e Administração de Conflitos

Macêdo (2007) explica onde estão pessoas reunidas, há divergências consequentemente existe grande espaço para potencializar conflitos. Uma das causas que geram os conflitos são as emoções que surgem. As emoções tem consigo o poder de destorcer a visão sobre os fatos.

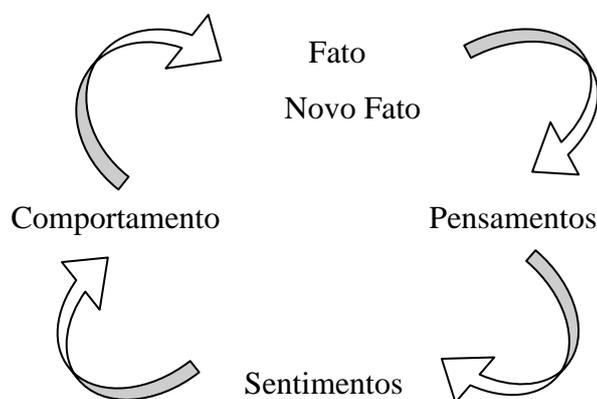


Figura 2 : Fluxo gerador de conflitos

Fonte: Burbridge, 2012 p. 111

Conforme menciona Dutra (2012) uma das causas que impulsiona mal estar entre as pessoas é o fato de que as mesmas são tratadas de forma generalista, ou seja, não é encarado a singularidade de cada pessoa, sendo assim torna-se um ambiente de diversidades enquadrado em um modelo apenas.

Para gerenciar um conflito já estabelecido é necessário que além da comunicação exista também a negociação, pois através da negociação chega-se a um acordo justo para os envolvidos. (BURBRIDGE, 2012) Existem diversas maneiras de administrar um conflito, formas que podem ser positivas e outras negativas. Essa administração do conflito se dá em circunstâncias diferentes; pode ser do líder para com seus subordinados, entre a equipe de trabalho e até mesmo entre dois trabalhadores. Neste sentido Bichuetti (2011) criou algumas regras para que quando isso ocorrer as pessoas envolvidas utilizem do bom-senso a partir de:

- Não assumir posições defensivas ou ofensivas;
- Não utilizar da posição de chefe para impor alguma solução;
- Entender o contexto geral do conflito;
- Estar aberto para Ouvir o que o outro tem a dizer;
- Reconhecer o erro, quando este for seu;
- Não tirar conclusões precipitadas;
- Ouvir todas as partes envolvidas;
- Entender o que está acontecendo na vida particular de cada envolvido;
- Não querer encontrar o culpado;
- Procurar minimizar o conflito estabelecido. (p.165)

Para realizar uma administração de conflitos efetiva é necessário ouvir atentamente, saber fazer perguntas e prestar atenção não apenas no que as palavras expressão e sim nos gestos, expressões e até o silêncio do outro. (BURBRIDGE, 2012) "Para Administrar o conflito, o primeiro passo é admitir que ele existe. E, desde que não contenha elementos patológicos ou destrutivos, suas consequências funcionais e disfuncionais irão depender de sua intensidade". (MACÊDO, 2007, p. 133)

Quem faz a escuta efetiva, realiza perguntas esclarecedoras, oportuniza testes de realidade, evita julgamentos, demonstra entendimento no que está sendo dito e criar empatia pela outra pessoa, está estabelecendo um diálogo assertivo. Através deste diálogo onde a maioria das situações problemas são esclarecidas e até resolvidas. Algo que nem muitos conseguem fazer de forma correta é saber dialogar, sendo, o diálogo vital para a gestão eficaz de conflitos. O gestor precisa desenvolver essa habilidade e utiliza-la em prol de sua equipe. (BURBRIDGE, 2012)

2.4.2 Fatores positivos e negativos dos Conflitos

Conflitos aparentemente parecem indesejáveis, mas os teóricos modernos mostram o quanto necessariamente ele não é ruim ou negativo. Salientam o fato de ser administrado de forma eficaz podem ser amenizadores de tensões sociais, permitir que às partes possam se expressar, auxiliar na manutenção do nível de estímulos e pode até auxiliar as pessoas a esclarecer diferenças. (WAGNER; HOLLENBECK, 2009) O conflito serve como um sinal de que algo não está em perfeita ordem e/ou perfeito estado, sinalizando a necessidade de mudanças e melhorias.

Bichueti (2011) enfatiza a necessidade de se aprender a lidar com as emoções, as quais, surgem dos mais diversos momentos, menciona também o fato de existir uma necessidade constante de buscar compreender os conflitos e as emoções inerentes a estes para que se possa buscar um equilíbrio constante entre as emoções. O conflito primeiramente soa como indesejável, porém observa-se que a regra para um conflito se instalar é a existência de divergências, percebe-se como a barganha e a negociação costumam ser utilizados como forma de solução.

A gestão de conflitos surge como fator positivo, pois é uma realidade que se faz necessária para resolver os até então denominados problemas, de forma técnica buscando compreender as adversidades e consequências tanto negativas como positivas de cada situação. (WACHOWICZ, 2012)

2.5 Comportamentos

Sabe-se que os comportamentos humanos estão inseridos em todos os contextos. Na organização, onde é feita de pessoas, temos diversos tipos de comportamentos e todos influenciam no contexto da empresa. O auto conhecimento se faz necessário para visualizar os nossos comportamentos estejam de acordo com aquilo que a empresa espera. Macêdo (2007) relembra a questão de que independente da sua vontade, você terá de estar pronto para encarar desafios e ser proativo. Se faz necessário também, compreender o quanto o seu comportamento terá influencia no comportamento do outro.

Pasetto (2012) enfatiza que para compreender melhor o comportamento deve ser analisado três esferas relevantes: o pensamento, as emoções e as atitudes. Pois são por meio desse ciclo onde geram comportamentos e tomadas de decisão. Compreende-se assim que as pessoas são diferentes umas das outras pelo simples fato de pensarem e agirem de formas distintas, diferenças essas que começam na infância de cada um. Os valores adquiridos na infância moldam o comportamento da pessoas para o resto da vida. (MACÊDO, 2007)

O comportamento humano nas empresas é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. É preciso repensar o paradigma de causa e efeito que valoriza partes em detrimento do todo. (CAMPOS, 2009, p. 41)

Como menciona Wagner (2009) há três níveis de comportamento organizacional que influenciam diretamente nas organizações. O comportamento Microorganizacional o qual diz respeito ao comportamento onde o indivíduo desenvolve sozinho sua função,

Mesoorganizacional é referente aos comportamentos desenvolvidos entre as pessoas que trabalham em equipes e o Macroorganizacional é o correspondente aos comportamentos da empresa inteira.

3 METODOLOGIA

A pesquisa constitui-se através de pesquisa bibliográfica, sendo que o foco da mesma é o esclarecimento de alguns conceitos, observa-se, portanto a forma mais adequada e fidedigna de construir esse artigo se mostra na revisão de materiais, escritos no período de 2000 a 2015, em distintas bases de dados. Prodanov refere “a revisão de literatura demonstra que o pesquisador está atualizado nas últimas discussões no campo do conhecimento em investigação”. (2013, p. 131).

Vieira explica: “uma revisão bibliográfica deve, então, mostrar a evolução de conhecimento sobre o tema, apontando falhas e acertos, fazendo críticas e elogios e resumindo o que é, realmente, de interesse.” (2001, p. 135). Constata-se portanto, que este tipo de abordagem metodológica é a que mais envolve o pesquisador com seu tema. Através dessa metodologia pode-se aprofundar o conhecimento.

Marconi e Lakatos (2001) referem-se à pesquisa bibliográfica como sendo um levantamento de bibliografia já escrita até o momento, com o objetivo de não apenas conhecer o material já pesquisado, mas também com a possibilidade de explorar novas áreas. A visão de Fachin (2006) sobre a pesquisa bibliográfica, diz respeito a sua composição ser uma fonte inesgotável de conhecimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar os comportamentos na instalação de conflitos organizacionais. As análises realizadas indicaram que os comportamentos possuem papel essencial na instalação ou extinção de conflitos. Além disso, a cultura, as lideranças e a comunicação interferem diretamente, vimos também o quando há um desequilíbrio entre esses temas, onde eles surgem com maior facilidade.

O presente trabalho representa uma importante contribuição para o avanço do conhecimento sobre os comportamentos na gestão de conflitos organizacionais. Na atualidade, organizações que conseguem constantemente lidar com os conflitos gerados pelos comportamentos de seus funcionários, demonstram maior motivação no ambiente de trabalho,

bem como mais satisfação. Do mesmo modo, fica claro que as ações bem conduzidas pelos gestores possuem uma maior durabilidade e possível extinção da situação problema.

Neste estudo, pode ser levantado tópicos pertinentes ao objetivo geral, os quais confirmaram a necessidade de existir um novo olhar sobre os comportamentos humanos e os conflitos organizacionais, pois através desse olhar mais humanizado pode-se conseguir um entendimento singular de cada situação-problema denominada conflito. Portanto, não é possível descartar a possibilidade de que a base dos conflitos está nas falhas de comunicação, e principalmente nas emoções decorrentes das mais diversas situações de trabalho.

Por fim, observa-se que um conflito depois de gerado não necessariamente deve ser categorizado como algo negativo, vimos a existência de conflitos que são positivos pois se faz um entendimento e surgem ações satisfatórias do mesmo. Vale ressaltar também que, muitas vezes, por meio de um conflito bem resolvido cria-se crescimentos pessoais e avanços na organização. Sendo assim é de suma importância falar em algo que está diariamente nas empresas envolvendo as pessoas e trazendo consequências para ambos.

Assim, recomenda-se estudos semelhantes sejam realizados em outros segmentos, uma vez que está pesquisa se limitou a investigar apenas materiais já publicados. Sugere-se também mais estudos qualitativos sejam realizados sobre o tema, como forma de buscar uma compreensão mais sistemática, a fim de abrir caminho também para desenvolvimento de um know-how na implantação efetiva desse enfoque nas organizações. Em suma, parece fundamental que gestores se preocupem com o desenvolvimento de um ambiente, o qual facilite comportamentos ligados à gestão eficiente de conflitos. No entanto, este tende a ser um desafio considerável, nas empresas. Assim sendo, o foco na conscientização de que comportamentos, se bem direcionados, levam a resolução de conflitos organizacionais, parece ser um caminho possível para todas as organizações.

5 REFERÊNCIAS

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho.** 6 ed. São Paulo: Manoele, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 5 ed: São Paulo, Atlas, 2001.

NASCIMENTO, Luiz Otávio da Silva. **Gestor Eficaz: praticas para se destacar em um ambiente empresarial competitivo.** São Pauulo: Novo Conceito, 2010.

PASETTO, Neusa Salete Vitola. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHADECK, Marise; GRZYBOVSKI, Denize; BELTRAME, Betina; MOZZATO, Anelise Rebelato. **Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos.** 2016. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v14n1/1679-3951-cebape-14-01-00164.pdf>. Acesso em: 19 de ago de 2016.

SCHAUN, Angela; FERREIRA, Dina Maria Martins; RIZZO, Esmeralda. **Estratégias: Comunicação e Gestão**. São Paulo: Expressão e Arte Editora, 2008.

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na Empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

WACHOWICZ, Marta Cristina. **Conflito e negociação nas empresas**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

WAGNER, John. HOLLENBECH, John. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

VIEIRA, Sônia. **Metodologia científica para área de saúde**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.