

DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL: CONFLITOS – NEGATIVO OU POSITIVO?

RIBEIRO, Giséli Gregório¹

Resumo

Segundo PRONACI – Programa Nacional de Formação de Chefias Intermediárias (2000), conflitos são divergências vividas sob a forma de oposição de interesses, sentimentos ou pontos de vista. Os conflitos são inevitáveis e eternos. As empresas não podem fugir a três das condições que estão na sua origem: Recursos insuficientes para satisfazer todos; Uma rede de comunicação interpessoal; e Acesso desigual aos recursos devido às diferenças de poder. Este artigo tem por objetivo, destacar a importância da gestão de conflitos na época atual, cujas implicações se apresentam muito ampla, seja para funcionários e seus familiares, seja para as empresas e seus fornecedores ou mesmo para clientes. As divergências dão origem a conflitos quando são vividas como disputa de interesses. Conclui-se que, é fundamental os líderes saberem enfrentar as situações de conflito, pois a deficiente resolução dos conflitos fragiliza o rendimento da equipe e pode pôr em causa a sua unidade. Se bem resolvidos, os conflitos renovam confiança, estreitam relações, criam condições funcionais para alcançar objetivos.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Recursos Humanos. Administrar Conflitos. Resolução dos Conflitos.

1. Graduada em Administração pela Faculdade de Ciência Humanas de Ivaiporã – Ivaiporã – Paraná.

1. Introdução

De acordo com Chiavenato (1999), a área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humano atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado.

Nos dias de hoje, segundo Chiavenato (1999), o panorama é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Sendo assim, pode-se assegurar que administrar pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas trabalha a valorização dos profissionais como ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional. O conflito tem sido, das situações enfrentadas, o de maior enfoque dentro do setor de RH nas instituições, contrariando idéias ele também traz benefícios.

Este artigo tem por objetivo, destacar a importância da gestão de conflitos na época atual, cujas implicações se apresentam muito ampla, seja para funcionários e seus familiares, seja para as empresas e seus fornecedores ou mesmo para clientes. Desta forma justifica-se este trabalho com o intuito de analisar os meios mais adequados de se gerenciar esses conflitos.

No decorrer deste artigo trataremos de forma resumida alguns tópicos para um melhor entendimento. No primeiro momento descreve-se sobre os conflitos e as várias formas de administrá-lo. Em seguida para um melhor entendimento sobre os conflitos, enfatizaremos mais sobre os conflitos de relacionamentos, pois são os que mais tem gerado impactos negativos, tanto na qualidade quanto na produtividade das empresas. E para finalizar os tópicos deste artigo destacam-se algumas características da Gestão de Pessoas por ser um assunto tão atual na área de Administração, mas que ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática, pois ela é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano que nada mais são que pessoas que a compõe.

2. Administrando os Conflitos

Linkert (1979), descreve que os conflitos existem desde o início dos tempos e é uma realidade sempre presente nas relações humanas e de trabalho. Eles se originam da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade

de interesses, necessidades e expectativas, da diferença entre as formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos.

Nos últimos tempos, o sistema econômico, o mercado e a concorrência têm incitado comportamentos baseados em princípios de competição, o que parece se refletir nos relacionamentos interpessoais, provocando novos conflitos e acirrando disputas nas mais diversas relações.

Muitas instituições estão sofrendo com a existência de inúmeros conflitos interpessoais, nem sempre sabendo lidar com eles, vendo o conflito sempre como ameaça. Outras se favorecem do conflito, trabalhando com profissionais competentes para tirar dele o que pode gerar de positivo. A resolução de um conflito pode levar a instituição por um caminho que ela desconhecia, e leva-la a alcançar seus objetivos com vantagens.

Sem dúvida, segundo Linkert (1979), esses mesmos conflitos são importantes para o crescimento e desenvolvimento de qualquer sistema, seja ele social, político, familiar ou organizacional.

Para Linkert (1979), na prática, o que chama a atenção é que a gestão dessas relações, muitas vezes, é resultante mais da visão do gestor e de sua motivação do que propriamente de conceitos teóricos sobre administração. Uma função estratégica na atualidade dentro das organizações é a "gestão de pessoas", que trabalha o desenvolvimento de habilidades na resolução de conflitos.

Qualquer instituição humana, tanto em seus procedimentos quanto em seus resultados, tem o conflito como desafio constante no ambiente organizacional.

É preciso conhecer o porquê dos conflitos, para saber como interferir nesses desacordos que afetam a normalidade entre as pessoas dentro das empresas e instituições. Os conflitos interpessoais são gerados pelas diferenças de opiniões, nas lutas internas, na competição pelo poder entre os envolvidos.

2.1 Gestão dos Recursos Humanos e seus Conflitos

De acordo com Chiavenato (2002), qualquer empresário sabe muito bem que a existência de conflitos em suas empresas é uma realidade, seja ele de pequenas ou grandes proporções. O que a maioria não sabe é que estes conflitos podem ser benéficos, quando bem administrados ou gerenciados de modo eficaz. Se por um lado a existência de conflitos é prejudicial ao bom andamento das atividades - podendo trazer conseqüências desagradáveis para as empresas, como baixa motivação, com reflexos na qualidade e na produtividade geral, a ausência deles, transparece um ambiente acomodado, sem dinamismo e sem criatividade.

Segundo os especialistas em relacionamento humano, comenta Chiavenato (2002)), que a falta de conflitos em uma empresa, inibe a criatividade, proporcionando um cenário de pouca iniciativa. Mas afinal, ter conflito é bom ou ruim para uma organização? Podemos dizer com toda certeza, que isso dependerá do tipo de conflito, do grau e, principalmente, de quem está envolvido nele. Assim, pode-se classificá-los em vários tipos, sendo os mais importantes os dois listados a seguir: dimensão do relacionamento pessoal; de processo, função ou atividades.

Segundo Wagner & Hollenbeck (2002), "o conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorrente de relações de poder e competição". Para esses autores, o conflito não é necessariamente prejudicial, podendo ser benéfico nas seguintes situações:

1. Quando é resolvido de forma a permitir discussão, ajudando a estabilizar e integrar as relações interpessoais.
2. Quando permite a expressão de reivindicações, ajudando a reajustar recursos valorizados.
3. Pode ajudar a manter o nível de motivação necessário para busca de inovações e mudanças.
4. O conflito ajuda a identificar a estrutura de poder e as interdependências da organização.
5. O conflito pode auxiliar na delimitação das fronteiras entre indivíduos e grupos, fornecendo senso de identidade.

Para um melhor entendimento sobre os conflitos, enfatizaremos mais sobre os conflitos de relacionamentos, pois são os que mais tem gerado impactos negativos, tanto na qualidade quanto na produtividade das empresas. Também se deve destacar que as exigências sobre os funcionários para uma maior participação, colaboração, cooperação e envolvimento é muito grande, fazendo com que as pessoas se aproximem e se interajam mais, surgindo, assim, os conflitos de relacionamentos.

Os conflitos aumentam e tornam-se mais complexos conforme a organização social cresce e se defronta com maior diversidade de opiniões e idéias. A diversidade de percepções e opiniões pode ser um dos principais fatores desencadeadores de conflitos, porém a intensificação destes decorre, muitas vezes, de disputas e distorções perceptivas. Por outro lado, a diversidade pode também contribuir para o desenvolvimento de soluções criativas no ambiente organizacional, desde que o comportamento do líder e dos membros do grupo seja positivo em relação às diferenças. "Para facilitar este comportamento de apoio por parte do grupo, o líder pode encorajá-los a criar deliberadamente um clima em que se coloque a diversidade, a discordância e a diferença como valores positivos" (LINKERT, 1979, p.144).

De acordo com Chiaeanato (2002), os conflitos de relacionamento surgem, principalmente, devido a diversos fatores pessoais, diferentes de uma pessoa para outra, ligados à personalidade, aos interesses, aos desejos, às motivações, culturas, valores, projetos de vida e muitos outros. Além disso, é claro, das situações emocionais, que também influem no aparecimento dos conflitos. Todos estes fatores reduzem a capacidade de entendimento e compreensão entre os envolvidos, o que gera o conflito interpessoal.

No relacionamento humano, observa-se outras situações ou fatores que provocam a existência dos conflitos como: a auto estima pessoal, a sinceridade, a autoridade, os costumes, a liberdade, a confiança, a competição, a ansiedade, a ambição, a frustração, os sentimentos e, por fim, a própria visão de vida pessoal.

Desse modo, como coloca Chiavenato (2002), surge o confronto existencial das situações ou fatores acima, causados pelos desejos, interesses e motivações diferentes durante os relacionamentos das pessoas envolvidas. Cabe à gerência das empresas, aprofundar no conhecimento do ser humano, seu comportamento, seu caráter, sua personalidade, sua ambição e também sua capacidade de interação com o meio ambiente. Assim procedendo, estarão mais aptos a entender como pessoas diferentes reagem de modo tão distinto a uma mesma orientação gerencial.

Quando os conflitos atingem um alto nível de interação, ele pode gerar um grande mal-estar entre os envolvidos, podendo se propagar para toda a empresa. Uma das causas do aparecimento dos conflitos é o modelo de gerenciamento do ser humano utilizado em muitas empresas. São modelos que permitem duplicidade de ordens, "fugas" da responsabilidade, tipo "não foi comigo", não "sei de nada". (CHIAVANETO, 2002).

Os conflitos têm surgido com maior frequência nos ambientes onde a maneira de gerenciar as pessoas é de forma autoritária, sendo que em modelo de gerenciar com mais liberdade, os conflitos de relacionamento praticamente não existem. Para diminuir ou eliminar esses conflitos, cabe ao administrador desenvolver atividades na capacitação das relações humanas no trabalho, para melhorar aos poucos de forma gradativa a convivência entre os funcionários, além de utilizarem mais as decisões em equipe, ao invés das decisões individuais.

Observa-se que grupos com um gerenciamento participativo e também com mais respeito às individualidades dos seus membros, são equipes com menos conflitos de relacionamentos. Desta forma torna-se necessário que a gerência assuma sua responsabilidade e trabalhe contra a existência dos conflitos nas empresas, desenvolvendo encontros rápidos com os funcionários, criação de grupos de melhorias e solução de problemas, gerando um relacionamento humano para todos.

Além destas ações, conforme Chiavenato (2002), compete às lideranças das empresas, cultivarem a humildade, para que assim, com uma comunicação verbal mais empática, possam interagir com os envolvidos,

diminuindo as diferenças pessoais, provocadas pelas culturais, personalidades, meio social, o que com certeza irá favorecer a redução dos conflitos interpessoais. Pode-se afirmar, portanto, que em um ambiente cuja exigência é alta por melhor qualidade e produtividade, a possibilidade de aparecimento de conflitos também é elevada.

As táticas de intervenção para com os conflitos, pode indicar caminhos mais fáceis, porém precisa-se de ajuste de acordo com a cada situação. Pois, segundo Drucker (2001), “a gestão de pessoas envolve aspectos subjetivos e até mesmo inconscientes, portanto é importante considerar os elementos sutis envolvidos nesse processo”.

Para Peter Drucker (2001, p.144), não há um conjunto de características que descreva o líder ideal. Segundo ele, "o que distingue o líder do mau líder são suas metas (...). A segunda exigência é que encare a liderança como responsabilidade". Para o autor, o líder carismático nem sempre pode ser considerado bom líder, ressaltando a importância de inspirar confiança e de possuir integridade em suas ações. A liderança estratégica deve criar uma visão positiva do futuro, que seja contagiante e envolvente, para que todos se sintam, de alguma forma, mobilizados a fazer parte da comunidade que construirá a nova realidade. A visão deve inspirar a ação. Portanto concordamos com Drucker ao afirmar que "um líder eficaz sabe que a tarefa da liderança é criar energia e visão humana". (DRUCKER, 2001, p.145).

Para Chiavenato (2002), aonde a cobrança por maior participação, colaboração, envolvimento e comprometimento dos funcionários vai contra a natureza humana, mais voltada para o individualismo e de defesa de seus interesses pessoais, um grande desafio está lançado para as gerências das empresas: melhorar o entendimento e compreensão dos conflitos. Assim o fazendo, irão compreender que as pessoas não foram educadas para trabalharem juntas, compartilhando pequenos espaços, o que favorece o surgimento dos conflitos. Aos poucos as mudanças de relacionamento e comportamento humano vão sendo inculcadas nas novas gerações. Ninguém sobrevive independente, sozinho.

2.2 Gestão de Pessoas e Recursos Humanos

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém esse talento e essa capacidade tem que ser vista com outros olhos, olhos de colaboradores e não de concorrentes. Precisamos assim resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. É com este cenário que as organizações devem ter a visão de que o Capital Humano será seu grande diferencial. (DUTRA, 2006).

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual. (DUTRA, 2006).

A importância das Pessoas nos últimos anos está sendo reconhecida como um fator preponderante para se obter sucesso e diretamente responsável na obtenção de maiores rentabilidades nas organizações brasileiras. “Os líderes empresariais das melhores empresas de todo o mundo vêm declarando, enfaticamente, que para alcançarem o nível de excelência, no setor em que exercem atividades é necessário contar com especialistas, que são as Pessoas que trabalham em suas respectivas empresas” (WALLACE, 1994).

Observa-se que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram, como por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores principalmente nas organizações familiares, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional.

A real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, entre outros exemplos que poderíamos citar, mas sim nas pessoas que compõem a organização, que movimentam tudo isto no cotidiano. A partir da década de 90, com as profundas mudanças nos cenários nacional e Internacional como a globalização, tiveram a necessidade urgente de buscar novos paradigmas de gestão. (CHIAVENATO, 1999). Assim precisamos quebrar os velhos paradigmas para entender a empresa e as pessoas como gestoras e colaboradoras bem como entender o novo conceito de gestão de pessoas.

Se analisarmos, perceberemos que o papel do colaborador é mais participativo, ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem a empresa e participam dos negócios. Porém, o discurso tem que ser unido com a prática, ou seja, a gestão de pessoas tem que efetivamente acontecer na prática. Entretanto, algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas. Um dos caminhos que poderão ser percorridos é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo. (CHIAVENATO, 1999).

O setor de Recursos Humanos segundo Chiavenato (1999), era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia desse profissional apenas experiência e técnica, não havia um programa de capacitação continuada do profissional.

A Gestão de Pessoas de acordo com Lucena (1992), é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano que nada mais são que pessoas que a compõe. Cabe a área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. Gestão de Pessoas é um assunto tão atual na área de Administração, mas que ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática. Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição.

Para Peixoto (1995), o setor de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. Para isso a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; Capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; Capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; Capacidade de trabalhar em rede; Capacidade de atuar de forma flexível. Conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; Dominar o conteúdo da área de negócio da organização; Capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros.

De acordo com Peixoto (1995), para desenvolver essas ações o gestor também deve ter: visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.

A ampliação dessas habilidades e competências são necessárias, tanto para o administrador quanto para o funcionário, pois envolvem elementos da individualidade das pessoas aplicados à sua prática profissional. Representando então um procedimento de integração entre as características individuais e as qualidades solicitadas para encargo profissionais específicas.

Ao olhar para os empregados e enxergá-los como recursos organizacionais, ou o que se chama de recursos humanos, a empresa passa a ter que administrá-los, o que implica em planejamento, direcionamento, controle, etc. Vendo-os como “parceiros, passam a ser fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidade e inteligência e transformam-se no capital intelectual da organização”. (MARTINS, 2003).

Existem algumas premissas básicas para um bom ambiente de trabalho que devem ser fomentadas pela gestão de pessoas e desenvolvidas por todos na instituição (CHIAVENATTO, 2002): Admitir uma filosofia social de inspiração humanística, o ser humano é o sujeito, fundamento e fim da vida social;

Reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional; Envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço público, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão; Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição; Manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho a ao crescimento individual e institucional; Reconhecer os elementos da Sociedade: os cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de direito público e privado como clientes naturais da instituição; Centrar o foco das atividades das instituições nos cliente, conhecendo-os, relacionando-se com eles, medindo-lhes o nível de satisfação e induzidos ao controle social.

Conforme Fontes (1980) o treinamento é provavelmente a função de gestão de pessoal mais destacada a literatura teórica e prática sobre a melhoria da qualidade. Na chamada Era do Conhecimento, o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso. Para isso acontecer é necessário formular e coordenar a execução de um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do funcionário, compatível com as necessidades da Instituição e com os recursos disponíveis; Desenvolver ações no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos colaboradores; Possuir instrumentos de avaliação da satisfação dos funcionários e indicadores organizacionais, bem como ações para identificação, análise e solução de problemas e melhoria dos serviços.

Ainda segundo Inácio (2005), a gestão de pessoas em geral, ainda está muito vinculada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico, que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana. Com vistas à melhoria contínua do processo de Gestão de Pessoas que vem sendo desenvolvido por varias instituições, por meio do Pensamento sistêmico.

Sendo assim, Inácio (2005), sugere algumas ações, que dentro da visão holística, todos são interativamente responsáveis pelos seus resultados. São elas: Promover maior integração entre os diversos grupos da organização; Criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da auto-estima; Intensificar o treinamento; Investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também de inovações no sistema de trabalho; Permitir que o funcionalismo busque o seu próprio crescimento profissional; Reconhecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogio, oferecer feedback quanto ao desempenho; Levar o funcionário a interagir com a comunidade, enfatizar a responsabilidade social da organização e do trabalho de cada pessoa; Criar ambientes físicos de trabalho seguros e agradáveis; Avaliar constantemente o bem-estar e a satisfação pessoal dos funcionários; Disponibilizar recursos (materiais, tecnológicos equipamentos, entre outros.) essenciais à execução do trabalho; Promover um clima organizacional positivo o que inclui estimular as relações interpessoais. Intensa formação e instrução absolutamente

concentrada naquelas capacidades primordiais da instituição; Apoio e estímulo ao investimento pessoal do funcionário em seu desenvolvimento; Divulgação dos propósitos e objetivos; sinalização de continuidade do trabalho; Contabilização sistemática dos resultados; Adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas.

Dentro da área de gestão de pessoas, surge, silenciosamente, uma geração de profissionais com foco em negócios e suas relações, ocupando espaços, substituindo perfis que não agregam valor, evidenciando um período de transição em que paredes, paradigmas e processos estão sendo demolidos. Dando ênfase em formações generalistas; ferramentas inovadoras de comunicação; links com o mundo empresarial em sua totalidade; parâmetros de validação do esforço de aprendizagem ligados à contribuição que tais ações trazem às pessoas, à estrutura da empresa e aos resultados: ligações com universidades e utilização do pensamento sistêmico. (INÁCIO, 2005).

O trabalho humano em organizações de acordo com Inácio (2005), tem merecido a atenção de muitos estudiosos, tentando compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Isto porque tudo que uma organização é capaz de realizar depende, em última análise, das pessoas com que conta. Planejamento, marketing, direção, controle, arrecadação de fundos e as atividades fim, estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional, nesse contexto a gestão de pessoas torna-se algo essencial na instituição.

Conforme expõe Reis (2007), isto vale para todas as organizações, independente da atividade a que se dedicam. A distinção está em dar aos recursos humanos um tratamento adequado às necessidades da organização e aos valores que ela apregoar. Em linhas gerais, uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seus consumidores se não praticar este mesmo princípio internamente, até porque são os recursos humanos da empresa que possuem contato direto com os públicos externos.

A vantagem de existir uma política segundo Reis (2007) é que ela explicita, para todos os membros da organização, o que se espera de cada pessoa, seja ela ocupante de cargo técnico, administrativo ou de direção. Desta forma, cada um tem a chance de saber seus direitos e deveres, o que é esperado como contribuição individual, por que razões seu desempenho está sendo avaliadas positivamente ou não, formas de superar eventuais dificuldades e assim por diante. O importante, então, é que haja uma política de recursos humanos e não que esta política esteja difusa, porquanto só existente na cabeça de uma pessoa ou de um grupo restrito de pessoas.

O que vem ajudar o desenvolvimento e o conhecimento da área de Gestão Estratégica de Pessoas é a visão sistêmica e holística sobre os processos organizacionais e as pessoas na relação de trabalho, ou seja, uma visão integral (WEIL, 1991). O cartesianismo fragmentou a pessoa humana, dividiu em partes a educação, a sociedade, a tecnologia e também a própria

gestão de pessoas, que busca atualmente uma unidade de pensar e agir, não necessariamente uma uniformidade.

O termo Holismo vem do grego holos, que significa todo, tudo. É a idéia de que as propriedades de um sistema não podem ser explicadas apenas pela soma de seus componentes. O holismo é o resgate da dimensão ética no sentido mais profundo. Consiste num compromisso com o todo, com o global, com a humanidade, com a preservação da natureza e com o estabelecimento de uma relação revolucionária entre homens, animais e plantas. Todos elementos fazem parte de um grande corpo. O holismo traz uma proposta de vida integral. Trata-se de um caminho que não é novo, haja vista que encontra respaldo no pensamento dos pré-socráticos. Verdadeiramente, o holismo é uma proposta que visa à superação das tradicionais relações de poder e de fragmentação. (CREMA, 1991)

Os objetivos da gestão estratégica de pessoas devem estar bem claros e definidos para que haja definitivamente sucesso na empresa. Um desses objetivos certamente é ajudar a empresa a realizar seu trabalho com êxito, bem como possibilitar competitividade, colaboradores e não simplesmente funcionários, mas essa relação tem que ser recíproca tanto do funcionário quanto da empresa, assim ambos necessitam de motivação. A motivação é o que vai garantir qualidade nas ações desenvolvidas, para isso faz necessário refletir, tanto por parte da empresa quanto do funcionário se o serviço desenvolvido é o serviço que lhe agrada, pois o que está em jogo é a própria felicidade e realização pessoal e não apenas o emprego ou a função que ocupa. (PEIXOTO, 1995).

O gestor de pessoas de acordo com Chiavenato (1999), deve ter sempre uma perspectiva daquilo que quer, pensar o futuro, e para isso faz-se necessário um planejamento estratégico organizacional, deixando os objetivos bem claros e como meta. Para isso acontecer é necessária a participação e colaboração de todos na empresa, assim a responsabilidade são de todos, neste sentido o espírito de equipe é essencial.

Nesse sentido, as empresas que não souberem gerenciar os conflitos entre seu pessoal poderão estar sujeitas a diversos contratempos, como: ter reduzida sua participação no mercado; não desenvolver novos produtos; ter arranhada sua imagem perante o público-alvo; prejudicar o clima organizacional que, segundo Chiavenato (1999, p. 323), “constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, característica em cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes.”; causar uma lentidão no público interno, que afetará toda a empresa.

O setor de recursos humanos podem em muito contribuir para o crescimento da empresa de diversas formas, a mais importante considera-se a responsabilidade em ser técnico, especialista na área que se propõe, ou seja profissional naquilo que faz, porém ser apenas profissional não basta tem que ser humano também, ou seja os valores humanos contribuem significativamente para o crescimento e sucesso da empresa, bem como ser parte integrante do

planejamento estratégico da organização bem como incentivar o alcance dos objetivos individuais e da empresa. (CHIAVENATO, 1999).

Desenvolver a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando não só a produtividade e a motivação da pessoa humana, mas também o próprio bem estar social que esta pessoa merece, ou seja, dignidade humana e reconhecimento não só salarial, mas nas próprias ações trabalhistas e pessoais que desenvolve. (INÁCIO, 2005).

O individualismo segundo Inácio (2005), é sempre criticado, porém se faz necessário uma análise mais profunda sobre esta atitude, pois é um sinal de liderança e ao mesmo tempo um potencial que precisa ser mais bem conduzido e explorado e não simplesmente criticado, um individualismo no sentido positivo. Porém, quando negativo que não há espírito de equipe e não há mais o que fazer, ele deve ser respeitado, tolerado, isso ajuda a evitar conflitos diretos, além de que a liderança em uma equipe não é algo para todos, outro fator é a particularidade que cada pessoa possui, também essencial para o crescimento da instituição. Não se pode esquecer que vários gênios da humanidade foram pessoas solitárias e com dificuldade de relacionamento, entretanto deram uma grande contribuição social e científica para a sociedade e para humanidade.

O gestor deve ter sempre um espírito crítico, uma opinião própria e uma grande capacidade de flexibilização, tendo em vista as grandes e rápidas transformações sociais que ocorre no mundo, como a globalização. Assim a solução e procedimentos de problemas e conflitos são algo presente na realidade da empresa e faz necessários encaminhamentos imediatos a fim de que não tragam novos problemas. O próprio filósofo Maquiavel faz referência a este fato. Segundo Maquiavel, O príncipe, isto é, o governante, o gestor deve ter capacidade de prever os fatos e encaminhar soluções para que tal fato não ocorra e se ocorrer a solução deve ser rápida se não o fato pode ir aumentando de tal forma que não haja mais solução. (DUTRA, 2006).

Um dos motivos da geração de conflitos em empresas pode estar baseado no fato da diversidade cultural dos indivíduos envolvidos. Segundo Megginson, Mosley e Jr (1986, p. 471-472), são eles:

- 1) etnocentrismo: ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente cujos padrões culturais sejam distintos do seu;
- 2) uso impróprio de práticas gerenciais: ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial numa cultura, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, contudo, em outra;
- 3) percepções diferentes: ocorre quando, pelo fato de cada cultura possuir um conjunto de valores como referência, pessoas de diferentes culturas apresentarem valores e entendimentos distintos;
- 4) comunicação errônea: acontece quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram uma comunicação equivocada.

A necessidade de conhecer algumas características das pessoas, para identificar se estarão aptas para desempenhar determinadas tarefas a contento, demanda da obrigatoriedade de se constituir equipes, pois estas aumentam significativamente a produtividade. Segundo Maitland (2000), existem seis tipos de indivíduos:

- 1) o pensador: é o indivíduo que focaliza o conjunto do que vai ser realizado, trazendo idéias e sugestões;
- 2) o organizador: é o indivíduo que organiza e coordena as atividades, confeccionando cronogramas, listas de atividades etc.;
- 3) o realizador: é o indivíduo de execução, que, normalmente, domina a equipe;
- 4) o que veste a camisa: é o indivíduo que procura manter o grupo unido, dá suporte aos demais integrantes;
- 5) o controlador: é o indivíduo que procura estar a par do andamento dos trabalhos, bem como lembra, constantemente, os prazos;
- 6) o analisador: é o indivíduo que analisa todas as idéias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo.

Um ponto nevrálgico na administração de conflitos consiste em identificar os tipos de comportamento de cada um dos envolvidos. Segundo Gillen (2001), os tipos de comportamento são quatro:

- 1) passivo – é o indivíduo que procura evitar o conflito, mesmo que sofra com isso; via de regra, apresenta voz hesitante, atitude defensiva, contato visual mínimo, e, geralmente, é uma pessoa é quieta;
- 2) agressivo – é o indivíduo que aspira fervorosamente vencer, mesmo à custa de outras pessoas. Tende a ser individualista, uma vez que está mais interessado nos próprios desejos do que com os dos outros. Tal comportamento apresenta voz alta e máximo contato;
- 3) passivo/agressivo – é o indivíduo que apresenta um comportamento misto. São as pessoas que desejam se firmar, contudo, não possuem estrutura para tanto. Este comportamento apresenta muita irritação, postura fechada, pessoa lacônica;
- 4) assertivo – é o indivíduo que aspira a defender seus direitos, bem como aceita que as outras pessoas também os tenham. Este comportamento apresenta tom de voz moderado, as pessoas deste tipo de comportamento são neutras, possuem uma postura de prudência e segurança.

Não se deve esquecer que a mão-de-obra são os seres humanos e não simplesmente objetos, são as pessoas que fazem a instituição crescerem, esses seres humanos são os que fazem a diferença, sendo assim devem ser sempre

tratados com respeito, dignidade, carinho, com solidariedade, formando um profissional humano e não apenas uma máquina que pode ser manipulada.

Não só nas instituições, mas na própria vida, o comportamento ético vem sendo muito requisitado, por questões simples, confiança e respeito, tal comportamento é uma grande necessidade para crescimento da empresa e também pessoal, tal atitude trás junto de si a questão da responsabilidade social, também muito debatida, requisitada e presente na sociedade, a fim de evitar conflitos pessoais que possam atrapalhar o bom andamento da vida da pessoa e também da própria vida da empresa. O gestor na área de Gestão de pessoas deve ser nesse sentido um facilitador para que as relações ocorram dentro dos princípios e missão da instituição. (CHIAVENATO, 1999).

Com certeza esse será o diferencial que vai motivar a pessoa, que vai provocar nela o espírito de socialização, de trabalho em equipe, favorecendo tanto o crescimento pessoal como social, garantindo para a própria empresa o seu desenvolvimento global. Desta forma vai fazer com que as pessoas se tornem parceiros da empresa e não apenas funcionários, conduzindo a empresa ao sucesso.

Os funcionários não são apenas técnicos ou recursos, são seres humanos dotados de uma série de fatores, inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral, holística. Esses funcionários se visto como parceiros, co-responsável pela empresa, assim terão maior produtividade e desenvolvimento, estarão preocupados e envolvidos com as metas, com os resultados, com os clientes, com a empresa, com os colegas de trabalho, com o próprio bem estar social, pessoal e dos demais ao seu redor. (CHIAVENATO, 1999).

3. Metodologia

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos sejam exigidos algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas são ideologias, bem como aquelas que se propõe à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

A bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente, e tem por objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que

já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. (MARCONI; LAKATOS; 2006).

Conclusão

Nos dias de hoje, com tanta concorrência que as organizações vivenciam, é imprescindível fazer a diferença. Uma das sugestões é criar um ambiente de trabalho agradável, criativo, competitivo, diferenciado para que seus funcionários possam desenvolver suas atividades, e serem mais produtivos, de tal forma que a empresa consiga aumentar seus lucros. Este tipo de ambiente proporciona melhor qualidade de vida, o que ajuda a diminuir a geração de conflitos desnecessários.

Conclui-se, portanto, que a modernização ou a reestruturação do processo produtivo deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade nos serviços. A rapidez nas decisões, tão importante na atualidade, só é possível com a racionalização das atividades e com a ajuda das mais recentes tecnologias. A tecnologia é uma das chaves mais importantes para se melhorar a eficiência.

Procurou-se apresentar neste artigo um breve estudo, análise e reflexões das diferenças e semelhanças entre a gestão de pessoas, gestão de conflitos e recursos humanos. O diálogo entre as posições diferentes enriquece a discussão e faz o papel da dialética, tão importante e necessário para o desenvolvimento acadêmico, social, político, cultural e educacional da sociedade.

Uma das maiores provações dos gestores é administrar os conflitos interpessoais que persistir em acontecer nos ambientes de trabalho. Mas, ao contrário do que muitos pensam, esses conflitos pode ser uma demonstração da competência dos membros de uma equipe.

Sabemos que não é uma tarefa fácil no que diz respeito às relações humanas durante as situações de conflito, porém, é de suma importância a intervenção do decorrer da mesma, pois ela pode se tornar uma fonte geradora de mudanças. Das discussões entre as pessoas, podem aparecer grandes oportunidades de crescimento para todos.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Bools, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos:** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CREMA, Roberto. **Visão holística em psicologia e educação.** SP; Sumus, 1991.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem.** Nobel, São Paulo, 2001.

DUTRA, J **Gestão de pessoas.** Ed Atlas, 2006.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual do Treinamento na Empresa Moderna.** Editora Atlas, São Paulo, 1980.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILLEN, Terry. **Assertividade.** São Paulo: Nobel, 2001.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **Gestão de Pessoas.** Revista Linha Direta, ano 8, n. 85, p. 38, abr. 2005.

LINKERT, Rensis e LINKERT, Jane. **Administração de conflitos - novas abordagens.** São Paulo, Ed. McGrawHill, 1979.

LUCENA, M. Diva da S. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1992.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas.** São Paulo: Nobel, 2000.

MARCONI; M. A.; LAKATOS; E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo, SP: Atlas, 2003.

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em uma Organização Pública:** uma proposta de melhoria. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal fluminense, Niterói, 2003.

MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração: conceitos e Aplicações.** São Paulo: Harbra, 1986.

PEIXOTO, Paulo. **Gestão estratégica de recursos humanos para a qualidade e a produtividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

REIS, Liliâne G. da Costa. **Administração: Noções Gerais, Conceitos básicos.** In: www.rits.org.br, julho de 2007.

WEIL, Pierre. **O novo paradigma holístico.** São Paulo, Summus, 1991.

WAGNER, John A e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional - criando vantagem competitiva**. 3 Ed., São Paulo, Saraiva, 2002.

WALLACE, Thomas F. **Estratégia voltada para o cliente: vencendo através da excelência operacional**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.