

Vol 6 Issue 5 Feb 2017

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary
Research Journal*

*Review Of
Research Journal*

Chief Editors

Ashok Yakkaldevi
A R Burla College, India

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies,
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

Regional Editor

Dr. T. Manichander

Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinteau Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [M.S.]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S.KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS

Osnei Francisco Alves¹
Artur Coelho²
Jussara Fidelis³
Marcelo Rogério Zitta⁴

RESUMO

As diferenças nas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir dos indivíduos podem contribuir tanto para a criatividade quanto para aumentar o conflito. As diferenças não devem ser temidas, mas sim administradas com o objetivo de criar um ambiente em que elas sejam resolvidas de forma integrada e integradora, de modo a satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas. O objetivo deste artigo é discutir o manejo eficaz das diferenças que podem ter um impacto significativo não só para a produtividade, mas para a melhoria da qualidade de vida nas organizações. Entretanto, não há uma solução pronta que seja aceitável para todos. Quando um grupo busca ser inovador na solução de problemas, a diversidade pode ser um grande recurso ou um grave risco. Ocultar, suprimir ou temporizar o conflito com medidas burocráticas torna muito grande a probabilidade de o desacordo continuar ou se deteriorar numa luta interminável, prevalecendo a hostilidade e a desconfiança.



Palavras-chaves: conflito, diferenças, organizações, necessidades.

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de administrar conflitos com eficiência é em parte determinada por suas habilidades individuais, sua capacidade de influenciar os membros de sua equipe de trabalho e sua inteligência emocional. Por inteligência emocional especificamente aplicada ao trabalho, entende-se a capacidade primordial de saber se relacionar com as pessoas a partir de uma leitura ampliada do subjetivo que rege estas relações (GOLEMAN, 2001). Desta forma é importante que o gerente tenha uma compreensão sobre a tolerância do colaborador à ambiguidade, prevenindo o estresse derivado da falta de clareza da tarefa, das expectativas e "áreas cinzas" (WINNUBST; BUUNK ; MARCELISSEN, 1988). As boas práticas de comunicação como a observação do comportamento não-verbal, buscar entender a compreensão sobre a tarefa podem, ainda que parcialmente, reduzir a ambiguidade no trabalho. Quando o gerente atua desta forma, reduzem os relatos de pressão psicológica e estresse (GILBREATH, 2004).

O conflito da função ou do trabalho pode ser reduzido quando o gerente reconhece o valor do equilíbrio trabalho-família, permitindo alguma flexibilidade em situações de crise na família. Estas posturas têm efeito no estresse percebido e na pressão psicológica (GILBREATH, 2004).

Para os gestores, o maior desafio de estimular ou não conflitos está, segundo Robbins (2005), na capacidade de ouvir pedidos, perguntas e comentários em relação aos quais não estavam acostumados, e quando estas não forem favoráveis, não responder com atitudes grosseiras ou repressoras.

O objetivo do artigo é propor uma forma de administrar os conflitos pois a capacidade de lidar com os conflitos é um desafio de uma sociedade competitiva em constante mudança, em que a

liberdade individual está cada vez mais condicionada às pressões econômicas, políticas e culturais, exige-se de cada um de nós que assuma o controle sobre a própria vida pessoal e profissional, tomando-se capaz de resolver problemas e conflitos internos e externos.

A justificativa do artigo tem como base o mundo empresarial dinâmico e complexo de hoje, onde as organizações só sobrevivem se conquistarem novos mercados, as pessoas que ocupam funções de liderança sofrem cada vez mais a pressão por resultados e deparam-se com um grave dilema: de um lado, atender às meias das organizações, e de outro, às necessidades dos empregados.

Para sobreviver, as organizações precisam cortar custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. A fim de alcançar esses objetivos, elas necessitam contar com o elemento mais significativo do sistema: as pessoas. Por sua vez, a maioria das pessoas, para garantir sua sobrevivência, alcançar suas metas e realizar seus projetos de vida, precisa das organizações. Ainda que em muitos países boa parte da força de trabalho se encontre desempregada ou trabalhando na economia informal, essa situação não é desejável, nem para o país nem para as pessoas.

Nesse sentido, organizações e pessoas dependem umas das outras, e precisam aprender o modo de viver e trabalhar de forma produtiva e construtiva para ambas as partes. Taylor, no início do século passado, afirmava não ser possível haver conciliação entre a pressão pelos resultados (interesse pela produção) e as necessidades e aspirações pessoais e profissionais (interesse pelas pessoas). Não há, portanto, uma postura de busca de entendimento e de negociação, mas apenas uma confrontação. Os conflitos consequentes entre o capital e o trabalho são inevitáveis e são administrados segundo o processo ganhar/perder.

O movimento de relações humanas, que sucederam a Taylor, acreditam que as pessoas buscam realização e que são capazes de se empenhar positivamente no trabalho, comprometendo-se com as metas organizacionais, tomando-se, assim, parceiras das organizações. Para tanto, há necessidade de serem instituídas novas relações de poder que estabeleçam uma nova concepção de mando e subordinação, a fim de que as organizações venham a adaptar-se às pressões para a democratização do poder.

Segundo Likert e Likert (1979), a liderança baseada na premissa de que os interesses pela produção e interesses pelas pessoas podem ser integrados consiste em que a administração de conflitos pode ser aperfeiçoada por meio da substituição da estrutura e dos processos tradicionais por outros baseados em um sistema social mais eficaz, denominado sistema participativo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de pessoas

As atividades desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas, tanto no Brasil quanto em todo o mundo, encontram-se em transformação. Diante da revolução motivada pelas tecnologias da comunicação, um dos desafios para os atuais gerentes é a configuração da administração das organizações em uma economia globalizada.

As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder (DUTRA, 2002).

Para Gil (2001), a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. E um modelo de Gestão de Pessoas pode ser considerado como a forma de a organização se prepara a fim de gerenciar e nortear o comportamento dos sujeitos dentro da organização no trabalho.

Com a introdução do uso da psicologia como base científica de apoio na compreensão e na intervenção da rotina organizacional, a mesma redirecionou e reorientou o foco de atuação da gestão de pessoas.

Segundo Gil (2001), o movimento da Escola das Relações Humanas surgiu da verificação da necessidade de se levar em consideração a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, e teve como principal expoente o psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que desenvolveu as bases desse movimento.

Marras (2000) afirma que a função da área de Gestão de Pessoas na organização é a de assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa (diretor presidente e demais diretores), atuando como uma

consultoria na própria organização, diferentemente da posição departamental anterior. A área passa a ser mais exigida em termos de pró-atividade e geração de valor, entre outros aspectos.

Segundo Dutra (2002), o modelo de gestão deve oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que nos ofereçam a um só tempo condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir nessa realidade a fim de aprimorá-la.

Para o mesmo autor, a necessidade de um novo modelo de gestão advém do fato que os atuais modelos utilizados pelas organizações estão galgados nos princípios da Administração Científica, onde as pessoas são vistas como responsáveis por uma atividade ou um conjunto de atividades ou funções (DUTRA, 2002).

Drucker (2003) argumenta, em sua obra, que a Administração Por Objetivos e Autocontrole mostra-se como instrumento de gestão dos resultados da empresa a partir de um processo de identificação e descrição precisas de objetivos a serem atingidos e criação de prazos para conclusão e monitorização. Tal processo exige que o gestor e o funcionário concordem com os objetivos propostos, mas é muito mais importante que este o aceite e desempenhe as suas funções em função dos objetivos, pois de outra forma não se conseguirá a noção de compromisso.

A capacidade de entrega da pessoa refere-se àquilo que ela pode oferecer à organização e que vai contribuir para agregar valor ao negócio, de acordo com as competências organizacionais estabelecidas no planejamento estratégico. A entrega da pessoa pode ser compreendida como o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização (DUTRA, 2002).

O modo de gestão dos gerentes diretos dos grupos de trabalho integra também o modelo de gestão de uma organização, ou seja, o jeito de atuar do gestor ao estabelecer limites ou incentivar determinados padrões de comportamento. Pela orientação dos processos de capacitação gerencial ou mesmo da simples divulgação dos perfis de comportamento desejados a empresa procura intervir no estilo gerencial praticado por suas chefias dando coerência ao modelo (FISCHER, 2002).

2.2 Características dos conflitos

Segundo Jameson (1999), Montana e Charnov (2001), as origens do conflito são tão antigas quanto a criação da humanidade. Para os autores, um conflito se inicia quando as partes envolvidas possuem alguma diferença de valores, crenças ou objetivos que influenciam negativamente no ambiente de trabalho ou impossibilitem (em algum grau) de trabalharem juntas.

Para Argyris (1964), o conflito acontece quando um grupo ou pessoa não consegue agir em determinada situação originando uma parada temporária no processo e redução de produtividade; e que conseqüentemente traz ao gestor uma redução na capacidade de produzir resultados.

Pois Bobbio (1986, p.225) conflito é “uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades que implica choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos”. Esse autor considera que o objetivo do conflito está em controlar os recursos escassos.

Segundo Thomas (1992) e Rondeau (1996, p. 207), existem conflitos em uma organização quando uma parte perceber o “outro como obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte”.

Morgan (2006, p. 190 e 191) ressalta algumas particularidades do conflito, para o autor: O conflito surge quando os interesses colidem. A reação natural ao conflito dentro do contexto organizacional é vê-lo como uma força disfuncional que pode ser atribuída como um conjunto lamentável de causas ou circunstâncias. [...] Mas, o conflito é normal e sempre estará presente nas organizações. Ele pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos e coalizões. Ele pode surgir em estruturas organizacionais, papéis, atitudes e estereótipos organizacionais ou por causa de escassez de recursos. Pode ser explícito ou encoberto.

Follet (1997) percebeu que em vez de condenar o conflito, os gestores deveriam utilizá-lo a favor de um trabalho mais produtivo. E mais ainda, ele não deveria ser percebido como “mau ou bom”, mas ser encarado como um revelador das diferenças (de interesses, opiniões, etc.); uma vez que o conflito pode ser indicativo de uma demanda não atendida. Não devendo ser suprimido, mas sim suprido.

Algumas pessoas negam os conflitos, pois os acham tão ameaçadores que preferem fazer de conta que não existem. Fingem que tudo vai bem, quando nada vai bem. É uma atitude perigosa, semelhante à de um

montanhista que fecha os olhos e caminha próximo ao precipício, acreditando que tudo está bem porque, para ele, não há precipício à vista.

Muitas empresas e famílias agem dessa maneira. Claro que evitar os precipícios é melhor que cair neles sem tê-los visto. Mas essa atitude faz com que nosso montanhista tenha que dar grandes voltas para fugir dos precipícios em sua escalada, já que sobram poucos caminhos disponíveis.

Existem aquelas que preferem evitar os conflitos. Diferentemente dos que negam a existência de qualquer problema, essas pessoas sabem que o conflito existe, mas fazem de tudo para não o enfrentar.

Podemos considerar ainda, que o manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e para as organizações, como fontes geradoras de mudanças, pois, das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

Inúmeros fatores podem influenciar o surgimento do conflito, não ficando restrito às questões relacionadas ao trabalho ou à estrutura organizacional. Os fatores mais comuns que se fazem presentes são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferentes visões do mundo entre outros.

O conflito é um elemento importante, seja na dinâmica pessoal ou organizacional é um fator inevitável; por mais que esforços sejam desenvolvidos para eliminá-lo, jamais poderemos contê-lo. Percebem-se, hoje, inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos.

No entanto, o que se faz necessário é conhecê-lo, saber qual é a sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com o mesmo.

De acordo com Pondy (1967), existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

O primeiro deles é o conflito latente: ele não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados; Para lidar com conflitos, é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles;

- Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem racionalmente a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas;
- Conflito sentido: é aquele que já atinge ambas as partes, e há emoção de forma consciente;
- Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Rondeau (1996, p. 207) destaca que existem algumas características associadas à existência do conflito, tais como: “interdependência das partes, que associam mutuamente a satisfação respectiva”; a percepção da incompatibilidade (por um deles) de objetivos ou comportamento (diferenciação dos grupos) – e serve como “elemento detonador do conflito”; e por último (em alguns casos) o conflito pode surgir como um resultado de uma interação (frustrada) que provoca, posteriormente, algum mal estar entre as partes.

Entre os vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com frequência dentro das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados quando:

- Desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;
- Tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de “perdedores habituais”, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;
- Favorecem a percepção a respeito dos envolvidos em virtude de estereótipos, como já é frequente em organizações. Se, por um lado, existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a aparecer seus perdedores, ganhadores, culpados e inimigos.

Para Rondeau (1996), a análise estrutural do conflito consiste numa avaliação das condições prévias e estáticas a que estão submetidas as partes, e compreende os seguintes parâmetros: predisposições e previsões/expectativas futuras de cada uma das partes; tais variáveis consistem no fato de que existe (em cada um dos envolvidos) um conjunto de traços e habilidades individuais capazes de influenciar o comportamento em determinada situação, resultando nas previsões, formadas por um conjunto de expectativas das partes quanto

ao desenvolvimento e resultado do embate. Para a autora, há neste cenário uma avaliação cognitiva do comportamento, ou seja, das ações a serem adotadas pela outra parte.

Segundo Rondeau (1996), as pressões estão relacionadas principalmente às sociais, àquelas exercidas por grupos de referência (família, amigos, etc.). As forças em jogo podem ser, implícitas/tácitas (não expressas claramente) ou explícitas; a autora destaca ainda que as partes tratam primeiro do objeto que está no centro do embate, àquilo que ambas as partes desejam (a partir da sua perspectiva), mas que desagradam uma à outra.

Varney (1989) defende que a negociação é uma das alternativas mais eficazes para o conflito, ao possibilitar a flexibilidade e viabilizar novas alternativas. Ao negociar, as partes têm a possibilidade de serem ouvidas, implicando um maior entendimento da situação, em busca de áreas de interesse comum e de acordo, com a possibilidade de construir entre os envolvidos, o entendimento (mesmo que sem concordar), da situação do outro.

Varney (1989) apresenta quatro características essenciais para os gestores da equipe em situações de negociação, são elas:

- a) realizar um diagnóstico – identificar as áreas de conhecimento similar e áreas de diferenças;
- b) processo de iniciação - desvelar, mostrar para o grupo os pontos divergentes;
- c) saber ouvir e perceber – o que os participantes falam e terá percepção de identificar outros aspectos emocionais;
- d) elaborar um processo de resolução de problemas – etapas que incluam (coleta de dados, avaliar o impacto das ações; analisar diferentes alternativas; identificar soluções e desenvolver de um plano de ação.

Varney (1989) insere outra variável – o tempo – para resolução de conflitos; se o conflito é deixado de lado e a espera se torne algo explícito, um embate pode se tornar muito mais difícil de resolver. Ao desvelar as fontes do conflito logo no começo, o autor destaca que há maiores chances de as pessoas compreenderem os fatos que encaminharam a disputa – antes que novas emoções possam surgir e complicar ainda mais a situação. Quando são identificadas desde cedo, há mais chances de as partes vislumbrar e mas possíveis “áreas de acordo”, e assim chegarem um consenso e desenvolverem um processo de resolução de problemas.

Freitas (1994) observa o processo de negociação em duas perspectivas: uma forma de conflito social, pois envolve a defesa de interesses opostos; e como um tipo de resolução de conflitos – pois as origens do conflito podem ser analisadas e alternativas podem ser viabilizadas. Deste modo, o processo de negociação tem como principais objetivos: estabelecer procedimentos, desenvolver acordos e políticas que fortaleçam o relacionamento e esclareçam papéis, obrigações, mediando possíveis alterações que reestruturam as empresas, ou até mesmo padrões.

2.3 Administração de conflitos

Segundo Lakatos (1997), as principais características que demonstram a superioridade do sistema participativo para a administração de conflitos são:

- as comunicações, em todas as direções, são mais precisas e adequadas; as percepções também são mais precisas e, se ocorrem distorções, elas são prontamente corrigidas; a capacidade de exercer influência em qualquer nível hierárquico é maior, pois, além da comunicação em todas as direções, há influência dentro da rede interação/influência da qual fazem parte;
- cada membro da organização sente-se mais ligado a ela, tem maior responsabilidade por seu êxito e assume riscos para impedir seu fracasso e cumprir seus objetivos;
- a influência e a responsabilidade são dois aspectos da motivação. Além disso, há mais crédito, confiança, empenho geral pelo sucesso, há mais lealdade entre grupos;
- uma coordenação eficiente vem de melhor comunicação, maior motivação. A influência recíproca e a estrutura organizacional proporcionam maior encadeamento, tanto lateral como vertical;
- os problemas são descobertos em fases iniciais e prontamente solucionados; a solução dos mesmos dá-se através da estrutura grupal; as decisões grupais são melhores que as tomadas por um indivíduo. As soluções alcançadas, através de um grupo, serão provavelmente bem executadas, já que as pessoas compreendem as decisões que ajudaram a tomar, e se sentem altamente motivadas para vê-las postas em prática.

A liderança de um grupo exerce um papel de grande importância na resolução do conflito, ao determinar a condução das divergências para uma solução produtiva dos problemas ou para estimular o grupo numa disputa ganhar-perder. É também particularmente importante a maneira como o líder percebe adversidade e aceita os transgressores para estimular o comportamento inovador.

A aceitação de uma solução também aumenta quando o líder considera o desacordo como fonte de produção de ideias, e não como um foco de dificuldades ou distúrbios. Os líderes que consideram alguns de seus participantes perturbadores obtêm poucas soluções inovadoras e recebem menor aceitação para decisões tomadas do que os líderes que consideram os membros discordantes como pessoas de ideias.

O princípio mais importante para um líder que pretende adotar o sistema participativo no exercício de suas funções profissionais, ou aplicá-lo a uma dada situação de conflito, é o de desenvolver relacionamentos de apoio, partindo do pressuposto de que os indivíduos possuem um forte desejo de se associar, ser úteis e reconhecidos no seu valor pessoal. Aos líderes, não basta acreditar nesse princípio, mas ter concretamente um comportamento de apoio, estabelecendo um processo de comunicação genuíno, transparente e de conexão de ideias e informações em todas as direções.

Os líderes são, muitas vezes, insensíveis e incorretos em suas percepções do próprio comportamento e do comportamento dos outros. Para aplicar com eficiência o princípio dos relacionamentos de apoio, os líderes devem ser pessoas sensíveis, com uma percepção razoável das atitudes e comportamentos dos outros, além de serem preponderantemente generosos consigo mesmos e com os outros. Caso contrário, deveriam buscar aprimorar a auto-percepção, ponto de partida essencial para desenvolver a capacidade de perceber o outro.

Um ponto essencial na atuação do gestor em relação ao conflito é sua capacidade de percebê-lo a tempo suficiente para agir no sentido de geri-lo.

3. METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), *metodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Lakatos e Marconi (1991) alertam que o conhecimento pode ser verdadeiro e comprovável e nem por isso ser científico, já que a ciência não é o único caminho de acesso ao conhecimento. O que diferencia o conhecimento popular do científico é basicamente o contexto metodológico. Essa diferenciação é corroborada por Castro (1978), que distingue o processo científico da observação cotidiana pela preocupação em controlar a qualidade do dado e atenção ao processo utilizado em sua obtenção.

A pesquisa é uma atividade voltada para a analisar e verificar a solução de problemas. Sendo assim, ela se inicia com uma dúvida ou de um problema, buscando uma resposta ou solução, com a utilização do método científico. Pesquisa também é uma forma de buscar conhecimentos e descobertas acerca de um determinado assunto ou fato.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

Para Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

A pesquisa bibliográfica é interessante, pois estabelece a visão que muitos autores destacam sobre o tema, e forma uma base sólida para o estudo, propiciando uma discussão científica e pertinente abordando novas visões e capacidade crítica.

Em conformidade com os propósitos da pesquisa bibliográfica, optou-se por esse tipo de pesquisa, para o desenvolvimento de uma reflexão sobre a influência da gestão de pessoas na administração dos conflitos e a sua aplicabilidade nas organizações.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro da abordagem participativa, a organização de uma equipe eficaz de trabalho, constituída pelo gerente e seu pessoal, é vista como uma importante tarefa de planejamento, direção e controle compartilhados, onde cada funcionário, seja gerente ou não, é estimulado a contribuir em todas as etapas do processo de trabalho. Esse estilo de gerenciamento é denominado também gerência em grupo. Ela pressupõe que as pessoas desejam dar um sentido ao seu trabalho e que a responsabilidade no planejamento e direção do trabalho podem tornar as funções mais significativas. Portanto, esse estilo de gerenciamento tem a tarefa de liderar, e não controlar e pressionar. A gerência em grupo procura integrar aptidões e contribuições e o relacionamento entre as equipes, incorporando na prática as competências de liderança. A maneira mais realística de que o gerente dispõe para resolver os problemas tecnológicos e emocionais com os quais se defronta no dia-a-dia é por meio da integração de seus dois interesses básicos: a produção e as pessoas.

Tanto as atitudes quanto as percepções do conflito contribuem para o sucesso ou fracasso das iniciativas de resolução de conflitos. Embora as percepções e as emoções se desenvolvam e sejam controladas individualmente, é comum que os integrantes de um grupo compartilhem atitudes e respostas psicológicas similares frente a seus adversários.

O conflito grupal é inevitável, seja ele manifesto ou latente, a partir do momento que um grupo é formado por pessoas que diferem entre si, seja pela maneira de pensar, perceber, sentir ou agir. Deve ser percebido como algo que provoca mudanças internas nas pessoas e no grupo, provocadas pelas várias alterações de percepção, sentimentos, comportamentos, atitudes.

Lidar com os conflitos não é tarefa fácil nem simples, requer muitas habilidades e responsabilidades por parte do líder e dos membros, para optar pela abordagem mais adequada à situação, mas para isso é fundamental fazer previamente o diagnóstico da situação de conflito.

É importante ressaltar que a habilidade em lidar ou administrar uma situação de conflito deve ser algo a ser perseguido por líder e membros de grupo, pois é um dos pontos fundamentais na competência interpessoal.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARGYRIS, Chris. Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Ed. Renes Ltda, 1964.
2. BOBBIO, N. Dicionário de Política. Trad. de João Ferreira. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1986.
3. CASTRO, C. M. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
4. DRUCKER, Peter. Prática da Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 2003
5. DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
6. FISCHER, André Luiz. Um regate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza M. (coord). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
7. FOLLETT, Mary Parker. O conflito construtivo. In: GRAHAM, P. (Org.) Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
8. FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.
9. FREITAS, M. E. de. Organização: um espaço de negociação. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 5, p. 13-20. 1994.
10. GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
11. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
12. GILBREATH, B.; FREW, E. Supervisor Behavior and Employee Health: A Topic Neglected by Management Educators. San Antonio, TX: Institute for Behavioral & Applied Management. 2004
13. GOLEMAN, D. Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), The Emotionally Intelligent Workplace, (pp. 13-26), JosseyBass: San Francisco, 2001.
14. JAMESON, J. K. Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: developing the framework. The International Journal of Conflict Management, New York, v.10, n.3, p.268-294, July, 1999.
15. LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991
16. LAKATOS, E.M. Sociologia da administração. São Paulo: Atlas, 1997.

17. LIKERT, R.: LIKERT, J.G. Administração de conflitos: novas abordagens. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
18. MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2001.
19. MORGAN, Gareth. Imagens da organização. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
20. PONDY, L.R. Organizational conflict: concepts and models. Admin. Sci. Q. v. 12, n. 2, p. 296–320. 1967.
21. ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.
22. RONDEAU, Alain. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, Jean François (Org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
23. THOMAS, K. W. Conflict and conflict management. In: DUNNETTE, M. D. HOUGH, L. M. Handbook of industrial and organizational psychology, 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.
24. VARNEY, G. H. Building productive teams: an action guide and resource book. San Francisco, CA: Josey – Bass. 1989.
25. WINNUBST, J. A. M.; BUUNK, B. P.; MARCELISSEN, F. H. O. Social support and stress: Perspectives and processes. In: FISHER, S. ; REASON, J. (Ed.). Handbook of Life Stress, Cognition and Health .Chichester, UK: John Wiley & Sons. 1998, p 193-209.



Osnei Francisco Alves

Doutorando em Administração pela Universidad Nacional de Misiones – UNAM – Argentina. Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia – LACTEC (2010). Possui graduação em Administração pelas Faculdades Santa Cruz (2003) e em Ciências Contábeis (2015) – Centro Universitário Claretiano. É professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz. Consultor empresarial na área de negócios.



Artur Coelho

Doutorando em Educação - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Portugal. Graduação em Economia pela Universidade da Amazônia (1991), Especialização em elaboração de projetos de viabilidade econômica pela PUC-Minas e Mestrado em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná (2003). Atualmente é professor Assistente - Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba, economista da Ambiens Sociedade Cooperativa e Analista de Desenvolvimento da Agência de Fomento do Paraná.



Jussara Fidelis

Doutoranda em Educação - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Portugal. Mestre em Gestão Urbana (PUCPR, 2006). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (Centro Universitário Campos de Andrade PR, 2001). Graduada em Administração de Empresas (Faculdade da Ciência da Computação Cristo Rei PR, 2000). É coordenadora e professora das Faculdades Integradas Santa Cruz, no curso de Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Recursos humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento & desenvolvimento, contrato de trabalho, jornada de trabalho, folha de pagamento, sindicatos, férias, 13º salário e rescisão contratual.



Marcelo Rogério Zitta

Mestrado em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná (2011). Possui graduação em Administração pela Universidade Tuiuti do Paraná (1998), Pós-Graduação em Negócios Internacionais pela Faculdade Católica de Administração (2000), MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (2002). Desde 2004, é professor da União Paranaense de Ensino e Cultura - Faculdades Santa Cruz. Ainda, atua como professor em pós-graduação nas áreas de Logística Empresarial, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos.

Publish Research Article

International Level Multidisciplinary Research Journal For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal
258/34 Raviwar Peth Solapur-
413005, Maharashtra
Contact-9595359435

E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com