

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS
ESTUDO DE CASO BANCO DO BRASIL

Autor: Amaury Thomaz Mattei

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Administração de Pessoas.**

Orientador: Prof.º Roberto Belotti

CURITIBA

2004

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é uma etapa da minha trajetória pessoal, estudantil e profissional.

Para chegar até aqui, devo agradecer aos meus pais, à minha esposa, que foi minha principal incentivadora, à minha filha, fonte de inspiração e aos meus familiares. Também aos professores e colegas de todas as escolas nas quais vivi grande parte da minha vida. Sem os quais a realização deste trabalho não teria sido possível.

A todos, os meus mais sinceros agradecimentos.

“O distanciamento entre a forma como se deveria viver e a forma como se vive é tão grande que um homem que negligencie o que é realmente feito aprende o caminho da autodestruição, e não o da auto-preservação”.

Maquiavel, em defesa de seu tratado sobre a Realpolitik (HANDY, 1978).

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
1 INTRODUÇÃO	1
2 GESTÃO DE PESSOAS	3
2.1 NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS	3
2.2 RELAÇÕES HUMANAS	5
3 COMPORTAMENTO GRUPAL X NATUREZA DO CONFLITO	15
3.1 FORMAÇÃO DE GRUPOS	15
3.1.1 Tipos de Grupos	16
3.1.2 A Coesão nos Grupos	17
3.1.3 Tensão nos Grupos	18
3.2 NATUREZA DAS DIFERENÇAS	20
3.2.1 Sintomas de Conflito	26
3.2.2 Causas de Conflito	27
3.2.3 Prevenção dos Conflitos Intergrupais	30
3.3 CONSEQÜÊNCIAS DO CONFLITO ENTRE UNIDADES	32
3.4 ORGANIZANDO O TRATO COM OS CONFLITOS	35
3.5 MEDIAÇÃO	37
3.5.1 Etapas da Mediação	41
4 ESTUDO DE CASO: BANCO DO BRASIL	47
4.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	47
4.2 HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL	50
4.3 ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE DEPARTAMENTOS	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – NOVA VISÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	4
QUADRO 2 – FATORES QUE AUMENTAM OU DIMINUEM A COESÃO GRUPAL	18
QUADRO 3 – ATRIBUTOS E CONSEQUÊNCIAS DOS CONFLITOS.....	33
QUADRO 4 – CONSEQÜÊNCIAS OBSERVÁVEIS DA COMPETIÇÃO INTERGRUPAL.....	34
QUADRO 5 – DEFINIÇÃO DE TERMOS DA MEDIAÇÃO	40
QUADRO 6 – BANCO DO BRASIL EM NÚMEROS.....	54

RESUMO

O presente trabalho aborda as causas de conflito entre as áreas organizacionais das empresas. Também relata as principais conseqüências do conflito e a teoria sobre a proposta de mediação destes. Sob a ótica de vários autores, contém abordagens sobre a participação como instrumento de cooperação e de solução de conflitos, os papéis de terceiros no conflito interdepartamental e como se deve lidar com o conflito nas empresas. Após a explanação dessa temática se passa para o estudo de uma instituição financeira, no caso o Banco do Brasil, o qual se caracteriza por uma estrutura burocrática e hierárquica, com elevado potencial para a existência de conflitos visto a quantidade de informações que necessitam fluir sobre um único cliente, mas que envolve mais que um departamento. Assim, descreve-se o histórico e a estrutura do Banco do Brasil e o tipo de relação interna existente para finalizar com as conclusões e recomendações do autor do trabalho, com vistas a melhorar o relacionamento entre as áreas do Banco do Brasil.

Palavras-chave: conflito, relacionamento, departamentos.

ABSTRACT

The current work presents the conflict causes among the organizational areas and departments of the companies. It also mentions the main consequences of the conflict and solutions of the mediation among them. With several authors' reviews, it contains topics about the participation as an instrument of cooperation and a mean of solving conflict, also the role of other people involved in the interdepartmental conflict and how we should deal with it in the companies. After explaining the problem, it goes forward to the research of a financial institution, in this case the Bank of Brazil, which is characterized by a bureaucratic and hierarchical structure, with a high potential for the existence of conflicts as a consequence of the amount of information that needs to flow on a unique client depending on many departments. This way, the history, the structure and the internal relationship of Bank of Brazil are described. To conclude the author makes some suggestions in order to improve the relationship among the areas of this institution.

Keywords: conflict, relationship, department.

1 INTRODUÇÃO

Após a crise financeira de 96, o Banco do Brasil buscou profissionalizar sua Diretoria e todo o seu quadro diretivo/gerencial. Para tanto, investiu em cursos para os altos executivos, tendo, ainda, o Governo Federal (seu acionista controlador), nomeado diretores de reconhecida capacidade técnica. A Diretoria decidiu implantar uma reforma administrativa, dividindo a administração central em três grupos de áreas, compreendendo:

- Unidades de Função;
- Unidades Estratégicas de Negócios;
- Unidades de Assessoramento.

O que se pretendia era criar áreas específicas para atender às necessidades dos clientes, com o apoio das áreas de função e de assessoramento. Buscou-se evitar as áreas que tinham o enfoque nos produtos bancários, sem foco estratégico nos mercados e clientes.

A implantação do modelo logo fez surgirem graves conflitos, implícitos ou explícitos, entre os departamentos, nos quais estavam presentes as lutas pelo poder entre os "feudos organizacionais".

O que se busca, neste trabalho, é explorar a natureza dos conflitos interpessoais, missão esta da área de Gestão de Pessoas – Recursos Humanos, que infelizmente durante o período subsequente à crise financeira do Banco do Brasil não atuou de forma efetiva junto aos funcionários.

Dessa forma, a pesquisa visa identificar causas e conseqüências dos conflitos, questionar a função do mediador e averiguar a estrutura funcional atual do Banco do Brasil, a fim de comparar com a bibliografia existente sobre o tema e sugerir medidas para a superação desses conflitos.

O conflito entre as áreas internas da empresa causa disfunções, confusão de papéis, crises de autoridades, indefinições de responsabilidades, perda de focos,

atitudes burocráticas, defensivas. Ocorrências que, em suma, representam gastos de energia e desperdício de recursos.

Ao longo do tempo, vários autores abordaram os conflitos entre departamentos nas empresas. Pfiffner e Sherwood (1965) citam como causas do conflito as divergências de aspirações e metas, as decisões tomadas em conjunto e a interdependência entre as áreas.

Já Handy (1978) observa a presença de comunicações deficientes, hostilidade e inveja intergrupala, fricção interpessoal, proliferação de regras, regulamentos, normas e mitos. Walton e Dutton (1978) citam como causas dos conflitos a existência da dependência mútua da tarefa, as assimetrias relacionadas à tarefa, a diferenciação organizacional, as ambigüidades e a dependência de recursos comuns. Rensis Likert (1979) atribui os conflitos à especialização e às diversidades de formação e experiência dos indivíduos, acrescentando também que a luta pelo poder, o desejo do êxito econômico, a necessidade de *status* e a exploração de terceiros não podem ser esquecidos como fortes geradores de conflitos, caracterizando uma grande tendência a um aumento muito forte, ao invés de uma diminuição de conflitos. Enquanto Donaldson (1996) entende que os relacionamentos entre os membros da organização devam ser entendidos como a verdadeira estrutura da organização, incluindo tanto a organização formal quanto a informal.

Enfim, inúmeras são as teorias e estudos referentes ao assunto, por sinal, com mais de 40 anos atrás. Porque seria então a razão do Banco do Brasil não possuir um RH eficiente na mediação de conflitos, ou ainda, treinamentos específicos e atividades que promovam o estreitamento entre os funcionários?

A existência ou não de treinamentos será averiguada durante o estudo de caso do Banco do Brasil, o importante a ser salientado é que apesar da imensa importância que possui o funcionário para a empresa, ainda estas, encontram-se arcaicas na sua gestão de conflitos.

2 GESTÃO DE PESSOAS

2.1 NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS

Os estudos e pesquisas mostram que as necessidades inerentes às organizações preocupadas com a criação de conhecimento e com aprendizagem contínua abrangem uma questão de inúmeras variáveis, dentre elas a informação, o ambiente de trabalho e o preparo dos empregados, o que demanda uma mudança na visão tradicional da área de recursos humanos.

A área de recursos humanos nas organizações é uma das mais poderosas ferramentas de transformação organizacional.

É preciso ter uma visão clara, não míope, das realidades em rapidíssimas transformações, estando aberto às mensagens, extraídas dos novos paradigmas. Essas mensagens devem ser “decodificadas” com um mínimo de distorção possível (ULRICH, 2000).

As novas visões alteram profundamente as maneiras tradicionais de exercer as atividades de RH. O papel passa a ser muito mais apoiador que executor.

O paradigma “mecanicista” é uma visão decadente, mas ainda é o paradigma dominante. O novo paradigma “sistêmico”, ainda que visto pelos autores tradicionalistas como secundário, é crescente e abrange todas as áreas de atuação humana. A execução da área de RH passa a ser de responsabilidade de cada posição gerencial em conjunto com serviços contratados externamente (terceirização) ou internamente (multiplicadores). Para os diversos autores da área de RH, o gerente tem um papel crucial como incentivador da elevação do grau de maturidade dos subordinados.

Fischer (1998) aponta um novo significado assumido pela administração de recursos humanos a partir dos anos noventa, a administração de recursos humanos como vantagem competitiva. Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa,

começa a ser levantado o papel das pessoas para que se consiga a competitividade. Se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe a administração de recursos humanos garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam formas novas e criativas de gestão; à administração de recursos humanos cabe transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agente de competitividade.

QUADRO 1 – NOVA VISÃO DOS RECURSOS HUMANOS

RH como	Estratégico	Vantagem competitiva
Período aproximado	1980 – 1990	1990 -
Condições que propiciam surgimento	Reconhecimento importância dos fatores do ambiente; necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	Maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente de trabalho, garantindo envolvimento das pessoas.	Estratégia, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Recrutamento interno, Treinamento e desenvolvimento, terceirização identificação de práticas ideais, descentralização.	Administrar rede de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem de comportamento de pessoas; criar instrumentos de gestão para pessoas; mensurar impactos de recursos humanos, manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

FONTE: FISCHER (1998)

Com base nas tendências e desafios apontados por Ulrich (1998), o autor atribui quatro funções principais à área de recursos humanos: as funções estratégicas, a competitiva, a função de promover e auxiliar os processos de mudança e a função responsável pelo envolvimento dos empregados com a empresa. Para o autor, o papel da administração de recursos humanos se amplia, conforme demonstrado no quadro 1.

2.2 RELAÇÕES HUMANAS

O termo relações humanas, para o leigo, implica interesses de um homem para com o outro, entretanto, o sentido é muito mais amplo e sua abordagem é compreendida para a aplicação das ciências do comportamento ao estudo e à compreensão de gerência e organização e à motivação humana na empresa. (GARDNER, 1969).

As ciências do comportamento não são exatas. O comportamento humano não pode ser prontamente previsto, baseado em leis ou princípios gerais. Para o autor, é difícil lidar experimentalmente com seres humanos ou com a interação humana; o comportamento humano é complexo, resultado de uma realidade corrente, em evolução, que integra suas experiências passadas e presentes e sua antecipação do futuro, percebendo e integrando os acontecimentos em termos de suas necessidades e sentimentos.

Hoje, os recursos não são tão abundantes como costumavam ser, por isso, gerir uma organização implica conseguir-se reunir os recursos necessários e usá-los de forma criativa para maximizar os resultados pretendidos. Nos cenários organizacionais, principalmente, tudo o que se faz está conectado às coisas que as outras pessoas fazem.

Herman (1993, p. XVII) afirma que: “Os nossos recursos humanos, nossos funcionários, são os mais valiosos, os mais caros e os mais voláteis de todos os recursos que usamos para realizar o trabalho da organização. Precisamos de bons

funcionários para executar tarefas. Um dos nossos maiores desafios é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários dentro da Organização”.

A organização usa vários recursos para cumprir a sua missão e eles são alocados de acordo com a sua disponibilidade e necessidade. Embora todos os recursos sejam importantes, o mais valioso é o recurso humano: as pessoas. Elas são importantes para o sucesso da organização e é preciso que elas saibam disso.

Com os esforços delas, consegue-se superar as fraquezas de outros recursos, já os outros recursos não conseguem compensar um recurso humano eventualmente fraco.

Embora os papéis desempenhados pelas pessoas numa organização sejam diferentes e as contribuições feitas sejam de vários tipos, todos fazem algo para atingir os objetivos, portanto, é fundamental valorizar os empregados, preocupar-se com eles, apreciar seus esforços.

Quando as pessoas realizam um bom trabalho na empresa, recompense-as; como ser humano, cada um tem identidade própria, quer ser especial, diferente de todos os outros; quer ser reconhecido pelo que é, pessoalmente. É importante oferecer oportunidades para as pessoas assegurarem as suas individualidades. Segundo o autor, vários elementos humanos são essenciais para que a administração de uma organização tenha êxito; é preciso ter-se uma equipe de pessoas com conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes. Cada um dos seus funcionários é um ser humano individual, único e especial e deve ser valorizado pelo que é. Cada um tem qualidades, experiências, capacidade, potencial e sentimentos próprios; seus valores, ética e talentos são importantes para a equipe.

Deve-se respeitar e incentivar o potencial das pessoas, valorizando suas características, respeitando a privacidade delas no local de trabalho.

Na avaliação de Skynner (1997) os gerentes estão convencidos da importância das pessoas e Amana (1999) acredita que a potencialização da força humana das organizações se dá quando todos acreditam no potencial ilimitado do

ser humano.

As pessoas são diferentes, diz Fournier (1992) ao acrescentar que o papel dos gerentes é o de gerenciar o comportamento das pessoas dentro do ambiente empresarial.

As pessoas que trabalham em uma empresa são indivíduos que aplicam os seus talentos pessoais, conhecimentos, capacidade e energia, para atingir os objetivos da empresa, porém, embora elas possam trabalhar como indivíduos ou como membros de uma equipe, o mais importante é que elas vejam a si mesmas como indivíduos devendo ser tratadas e respeitadas como tal.

Deve-se enfatizar o valor do trabalho em equipe, incentivando a cooperação, colaboração, troca de idéias, como forma de criar um clima organizacional que estimule as pessoas a trabalharem em equipe.

A natureza individualista de cada pessoa e a maneira especial como um complementa ao outro, são alguns dos motivos pelos quais uma equipe funciona em harmonia.

A diversidade é salutar e deve-se encorajar as pessoas a ser o que elas são, ao invés de querer transformá-las em outras pessoas. Aceitando cada pessoa como ela é, ela trará contribuições diferentes para o grupo.

Quando uma equipe obtém sucesso, é importante comemorá-lo, fomentar os sentimentos positivos dos empregados em relação ao que eles estão fazendo, enfatizando a contribuição de cada um para atingir os objetivos organizacionais. Deve-se cumprimentar as pessoas quando elas chegam ao trabalho; procurar sair da sala e passear pelo escritório. Estar presente denota interesse. Procurar dispensar um tempo para as pessoas para conversar, dando oportunidade a elas de falarem sobre as coisas que estão fazendo no trabalho. Estar presente aos eventos informais da empresa. As pessoas querem sentir que fazem parte do que acontece na organização, querem um papel mais significativo no trabalho. Quando as pessoas querem se envolver e não têm oportunidade, ficam alienadas em relação à

organização. Deve-se solicitar a opinião das pessoas, o que não significa que se deve acatá-las sempre; a decisão final é sempre da gerência.

Uma organização precisa gerar resultados a longo prazo para garantir sua existência e precisa de uma estratégia competitiva para obter esses resultados. A competitividade de uma organização liga-se ao melhor desempenho que apresenta em seus mercados, portanto, deve-se gerenciar pela excelência, o que pode ser entendido pela combinação de ações que coloquem no mercado um produto ou serviço com confiabilidade de entrega e preço adequado, por exemplo.

Pode-se dizer, também, que ser excelente é maximizar os recursos disponíveis, utilizando criatividade, confiança e comprometimento que agreguem e que tenham por objetivo alcançar resultados, buscando a excelência e a evolução.

A empresa tem de ser competitiva, mas as pessoas também têm de ser competitivas.

Quando se refere a fator humano, Willingham (1999, p. 2) afirma: "Para aumentar de forma significativa a produtividade nesses próximos e difíceis anos, líderes e gerentes deverão aprender a respeito e maximizar o rendimento dessa massa potencial inicialmente vasta, ainda que latente, representada por sua gente, massa essa que nos dias de hoje, permanece estagnada e sem desafios".

Na visão de Herman (1993), o local físico onde as pessoas trabalham reflete a organização, seus valores e suas políticas. Quanto mais confortáveis os ambientes de trabalho, mais produtivos serão os funcionários. Assegurando um bom sistema de ar condicionado e ventilação e ambientes livres de fumaça eles ficarão mais satisfeitos. Quanto mais se faz para melhorar a atmosfera de trabalho, mais as pessoas gostarão.

Os empregados provavelmente têm contribuições a dar; deve-se solicitar essas contribuições pois eles gostarão de colaborar. Quanto menos eles se preocuparem com o ambiente físico, mais atenção e energia serão dispensadas ao trabalho e maior será a produtividade.

A saúde deve ser promovida elaborando-se um Programa de Qualidade de vida e exigindo-se que a segurança seja uma tônica de todos, criando-se e incentivando-se a atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA.

As pessoas querem liberdade para tomar algumas decisões sozinhas. Deve-se ser sensível às necessidades pessoais e transigir, sempre que possível, às necessidades dos empregados, especialmente quanto à flexibilização de horários.

Embora nem todos os serviços sejam passíveis desse ajuste, a predisposição em atender alguns pleitos, em muito ajuda na criação de um ambiente favorável; deve-se estar atento às oportunidades e ser flexível o bastante para dar vazão às idéias apresentadas pelos empregados.

A sensação de vida em família pode ser muito saudável para a organização se aplicada corretamente; ela não significa entregar o comando para os empregados, mas que eles podem tratar-se pelo primeiro nome ou apelido, deixando a formalidade para o relacionamento com os clientes. Nesse contexto, as pessoas se preocupam umas com as outras, dividindo responsabilidades e na eventualidade de discussões, essas são afluídas e podem ser solucionadas mais rapidamente.

“O ser humano naturalmente gosta de trabalhar e se relacionar socialmente com outras pessoas. Os esforços conjuntos podem ser bastantes produtivos e, ao mesmo tempo, criar laços importantes entre companheiros de trabalho”.(HERMAN, 1993, p. 152).

O ser humano é, por excelência, um ser social e o trabalho desenvolvido de forma conjunta pode resultar no aumento da produtividade, criando um ambiente mais harmonioso, favorecendo as relações de amizade.

A produtividade pode ser aumentada com empregados confiantes, pois eles se sentem melhor com eles mesmos e com relação ao que estão fazendo. Dizer às pessoas que se confia nelas e respeitá-las faz uma grande diferença, pois pode afetar não apenas o presente mas o futuro da trajetória profissional delas. Quando as pessoas compartilham bons sentimentos, elas percebem mais o espírito de

equipe e quanto mais coesa a equipe, melhor.

Deve-se, também, fortalecer os relacionamentos através de contatos sociais e profissionais que acabam aumentando a confiança e a cooperação.

As pessoas que fazem refeições juntas podem fortalecer os laços de amizade e cooperação. Atividades esportivas, participação em atividades cívicas, churrascos, jantares, palestras, seminários, encontros, festas de confraternização com participação da família são outros exemplos de contatos que agregam valores.

Encorajar a camaradagem no sentido de companheirismo traz a sensação prazerosa de desfrutar a companhia do outro, refletindo na amizade. As pessoas que gostam de estar próximas às outras, geralmente produzem mais no local de trabalho.

Empregados felizes são mais produtivos, por isso é importante que as pessoas gostem do que fazem. Comemorar vitórias, aniversários, levar o trabalho a sério, descontrair o ambiente e compartilhar os aspectos positivos do relacionamento entre as pessoas que compõem a equipe; fortalecem os laços entre as elas.

De acordo com Herman (1993), existem algumas maneiras de reconhecer um desempenho ou realização, destacando:

- um reconhecimento ou elogio pessoal na frente de outras pessoas;
- uma palavra de agradecimento, sem alarde;
- uma carta, certificado ou placa;
- um local especial no estacionamento, jantar, ingressos para eventos;
- atribuição de importância especial;
- um dia de folga remunerada;
- uma promoção.

É importante não exceder nos elogios, fazendo-os legítimos, recompensando e reconhecendo quando apropriado. Preocupe-se em buscar o equilíbrio entre elogios e críticas, pois embora as pessoas gostem de ouvir que elas estão realizando um bom trabalho, que são valorizadas, corre-se o risco de tornar-se

banal se os elogios forem em excesso. As críticas construtivas são necessárias, pois permitem que as pessoas continuem a crescer.

A deficiência nas comunicações é um dos maiores problemas que as organizações enfrentam. Para tomar decisões e executar suas tarefas, as pessoas necessitam de informações. Quando existe uma política clara de comunicação, as pessoas tenderão a dividir o que sabem com as outras. A oportunidade de acessar as informações através de redes locais de computadores tem sido considerada uma excelente ferramenta de comunicação. Quando as pessoas interagem a informação, a compreensão fica mais facilitada, por isso é importante facilitar a comunicação aberta e praticá-la.

Provavelmente, saber escutar é a habilidade mais importante da comunicação. Aprende-se muito escutando e as outras pessoas gostam quando são escutadas.

Ouvir o cliente também é destacado por Barçante (1995, p. 20), que afirma:

“Ouvir a voz do cliente interno é, assim, mais que um simples processo; é um indicador eficaz de uma mudança de mentalidade empresarial, onde o funcionário passa a ser visto não como alguém que deve simplesmente cumprir ordens, mas como um aliado, de cuja competência e de cujo empenho depende, diretamente, o bom resultado do negócio”.

Encarar o empregado como alguém que tem contribuições importantes a dar é fundamental, uma vez que eles dispõem de informações, pois conhecem em detalhes os processos e as fraquezas das organizações.

O comprometimento da administração estimulando o corpo funcional a dar a sua opinião será capaz de criar um clima de segurança e cumplicidade; os colaboradores precisam saber que as suas opiniões desencadeiam um processo de desenvolvimento da organização.

Desde que a segurança esteja preservada, pode-se permitir que as pessoas tenham liberdade de gerenciar o seu tempo, o seu intervalo e a realização

de tarefas a elas delegadas. É particularmente interessante permitir às pessoas fazerem pequenos lanches e pausas para cafezinhos no ambiente de trabalho; isso as ajuda a mantê-las alertas e permite satisfazerem suas necessidades nutricionais.

Os empregados devem sentir que a satisfação das necessidades pessoais fazem parte das suas experiências de trabalho. Tudo que eles fazem ajuda a satisfazer ou exceder as expectativas de produtividade e satisfação no trabalho.

Certas tarefas possuem limitações, por isso, algumas regras devem existir para impor limites, mas elas não devem ser rígidas demais porque as pessoas precisam de flexibilidade.

Os relacionamentos positivos são essenciais para a manutenção da produtividade e deve-se ter a responsabilidade de atender para as necessidades pessoais dos empregados – individual e coletivamente.

Os estilos de comportamento das pessoas devem ser compreendidos, pois eles são determinantes da forma como elas atuarão e como responderão a várias motivações. Pode-se recorrer a instrumentos de auto-avaliação que permitam compreender melhor os estilos pessoais.

Deve-se ser sensível aos valores e padrões éticos das pessoas, discutindo-os, sem, entretanto, tentar mudar as perspectivas delas e tentar resolver rapidamente os conflitos quando eles aparecerem, evitando que eles se tornem sérios; deve-se também, ajudar as pessoas a se concentrarem nas questões que estão causando o conflito e promover reuniões pontuais sempre que surgir algo que as pessoas precisam saber; as pessoas gostam de sentir que fazem parte de alguma coisa, que podem opinar.

No entendimento de Brum (1998, p. 116-117):

“Sempre que houver uma grande notícia a ser dada aos funcionários, seja boa ou ruim, a direção pode realizar reuniões urgentes no auditório ou em qualquer outro espaço da empresa, onde a informação possa ser repassada a todos”.

Ainda segundo a autora, esse tipo de reunião, se molda às situações em

que qualquer demora em noticiar o fato pode virar um boato, trazendo sofrimento aos funcionários.

Quando houver sigilo que impeça a divulgação de uma notícia, uma reunião relâmpago deve acontecer e o dirigente deve anunciar que, tão logo seja possível, a notícia será dada a todos.

Uma política de portas abertas é adequada para que as pessoas se sintam à vontade para se aproximarem. Para tanto, deve-se procurar envolver as pessoas da empresa, pois quanto mais elas se sentirem à vontade, menos ficarão intimidadas; se as pessoas não se aproximam, deve-se ir onde elas estão e ouvi-las atentamente, agindo com prontidão em relação às preocupações delas.

Ser entusiasmado faz os empregados também se entusiasmarem. As pessoas observam atitudes e reações, o modo como se anda, se fala e se trata as outras pessoas, acaba sendo referencial para elas.

Se não há ninguém para mostrar o caminho, as pessoas ficam desorientadas, por isso é importante comunicar o exercício da liderança a todas as pessoas da organização. A liderança deve ser sentida por todos. Deve-se compartilhar opiniões com os empregados, particularmente aqueles que se reportam mais diretamente e estar aberto às opiniões deles, preservando-se as decisões estratégicas.

Deve-se tratar os empregados com justiça, de modo aberto e honesto, proporcionando equidade para todos, o que não significa que todos têm de ser tratados da mesma forma; significa que todos tenham oportunidades iguais de realizações e que os padrões sejam aplicados de maneira objetiva e imparcial.

Ser firme, tomar decisões e enfrentar quaisquer situações, por mais difíceis que sejam, transforma o ambiente de trabalho em um ambiente de clareza e quase previsibilidade. Desafiar as pessoas, estimulando-as a buscar realizações maiores, ajuda a obter melhorias incrementais, para tanto, os desafios devem ser adequados; é melhor conseguir um pouco mais a cada dia, do que sofrer um grande fracasso.

Deve-se cumprir aquilo que foi prometido; as pessoas esperam que se honre a promessa e se, eventualmente, uma mudança inesperada acontecer, pode-se explicar a mudança de forma clara para não se perder a credibilidade.

As pessoas querem crescer em suas carreiras; permitir que elas cresçam no ritmo por elas desejado é uma maneira de possibilitar o crescimento das pessoas, e também aumentar as suas obrigações, encorajando-as a pensar. Pode-se apoiar financeiramente os empregados desejosos em continuar suas educações formais e, igualmente, cursos e seminários externos relacionados às atividades da organização, encorajando-os a repassar os ensinamentos adquiridos a outros empregados.

3 COMPORTAMENTO GRUPAL X NATUREZA DO CONFLITO

3.1 FORMAÇÃO DE GRUPOS

Desde os estudos de Hawthorne e o movimento das relações humanas no pensamento administrativo, os pesquisadores cada vez mais voltaram sua atenção para a estrutura, a dinâmica e o impacto do comportamento grupal. Esse volume crescente de pesquisas indicou prontamente as diversas maneiras de como os grupos podem afetar tanto positiva quanto negativa mente a satisfação e o desempenho de seus integrantes, a produtividade, a qualidade dos produtos e serviços e mais uma variedade de metas organizacionais (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 218).

De fato, o sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si e entre toda a hierarquia da empresa. Diante disso, este capítulo se encarregará de definir alguns dos principais pontos quando da formação e administração de grupos nas organizações, dando assim o primeiro passo para o desenvolvimento de equipes.

Embora existam tantas definições de grupos quanto pesquisadores da ciência das organizações, apresenta -se uma definição segundo os preceitos de Bowditch e Buono (1992). "Um grupo consiste de duas ou mais pessoas que são psicologicamente conscientes umas das outras e que interagem para atingir uma meta comum". Dessa forma, pode-se concluir que um grupo é muito mais que um emaranhado de pessoas, ou seja, as quatro condições citadas pelo autor precisam ser atendidas.

Argyris e Schon (1978), argumentam que a dinâmica interpessoal na organização é sempre manipulativa, uma vez que as pessoas buscam o uso das teorias comportamentais para enfatizar autoproteção e controle sobre os demais membros do grupo. Isso leva ao desenvolvimento de um modelo alternativo de

eficácia, baseado em valores semelhantes entre si e aprendizado contínuo do comportamento de outros.

Mesmo com a grande importância dos grupos nas vidas das pessoas, bem como nas organizações, muitas vezes considera-se esse fato natural. Dificilmente há um esforço para identificar as razões de comportamento de um grupo; ou seja, por que alguns de seus membros se comportam de um certo modo, por que alguns são mais eficientes que outros, como um grupo pode afetar ao outro e assim por diante.

Tannenbaum (1976), salienta dois fatores importantes na formação de grupos. O primeiro é a conformidade; os grupos desenvolvem normas e padrões de comportamento com os quais os membros se conformam. O segundo é o apoio; os grupos propiciam conforto e ajuda a seus membros, particularmente em ambientes que provocam frustrações ou apresentam ameaças.

Assim, para que se tenha a habilidade de compreender plenamente o comportamento dos grupos nas organizações é necessário que se desenvolva consciência e discernimento para analisar a influência dos grupos nos seus membros em nível individual, nas relações interpessoais e nas atividades organizacionais.

3.1.1 Tipos de Grupos

Pode -se salientar dois tipos principais de grupos: os formais e os informais.

Os grupos formais são criados e delineados para alcançar metas específicas e realizar tarefas pré-determinadas pela organização, com vistas a atingir seus objetivos. Ou seja, têm metas estabelecidas voltadas para objetivos e que são explicitamente formados como parte da organização. São eles grupos de trabalho, departamentos, equipes de projeto e assim por diante.

Os grupos formais podem ser de dois tipos, baseados na duração de sua utilidade e/ou de sua necessidade. Assim, podem ser permanentes ou temporários.

Um grupo temporário é aquele formado com uma tarefa ou problema específico em mente, e cuja dispersão é algo esperado assim que o grupo concluir a tarefa. Grupos permanentes são aqueles que continuam ao longo de diversas tarefas e atividades.

Os grupos informais são constituídos a partir da necessidade humana de interação com outras pessoas, que é estendida ao local de trabalho (KWASNICKA, 1995). Embora esses grupos não contem com quaisquer metas formalmente definidas, eles têm metas implícitas, que são freqüentemente recreativas e interpessoais por natureza. Os grupos informais surgem de uma combinação específica das necessidades humanas, influenciadas pelo tipo de filosofia administrativa da organização formal. Os grupos informais existem dentro de todas as organizações formais e evoluem naturalmente, sempre que as pessoas interagem por um longo período de tempo.

Entretanto, segundo Tannenbaum (1976) os grupos informais apresentam um paradoxo. São capazes de atuar com elevado grau de eficiência, como também podem dirigir os esforços de seus componentes em sentido contrário às pretensões organizacionais com similar facilidade. A experiência de Hawthorne é um bom exemplo da influência dos grupos informais no ambiente de trabalho.

3.1.2 A Coesão nos Grupos

Grupos se diferem em seu grau de coesão, ou seja, na efetividade das forças que unem os membros do grupo que, altamente coesos, são extremamente unidos e confiantes no espírito de associação do grupo. A coesão de um grupo leva a reflexões de intimidade manifestadas por meio de opiniões, atitudes, gostos, desempenho e comportamentos semelhantes. Grupos coesos apresentam o moral mais alto e os membros permanecerão juntos em situações difíceis, como também serão áspers com dissidentes. Os grupos menos coesos, por outro lado, são mais prováveis de dissolução ou dispersão e, certamente, exibirão moral mais baixo.

Como a coesão varia de grupo para grupo é importante que se entenda

alguns fatores que a influenciam.

- A coesão tende a aumentar quando os objetivos pessoais são condizentes com os do grupo. Ao contrário, declina;
- Quanto mais compatíveis forem os membros em relação às normas, capacidades, personalidade, status e assim por diante, tanto mais as regras de comportamento do grupo serão aceitas e entendidas e mais efetivos e realizadores serão os desempenhos dos grupos em suas atividades;
- Outro fator favorável à coesão do grupo é o sucesso alcançado. Ao passo que, se ocorre o contrário, há a tendência de procura de bodes expiatórios, trocas de acusações, etc.

O quadro a seguir apresenta um resumo dos fatores que aumentam ou diminuem a coesão de um grupo.

QUADRO 2- FATORES QUE AUMENTAM OU DIMINUEM A COESÃO GRUPAL

<i>Fatores que aumentam a coesão grupal</i>	<i>Fatores que diminuem a coesão grupal</i>
1. Grupos fornecem status e reconhecimento a seus membros	1. Discordância sobre a forma de solucionar problemas
2. Ataques externos	2. Experiência desagradável de algum membro do grupo
3. Avaliação favorável sobre o grupo por elementos de fora	3. Falha do grupo em trabalhar em torno de um objetivo
4. Atração pessoal entre membros	4. Comportamento dominador por parte de um dos membros do grupo
5. Competição intergrupai	5. Competição dentro dos grupos
6. Oportunidade de interação	6. Bloqueio de comunicação

FONTE: KWASNICKA (1995, p. 71).

3.1.3 Tensão nos Grupos

Ao ingressar em uma organização, o indivíduo encontra-se cheio de esperanças e interessado pelo seu trabalho; faz planos, sonha sobre suas realizações e idealiza uma carreira invejável. Começa a trabalhar com energia e

entusiasmo, esforçando-se para atingir seus objetivos. Quanto tempo dura esse ímpeto inicial?

Surgem, ocasionalmente, obstáculos, problemas, conflitos, ou seja, tensões que transformam o *modus operandi* do trabalho. O grupo tende a mergulhar num nível emocional mais primitivo, a regredir a padrões infantis e a recorrer a mecanismos psicológicos de defesa, para lidar com a ansiedade desencadeada por situações inesperadas, difíceis ou ameaçadoras (MOSCOVICI, 1988, p. 77). Dessa forma, as pessoas que “encabeçam” o processo - administradores, líderes, coaches, etc - devem prezar pela compreensão das causas dessa tensão para, em seguida, saná-las eficientemente. Antes de se analisar a origem da tensão far-se-á uma apreciação das reações que indicam que um grupo encontra-se sob um processo de tensão.

A primeira de uma série de quatro reações é a reação agressiva. A discussão torna-se improdutiva, pois focaliza personalidades e filosofias pessoais, ao invés de fatos. A segunda é a reação evasiva, na qual indivíduos que são colocados frente a situações difíceis preferem evitá-la e retornar a situações que lhe são mais confortantes. Na terceira, chamada reação concordante, os membros do grupo tratam os problemas dentro de seu grupo de amizade e não no grupo como um todo. E, por último, a reação dependente, que ocorre quando um ou vários indivíduos sempre recorrem aos outros, frente a problemas mais complicados, fato que leva a equipe à perda de um recurso próprio, reduzindo assim o poder de resposta a problemas no cômputo geral (SCHERMERHORN *et al*, 1986).

Estudadas as reações da tensão grupal pode-se, agora, de forma abreviada, verificar o porquê dessas tensões, ou seja, a sua origem. Pode-se resumir as origens em três fontes principais. A primeira delas surge quando há falta de definição de função. A segunda, quando não há definição de autoridade e a última quando há problemas de desenvolvimento profissional, ou seja, questionamentos quanto a possibilidades de crescimento, recompensas, contatos,

etc.

Pesquisas em ciência do comportamento revelam que as pessoas, de forma geral, quando ingressam em um grupo estão preocupadas em, nesta ordem, definir sua função, exercer influência e que vantagens obterá desta experiência (DAVIS e NEWSTRON, 1998).

Nas organizações complexas da atualidade urge a necessidade de interação eficiente e eficaz de diversos grupos por toda sua hierarquia. Partindo do princípio que, virtualmente, todas as atividades acontecem num contexto grupal, uma compreensão ampla dos grupos e suas dinâmicas é parte essencial na gestão das organizações modernas que procuram se manter competitivas.

Identificados alguns dos principais pontos na formação de grupos, - sem ainda tratar de aspectos cognitivos - como tipos formais e informais, os fatores que aumentam e diminuem a coesão grupal e os fatores causadores de tensão, bem como conceituações básicas; explorar-se-á no próximo capítulo alguns passos importantes para se formar equipes e alguns cuidados que permitem que o processo de mudança seja o menos traumático e desgastante possível.

3.2 NATUREZA DAS DIFERENÇAS

Talvez seja inconcebível um mundo sem diferenças. À medida que o homem se socializa, percebe que nada é padronizado e que a natureza evolutiva do ser humano baseia-se nas diferenças. É necessário explorar as diferenças, e não deplorá-las. Para tanto, tem-se primeiro de estabelecer uma “diferenciação” entre as diferenças. Nas organizações, pode-se distinguir, de forma útil, três manifestações de diferença:

1. Discussão

Pelo estudo de grupos, sabe-se que um número maior de cabeças produz idéias melhores, se estas forem discutidas. A experiência cotidiana confirma que a

expressão de opiniões e pontos de vista diversos geralmente ajuda a se chegar a uma solução melhor. Em princípio, a discussão e a solução de diferenças através do debate deve ser encorajada, desde que, é claro, este seja baseado na lógica e na propensão mútua a se encontrar um ponto de congruência, sem isso o debate acabaria se tornando enfadonho e desgastante, sendo, possivelmente, fonte de mais conflitos.

2. Competição

A competição também pode ser produtiva ou prejudicial. Três de seus principais efeitos são:

a) A competição estabelece padrões:

Uma das mais difíceis tarefas para qualquer gerente, em qualquer nível, é estabelecer padrões adequados de produção, custos, esforço, eficiência. É necessária uma base de comparação.

Sem competição, muitas vezes as únicas bases disponíveis são cifras e valores do ano anterior.

b) A competição estimula e canaliza energias:

É a partir dela que os membros passam a se identificar mais intimamente com o grupo, esquecem suas diferenças individuais e aceitam um objetivo comum. O clima do grupo torna-se mais centrado na tarefa, com menos preocupação com as necessidades psicológicas do indivíduo.

O grupo torna-se mais centrado e muito mais estruturado, passa a exigir de seus membros menos lealdade e apoio e mais atividade em prol de um objetivo específico. Pelz (1967) observou que o conflito torna as pessoas mais criativas, tirando-as de uma rotina confortável e colocando-as em situações de estímulo, fazendo-as pensar de outras formas sobre as mesmas questões, encontrando novos caminhos.

A competição confere uma sensação comum de objetivo ao grupo, fato que ajuda a canalizar energias do grupo numa direção comum e pode alterar seu contrato psicológico, aumentando a importância do grupo e da tarefa e, assim, liberando, no total, mais esforço e energia.

c) A competição classifica:

Talvez seja esta a característica mais óbvia da competição. A competição distingue o melhor do pior, mas nem sempre é esta a sua característica mais útil. Em muitas organizações, como, por exemplo, nas culturas baseadas nos papéis, é mais importante que todos estejam à altura de um determinado padrão do que alguns serem melhores que outros.

3. Conflito

A terceira manifestação é o conflito, tema principal de nosso trabalho.

Na visão de Walton e Dutton (1969), pode-se descrever nove principais tipos de antecedentes ao conflito e colaboração entre unidades: dependência mútua, assimetria, recompensas, diferenciação organizacional, insatisfação no papel organizacional, ambigüidades, recursos comuns, obstáculos à comunicação e traços e habilidades pessoais.

A dependência mútua da tarefa é a variável-chave no conflito. De acordo com Miller (1959), quanto mais o desempenho de uma unidade depende de outras, maior a probabilidade de o sistema funcionar sem controles externos.

No entanto, Dutton e Walton (1966) indicam que a interdependência proporciona incentivo, mas apresenta uma ocasião para o aparecimento dos conflitos.

Assimetrias relacionadas à tarefa: a interdependência simétrica e os padrões simétricos de iniciação (de relacionamentos) entre as unidades promovem a colaboração; a interdependência assimétrica leva ao conflito. Num estudo de Dalton

(1959), o grupo de *staff* tinha de entender os problemas do grupo de linha, conviver com eles, promover suas idéias e justificar a sua existência, mas as exigências não eram recíprocas. Segundo Seiler (1963), o conflito também é produzido na diferenciação do *status*. Ele estudou uma organização em que se concordava que a pesquisa tinha mais prestígio do que a engenharia e esta, mais que a produção.

Quando se seguia este ordenamento, ele era aceito. Contudo, no caso de um grupo de engenharia (baixo *status*) precisar dirigir um grupo de pesquisa (alto *status*), para realizar teste de rotina, ocorria um colapso entre os relacionamentos.

Para Zald (1962), uma proposta de equilíbrio de poder, levando em consideração os efeitos do poder relativo, pode mensurar o conflito entre as unidades que são incapazes de controlar a situação e aquelas percebidas como detentoras do controle.

Crítérios de desempenho e recompensas: o conflito aparece quando uma das unidades tem responsabilidade por apenas um lado de algum dilema nas tarefas. Dutton e Walton (1966) observaram que a produção prefere lotes de produções grandes que conflitavam com a área de vendas, que deseja entrega rápida aos bons clientes. Dalton (1959) observou que as unidades de *staff* estavam fortemente comprometidas com o sistema de regras, enquanto que o pessoal de linha acreditava que poderiam ser mais eficazes através de maior flexibilidade, ignorando violações disciplinares e de segurança.

Landsberger (1961) postulou vários dilemas básicos: flexibilidade x estabilidade, critérios de desempenho a curto prazo x longo prazo, ênfase sobre resultados mensuráveis x atenção a resultados intangíveis, maximização das metas organizacionais x resposta a outras necessidades de sociedade. Concluindo, o sistema de recompensas pode aguçar ou diminuir o seu efeito divisivo: quanto mais o sistema de avaliação focar o desempenho separado de cada unidade em vez do desempenho combinado, maior será o conflito decorrente.

Diferenciação organizacional: Litwak (1961) postulou que tarefas uniformes

exigem tipo burocrático de organização, enquanto que tarefas não uniformes exigem organização de relações humanas. Como as organizações de grande porte precisam lidar com os dois tipos de tarefas, Litwak considera as inclusões destas formas contraditórias como uma fonte de conflito organizacional.

Lawrence e Lorsch (1967), citados por Walton e Dutton (1966), frisaram os efeitos da diferenciação e suas diferenças internas significativas: tais unidades podem diferir uma das outras em:

a) grau de estrutura (isto é, a rigidez das regras, o estreitamento da amplitude de controle, a frequência e a especificidade da avaliação de desempenho) e a orientação de seus membros a respeito;

b) ambientes, tais como novo conhecimento científico x problemas do cliente e oportunidades de mercado x custos de matérias primas e processamento;

c) tempo, tal como a perspectiva de tempo do planejamento; e

d) outras pessoas, tais como a abertura e a permissividade dos relacionamentos interpessoais.

Insatisfação com o papel organizacional: a insatisfação com o papel organizacional pode ser uma fonte de conflito. O bloqueio das aspirações de *status* por agentes de compras (STRAUSS, 1962) e por membros do *staff* (DALTON, 1959) leva a se conflitar com outras unidades, por se achar que não recebeu reconhecimento e oportunidades de progresso. White (1961) afirmou que os membros podem achar que o crescimento de suas unidades e de seu *status* externo não atende às suas necessidades, podem mudar de unidade ou se retirar de contatos que mostrem a sua falta de *status*.

Argyris (1964) e Dalton (1959) argumentaram "... que a insatisfação e o conflito a respeito do papel organizacional surgiram quando uma unidade com o mesmo ou ainda com menos *status* do que outra determinava os padrões de desempenho para esta última". Sempre que há insatisfação, ambigüidades aumentam a probabilidade do conflito.

Landsberger (1961) frisou que a unidade insatisfeita tende a desenvolver manobras ofensivas para melhorar seu posicionamento induzindo as outras unidades a reagirem com manobras defensivas.

Ambigüidades: a dificuldade de se distribuir o mérito ou a culpa entre duas unidades aumenta a probabilidade de conflito. Dalton (1959) atribuiu parte do conflito *staff*-linha por ser difícil avaliar as contribuições de cada unidade para um determinado melhoramento.

Da mesma forma, Dutton e Walton (1966) relataram disputas entre unidades de produção e vendas quando não se podia determinar qual dos dois departamentos cometia um erro.

Zald (1962) vê que a baixa rotinização e a incerteza dos meios em relação às metas aumentam o potencial de conflito. A ambigüidade nos critérios para avaliar o desempenho de uma unidade pode também criar tensões, frustrações e conflitos, segundo Khan, Wolfe e outros (1964).

Dependência de recursos comuns: dois departamentos dependem de fontes de recursos escassos na empresa, tais como espaços físicos, equipamentos, mão-de-obra, capital de operação, serviços de *staff* e outros serviços centralizados.

Obstáculos na comunicação: Strauss (1964) observou que as diferenças de treinamento entre agentes de compras e engenheiros contribuíam para os seus conflitos. Miller (1959) afirmou que, quanto menos os departamentos conhecerem o trabalho de cada um, menor será a colaboração. Cozer (1956) argumentou que uma estratégia acomodativa por parte de uma unidade depende especialmente do conhecimento que esta possui a respeito do poder de outra unidade.

Habilidades e traços pessoais: segundo Walton e Makersie (1965), certos atributos da personalidade (alto autoritarismo, alto dogmatismo e baixa estimacão própria) aumentam a conduta conflitiva. Dalton (1959) e Thompson (1960) descobriram que semelhanças pessoais com relação à experiência, a valores, à educação e à conduta social diminuem a probabilidade de colaboração entre

pessoas e suas respectivas unidades.

Seiler (1963) observou que "... em determinada firma o manejo construtivo das diferenças interdepartamentais ocorria, em parte, porque os membros de cada departamento estavam socialmente satisfeitos com seus companheiros de trabalho, possuíam um grande interesse em suas tarefas e boas oportunidades de promoção, e não se encontravam em conflitos uns com os outros".

3.2.1 Sintomas de Conflito

Antes de examinar as causas dos conflitos se faz necessário reconhecer os sintomas.

Os sintomas do conflito organizacional, segundo Handy (1978), e suas manifestações de superfície são:

1 – Comunicações deficientes lateral ou verticalmente, quando as decisões são tomadas a partir de informação errada.

2 – Hostilidade e inveja grupal. São evidenciadas em afirmações equivocadas, providas de julgamentos de valor, preconceitos e raiva, que em nada acrescentam ou trazem soluções, sendo afirmações totalmente dispensáveis.

3 – Fricção interpessoal. As relações entre indivíduos, geralmente em grupos diferentes, deterioram-se, passando a uma formalidade gelada ou à discussão. Os problemas parecem polarizar-se em torno de pessoas e personalidades.

4 – Escalada de arbitragem. Um número cada vez maior de conflitos intergrupais é passado à instância superior para a arbitragem.

5 – Proliferação de regras e regulamentos, normas e mitos. Torna-se cada vez mais difícil fazer algumas coisas sem desdenhar inteiramente os regulamentos de alguém, a forma estabelecida de alguém fazer as coisas, as ficções particulares de alguém.

6 – Moral baixa do tipo expresso por frustração diante da ineficiência. É

importante ressaltar que a maior parte das frustrações, sob condições de conflito, é dirigida aos níveis mais altos da organização.

3.2.2 Causas de Conflito

As causas de conflito foram catalogadas e categorizadas de várias formas. Segundo Handy (1978), discussão frustrada e competição crescente podem ser as causas imediatas, mas todas essas causas partem de dois problemas subjacentes e fundamentais:

I - Objetivos e Ideologias – Quando dois ou mais grupos interagem com metas divergentes, conjuntos, prioridades ou padrões diferentes. Quanto mais alto for o grau de interdependência das unidades, mais crucial torna-se o relacionamento de seus objetivos e ideologias. Ideologia é um conjunto de crenças acerca da forma de comportamento, padrões e valores.

II - Território - grande parte do comportamento de luta no animal é motivado pelo território, pelo desejo de possuir, adquirir ou preservar o território e os direitos territoriais.

O território psicológico de um indivíduo é sua esfera de influência. Território é apenas uma metáfora, uma analogia, mas, como tal, é muito útil. No presente estudo será considerado alguns outros aspectos do território:

a) A posse do território é conferida, em parte por documentos, mas, em parte, pelo precedente, pela ocupação de um lugar vazio ou pela apresentação de uma reivindicação.

b) Os limites do território são marcados de várias formas. Fisicamente, por meios de divisórias, escritórios, prédios separados. Em termos de procedimentos, através da participação como membro de comitês, listas de circulação. Socialmente, através de grupos convidados para jantares, grupinhos informais, redes e outros sinais de *status*.

Segundo Newman (1980), existem cinco fontes típicas de conflitos:

competição por recursos escassos, conflitos deliberadamente criados, conflitos que surgem de diferenças das características do trabalho, valores e objetivos pessoais divergentes e organização ambígua, conforme a seguir:

1. Competição por recursos escassos: normalmente, a busca por recursos de várias partes da empresa é bastante superior aos recursos disponíveis. À época do orçamento, normalmente anuais ou plurianuais, a alocação dos recursos torna-se o ponto focal para o conflito.

Além do capital, podem existir conflitos pela capacidade de marketing da empresa, pelo uso dos recursos tecnológicos, por mais treinamento e, principalmente, pela alocação de pessoas.

Os administradores devotam esforços de planejamento e controle para buscar alocações eficientes e, se uma empresa aloca recursos para um grupo de empregados ou área da empresa, ela, de fato, endossa as atividades do grupo e lhes assegura a continuidade nos programas futuros da empresa.

2. Conflitos deliberadamente criados: as fontes de conflitos criadas deliberadamente com freqüência têm o propósito de assegurar atenção adequada a um aspecto de uma operação que os administradores, por alguma razão, negligenciam. As tarefas de assessoria geralmente têm essa característica. O assessor preocupa-se com o aspecto que lhe foi incumbido supervisionar ou desenvolver, ao passo que o administrador preocupa-se com todos os aspectos envolvidos na produção ou no gerenciamento da empresa. Esse conflito pode ser potencializado, por exemplo, quando o assessor é jovem, arrogante e recém-formado e o administrador de linha é um indivíduo que subiu por meio das fileiras de posições e reage mais intuitivamente que analiticamente.

Também ocorre o conflito quando vários assessores ou áreas de assessoria fazem exigências ao mesmo administrador - pessoal, qualidade, custos, relações públicas, segurança etc. O objetivo final é, a partir do conflito, obter um

resultado global melhor equilibrado.

3. Conflitos que surgem de diferenças das características do trabalho: cada tipo de trabalho tem a sua própria tecnologia, e a busca de sua especialização pode tornar o trabalho mais difícil para as pessoas de áreas relacionadas. O conflito entre produção e marketing, por exemplo, é causado pela vontade de a produção desejar lidar com longos prazos, produtos padronizados, variedades limitadas, enquanto que o marketing deseja obter maior variedade de produtos, mudanças rápidas, adaptações para atender aos desejos dos clientes. Para se alcançarem as metas globais da organização, algumas áreas precisam abrir mão de práticas que são ótimas apenas quando consideradas isoladamente.

4. Valores e objetivos pessoais divergentes: Os valores pessoais são distintos. Por exemplo: um pesquisador dá alto valor à verdade científica, espera semanas ou meses para uma resposta e pensa que as outras pessoas devem agir e pensar como ele. Por outro lado, um trabalhador da produção prefere lidar com o conhecido, com o senso prático e intuitivo do que é certo.

Nos órgãos governamentais, por exemplo, podem concordar ou estar em conflitos pessoas que defendem uma causa (bóias-frias, direitos iguais para as mulheres etc.) com outras que seguem à risca as leis estabelecidas, ou com outras que dão ênfase ao eleitorado ou ao líder do partido.

Também duas pessoas que procuram a mesma função estão num claro conflito. Muitas vezes as pessoas disputam agressivamente em busca de reconhecimento ou *status*.

5. Organização ambígua: é a falta de concordância sobre quem deve fazer o quê. Citado por Warren (1981, p. 194 e 195) o seguinte exemplo: "... em uma empresa, o presidente achava que a função do *controller* era estabelecer registros precisos de

contabilidade, comparar as despesas reais com o orçamento e apontar os desvios a todos os executivos envolvidos. O *controller*, por sua vez, achava que sua função era pressionar os executivos para que estes evitassem suplantar o orçamento e que devia relatar ao presidente apenas os desvios sem solução. Um assessor de pesquisa operacional recém-nomeado achava que a tarefa do *controller* era apenas manter os registros de contabilidade e fazer com que as informações contábeis estivessem disponíveis para os pedidos dos outros executivos. A má vontade que se originou desta ambigüidade dos papéis durou bem mais do que os três meses necessários para que se chegasse a um acordo formal". E ele conclui afirmando que, quanto mais dinâmica a organização, maior a probabilidade de que surjam conflitos por ambigüidade organizacional.

Segundo Motta (1995), existe uma aceitação de que o conflito é inerente e inevitável nas organizações modernas e que pode contribuir para o progresso organizacional. Ele cita que a visão formal e burocrática da organização via o conflito como disfuncional, enquanto que a visão hierárquica defende a repressão aos conflitos. Ele ressalta ainda que o movimento de relações humanas procurou formas de definir e de usar positivamente os conflitos organizacionais.

3.2.3 Prevenção dos Conflitos Intergrupais

O relacionamento entre unidades pode ser uma fonte de conflito mas também pode ser objeto de controle pelos participantes, segundo Walton e Dutton (1966). Lawrence e Lorsch (1967) descobriram três fatores que promoviam a resolução eficaz do conflito interdepartamental. Primeiro, onde existe uma pessoa ou uma unidade coordenadora separada, ela será mais eficaz se seu grau de estrutura e sua orientação em relação a objetivos, tempo e relações interpessoais for de caráter intermediário, com respeito aos daquelas unidades que se pretende coordenar. Segundo, se o pessoal da unidade coordenadora possuir uma influência relativamente alta, baseada na sua aparente capacidade técnica, e se eles forem

avaliados e recompensados com base em medidas de desempenho coletivo envolvendo as atividades dos vários departamentos. Terceiro, quando os executivos enfrentarem as suas diferenças abertamente, em vez de suavizá-las ou solucioná-las através de decisão de força.

Segundo Hersey e Blanchard (1986),

A administração deveria enfatizar mais as contribuições para o objetivo geral que a consecução dos objetivos dos subgrupos. Em segundo lugar, deve ser feito um esforço no sentido de aumentar a frequência das comunicações e interações entre os grupos e desenvolver um sistema de recompensa dos grupos que se ajudam entre si. Em terceiro lugar, na medida do possível, os indivíduos deveriam ter oportunidade de trabalhar em várias áreas, a fim de ampliar sua base de empatia e compreensão dos problemas intergrupais.

De acordo com Blake, Shepard e Mouton, citados por Hersey e Blanchard (1986), há três atitudes ou posições básicas que as pessoas podem adotar em relação aos conflitos intergrupais:

a) o conflito é inevitável, o acordo é impossível; o conflito não é inevitável, mas o acordo é impossível; embora haja conflito, o acordo é possível. Hersey e Blanchard citam que essas atitudes permitem prever o comportamento, dependendo do grau de importância ou valor que se atribui ao conflito.

Quando as pessoas pensam que o conflito é inevitável, e o acordo, impossível seu comportamento variará desde a passividade até a extrema atividade. Se a importância for baixa, tenderão a ser passivas e dispostas a deixar que a sorte decida (como numa aposta de cara ou coroa) o conflito. Se a importância dada for moderada, deixarão que o conflito seja decidido por um julgamento de terceiros. E, finalmente, se a importância for alta, empenhar-se-ão ativamente num confronto de ganha ou perde, ou de luta pelo poder.

Se as pessoas acharem que o conflito não é inevitável, mas, quando ocorre, é impossível um acordo, serão passivas e indiferentes, se a importância dada for baixa.

Caso seu interesse seja moderado, procurarão isolar-se de tal situação de conflito. Se a

importância ou o interesse for alto e os indivíduos sentirem-se ativamente envolvidos, acabarão retirando-se.

As pessoas que pensam que, embora haja conflito, é possível um acordo, serão passivas e tentarão aplinar a situação, se seu interesse for baixo. Se o interesse for moderado, tentarão alguma forma de negociação. Se o interesse for alto, empenhar-se-ão ativamente na solução do problema (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 356-357).

3.3 CONSEQÜÊNCIAS DO CONFLITO ENTRE UNIDADES

As características manifestas do conflito entre unidades incluem: uma orientação competitiva, negociação e restrições na informação, padrões de interação inflexíveis e sentimentos antagônicos. Para alguns, competição é fator de motivação, para outros, constitui uma grande ameaça.

Crozier (1961) relatou que certos executivos não são capazes de contra-atacar numa situação de conflito e reagem alienando-se em seu trabalho. Seiler (1963) postulou que a estabilidade social interna, o grau em que os valores são compartilhados pelas unidades e uma hierarquia legítima de autoridade entre unidades são fatores importantes que determinam se uma orientação competitiva resultará ou não em conflito destrutivo.

Segundo Walton e Dutton (1966), parece razoável estimar que, quanto mais importante for a interdependência, mais prejudicial será a restrição de informação entre unidades. Ainda segundo Walton e Dutton (1966), as relações conflitivas envolvem o estabelecimento de estereótipos e incluem atitudes de pouca amizade, pouca confiança e pouco respeito. Tais atitudes afetam diretamente o desempenho. Dalton (1959) reportou que os executivos de *staff* sentem-se abalados quando é necessário entrar em conflito que requeira deles o uso de habilidades tanto interpessoais como acadêmicas. Um subproduto positivo da rivalidade interdepartamental é a maior coesão da unidade. A competição pode servir também

como mecanismo de treinamento e, no caso de altos executivos em potencial, podem ser desenvolvidas habilidades de negociação e de formulação de política, assim como tolerância a respeito de conflitos inevitáveis.

Alguns dos relacionamentos postulados entre atributos de uma situação conflitiva e suas conseqüências sobre o desempenho total da organização, segundo Walton e Dutton (1966), podem ser visualizados no quadro a seguir.

QUADRO 3 – ATRIBUTOS E CONSEQUENCIAS DOS CONFLITOS

ATRIBUTOS DE RELAÇÕES LATERAIS CONFLITANTES	CONSEQÜÊNCIAS ILUSTRATIVAS
Competição em geral	Motiva ou enfraquece Proporciona controle e equilíbrio
Encobrimento e distorção	Diminui a estabilidade no sistema
Contatos entre unidades canalizadas	Acentua a estabilidade no sistema
Rigidez, formalidade nos procedimentos de decisão	Acentua a estabilidade no sistema Diminui a capacidade de adaptações a mudanças
Recorrência aos superiores para tomar decisões	Proporciona mais contatos para os superiores Pode aumentar ou diminuir a qualidade das decisões
Baixa taxa de interação entre unidades	Prejudica a coordenação e a implementação das tarefas
Baixa confiança, suspeita, hostilidade	Tensão psicológica e rotação de pessoal ou diminuição do desempenho individual

Quando dois ou mais grupos concorrem entre si, podem ser observados diversos fatores de estudo, como produtividade, satisfação dos integrantes,

desenvolvimento individual e grupal, dentre outros, como mostra Bowditch (1990) no seguinte quadro:

QUADRO 4 - CONSEQÜÊNCIAS OBSERVÁVEIS DA COMPETIÇÃO INTERGRUPAL

Dentro de grupos Concorrentes	Entre grupos concorrentes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Os grupos tornam-se mais coesos. 2. As normas do grupo tendem a exigir mais lealdade de seus membros, a dissidência não é tolerada. 3. O clima no grupo torna-se muito empresarial: as necessidades de trabalho aumentam e as necessidades sociais são abandonadas. 4. Os membros do grupo toleram uma liderança mais autocrática, voltada para o trabalho, em contraste com uma liderança democrática. 5. A estrutura do grupo torna-se aparente, os papéis são mais formais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada grupo percebe o outro como um inimigo, não como um grupo neutro. 2. Cada grupo vê o melhor em si e o pior nos outros grupos: ocorrem o “pensamento grupal” e outros estereótipos negativos. 3. A hostilidade aumenta, ao passo que a comunicação diminui. 4. Quando os grupos concorrentes são forçados a interagir, os membros de cada grupo prestam atenção ao próprio porta-voz, mas não ao dos outros.
Dentro de grupos vencedores	Dentro de grupos derrotados
<ol style="list-style-type: none"> 1. Os grupos tornam-se ainda mais coesos. 2. Neste momento, as necessidades sociais recebem atenção; os membros tornam-se mais brincalhões e mais relaxados. 3. Grande cooperação intragrupal, pouco interesse pelo trabalho. 4. Os membros do grupo acham que seus estereótipos sobre si mesmos e os outros foram confirmados: eles são “bons” e os outros são “maus”. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os grupos encontram maneiras de pôr a culpa nos outros, na situação, no árbitro e assim por diante. 2. Tendência a rugas; afloram conflitos interpessoais penderes sobre estratégia, sobre o que levou à derrota e assim por diante. 3. Se o grupo não estiver completamente desmoralizado, ele tende a trabalhar mais, a aprender regras, a se politizar. 4. Inicialmente, os membros do grupo tendem a baixos níveis de cooperação intragrupal e de preocupação com as necessidades de seus colegas, preocupando-se principalmente em trabalhar com mais afinco. 5. Os membros do grupo aprendem sobre si mesmos, ao verem sua auto-imagem desmentida pela derrota. É provável que os perdedores reagrupem-se e tornem-se mais eficazes se a derrota for aceita de maneira realista.

3.4 ORGANIZANDO O TRATO COM OS CONFLITOS

O administrador deve entender os conflitos como inevitáveis e, até mesmo, desejáveis, segundo Newman e Warren (1980). Robbins (1998) classifica os conflitos como podendo ser de dois tipos distintos: funcionais ou disfuncionais, de acordo com as seqüelas deixadas por eles. Os conflitos ditos funcionais são aquelas formas de conflito construtivas, que apóiam as metas do grupo e melhora o seu desempenho. Já os disfuncionais são aquelas formas de conflito destrutivas, que atrapalham o desempenho do grupo. No entanto, “a demarcação entre funcional e disfuncional não é clara nem precisa. Nenhum nível de conflito pode ser adotado como aceitável ou inaceitável sob todas as condições. O tipo e o nível de conflito que cria envolvimento saudável e positivo em direção às metas de um grupo hoje podem, em outro grupo ou mesmo no mesmo grupo em um outro momento, ser vistos como altamente disfuncionais”.

Segundo Newman e Warren (1980), algumas maneiras pelas quais o administrador pode criar, limitar ou eliminar conflitos, quais sejam: criar conflitos desejados, estabelecer um sistema de julgamento, projetar unidades integradas, separar os competidores e eliminar conflitos desnecessários.

Para criar conflitos desejados, o administrador pode estabelecer uma unidade de assessoramento separada, com vistas a assegurar atenção adequada, especializada e independente.

Pode, ainda, utilizar unidades separadas de controle. Atividades como inspeção, auditoria e controle de custos são estabelecidas à parte das operações que controlam. Também a competição entre unidades operacionais similares, tais como agências bancárias, mercados varejistas, escritórios de seguros são algumas das atividades em que se pode aplicar este conceito.

Estabelecer um sistema de julgamento para decidir rapidamente e fazer as escolhas inevitáveis é a forma para se evitar o conflito. À medida que os critérios de julgamento são conhecidos, as decisões tornam-se precedentes, nos seus vários

escalões, e as pessoas orientam seu comportamento conflitante em direção à ação desejada. Geralmente o juiz é o chefe, por conhecer os fatos locais e os objetivos para alocar fundos e poder manter o equilíbrio desejado entre linha e assessoria.

Ocorre, no entanto, que, para operações complexas, é necessário designar uma comissão ou um indivíduo para decidir sobre a alocação dos recursos. No entanto, segundo Newman e Warren (1980, p. 198):

O uso de uma comissão para decidir sobre alocações cria outro problema organizacional.

Quem deveria estar na comissão? Uma comissão composta pelas partes competitivas simplesmente proporcionaria um fórum para a continuidade do conflito, e suas decisões seriam mais um conluio político do que um reflexo dos objetivos da empresa. Portanto, se o julgamento de grupo é desejável, é claramente preferível uma comissão de membros objetivos.

Ao projetar unidades integradas, ou seja, com atividades inter-relacionadas, busca-se a melhor forma de localizar o conflito. A criação de grupos funcionais, das quais uma tripulação de avião ou uma equipe cirúrgica são exemplos, mostra que a necessidade de coordenação é evidente, a comunicação interpessoal é direta e natural e a pressão do grupo social produz a autocoordenação. No conceito de unidades operacionais auto-suficientes, as pessoas cujos trabalhos levem a posições conflitantes são colocadas na mesma unidade organizacional. A missão central torna-se o objetivo dominante, os contatos pessoais possibilitam eliminar os conflitos, além do que há um alto executivo por perto, para decidir quando necessário. Por último, equipes de projeto nas organizações matriciais indicam que essas pessoas serão capazes de adaptar suas respectivas orientações profissionais à tarefa em mãos. Os conflitos, geralmente, são entre a equipe de projeto e as outras áreas, não internamente.

Separar os competidores deve ser adotado se for concluído que as partes

conflitantes não podem trabalhar juntas. O caso clássico citado por Newman e Warren (1980) é o caso dos cozinheiros (elite) e garçonetes persistentes, sob a pressão dos clientes. O sistema mecânico adotado para os pedidos, sem contato pessoal, foi a solução encontrada. Outra situação utilizada em indústrias bem sucedidas procura evitar o conflito entre pesquisa, produção e marketing.

Em virtude das diferenças de valores e atitudes (tempo, qualidade, comportamento pessoal), as unidades são mantidas separadas e uma unidade de integração serve de contato, falando a mesma linguagem de cada departamento e servindo de mediador influente nos conflitos inerentes.

Serve de exemplo o caso das culturas orientais, citado por Newman e Warren (1980, p. 200):

Incidentalmente, um intermediário é geralmente usado nas culturas orientais. Para evitar o embaraço de um desacordo ou conflito abertos, uma terceira pessoa serve de intermediário até que um curso de ação mutuamente aceitável seja identificado. Só depois disso é que os envolvidos discutem diretamente a proposição. A maioria dos ocidentais prefere a confrontação direta. Mas, se diferenças de status ou outras fontes de incompatibilidade são por demais irritantes, podemos considerar úteis a separação e o uso de um intermediário.

Para eliminar conflitos desnecessários, devemos esclarecer a respeito da organização aprovada, interpretar as definições de tarefas, dar suporte a uma ação consistente. Devemos também assegurar que os procedimentos, fluxos de informação e os padrões de controle e organização combinem com o plano organizacional.

3.5 MEDIAÇÃO

Originalmente a mediação vem sendo considerada como um procedimento de “resolução” dos conflitos já instalados entre duas ou mais pessoas no qual um

terceiro neutro ajuda as partes a negociar para se chegar a um resultado mutuamente aceitável.

A proposta do presente trabalho é aplicar os princípios da mediação na busca da “*prevenção*” de conflitos e da escalada da violência e, ainda, como um meio de mudança de cultura organizacional que privilegie a comunicação eficaz, a cooperação, o respeito e a responsabilidade. No entanto se faz necessário compreender os conceitos da mediação aplicados à resolução de conflitos para depois tratar da sua aplicação na prevenção e na mudança da cultura.

Como foi observado anteriormente, os conflitos e desavenças são aspectos inevitáveis e recorrentes da vida e, segundo Deutsch (1974), têm funções individuais e sociais valiosas: proporcionam o estímulo que propicia as mudanças sociais e o desenvolvimento psicológico individual, e o importante não é saber como evitar ou suprimir o conflito, pois isso traz conseqüências danosas e paralisadoras.

Alguns métodos adversariais - como o Sistema Legal que julga e pune e a coerção - têm vários pontos críticos como meio de se resolver conflitos, pois complicam as relações, suprimem problemas que seria melhor fossem resolvidos, acumulam inimigos e ressentimentos para o futuro, minam a confiança. Além disso, há muitas disputas que não giram em torno de questões regidas pela Lei, senão pela dinâmica das relações pessoais.

Uma resolução pacífica ou não-adversarial tem o propósito de encontrar a forma de criar condições que sustentem uma confrontação construtiva e vivificante do conflito cujo resultado seja um crescimento ou transformação individual ou coletiva.

A técnica de mediação foi definida por Folberg e Taylor como uma intervenção que tem o propósito de resolver desavenças e manejar construtivamente os conflitos, facilitando a tomada de decisões e que se aplica em diversos contextos sociais e culturais. Podemos acrescentar que a mediação é um conjunto de técnicas e orientações de vários ramos do conhecimento. Compõe-se de diferentes visões e

de conceitos complementares da filosofia, da sociologia, da psicologia, da comunicação, da administração e do direito.

Consiste na intervenção de um terceiro neutro e imparcial que, oficialmente, se interpõe entre as partes mediando entre elas. O profissional da mediação é o mediador, que “ajuda as partes a encontrarem de forma cooperativa o ponto de harmonia no conflito” (HIGHTON e ÁLVARES, 1995).

O mediador conduz as partes a identificar o conflito, a acomodar seus interesses aos da parte contrária, a explorar fórmulas de acordo que satisfaçam a todos os envolvidos.

Para preservar as relações, o conflito precisa ser manejado adequadamente e a mediação constitui-se de um processo estruturado para facilitar a comunicação entre os contrários e reduzir as tensões emocionais para que eles possam criar cooperativamente as alternativas de solução. Soluções que sejam mutuamente satisfatórias, justas e duradouras.

O autor de "Teoria e Prática da Mediação" (VEZZULLA, 1998) descreve a mediação como uma “técnica privada da solução de conflitos onde as próprias partes encontram a solução e o mediador somente ajuda a procurá-las, introduzindo, com suas técnicas, os critérios e os raciocínios que lhe permitirão um entendimento melhor”.

No processo da mediação, as partes envolvidas em algum tipo de divergência, disputa ou conflito, são convidadas a enfrentar o problema construtivamente possibilitando que cada uma se responsabilize pelas soluções que resolvam o conflito e de modo que possam satisfazer as necessidades ou interesses de todos. Para facilitar a compreensão, o quadro abaixo apresenta a definição de alguns termos específicos da mediação.

QUADRO 5 – DEFINIÇÃO DE TERMOS DA MEDIAÇÃO

TERMO	DEFINIÇÃO
Desejo	Aspiração a alcançar
Posições	Aquilo que representa o objeto desejado, não o objeto em si
Necessidade	Requisito de sobrevivência
Meta	Estado ideal que valorizamos e pelo qual trabalhamos
Interesse	Benefício potencial que se obtém ao alcançar uma meta
Temor	Prejuízo ou ameaça que se procura evitar ou negar
Conflito de interesses	Situação na qual as ações de uma pessoa são obstáculos para que outra alcance sua meta ou objetivo.

Na opinião de Bush e Folger, "La promessa de Mediación" (1994), a mediação é uma ferramenta poderosa para satisfazer as necessidades humanas autênticas, um processo de negociação onde um terceiro, o mediador, realiza reuniões conjuntas com as partes envolvidas com a finalidade de:

- Reduzir a hostilidade e estabelecer uma comunicação eficaz;

- Ajudar as partes a compreender as necessidades e os interesses do outro;
- Formular perguntas para que cada parte expresse os reais interesses;
- Esclarecer mal-entendidos e outros problemas de comunicação;
- Conscientizar sobre os pensamentos imaginários ou percepções equivocadas a respeito do problema ou das pessoas envolvidas.
- Reduzir as tensões emocionais dos envolvidos;
- Ajudar a compreender a realidade dos fatos e das soluções;
- Ajudar a reformular propostas em termos mais aceitáveis;
- Facilitar a criação de várias opções e depois auxiliá-los a avaliar cada uma;
- Auxiliar a formular acordos que resolvam o problema atual, preservando o relacionamento.

O processo de mediação cria uma oportunidade para que as pessoas expressem suas emoções e esclareçam seus sentimentos. Depois de resolvida a confusão emocional ou conflito de ordem subjetiva, as partes podem se dedicar às questões objetivas ou quantificáveis e negociar, ficando mais simples e fácil encontrar as soluções que atendam a todos.

3.5.1 Etapas da Mediação

Enquanto técnica, a mediação tem um procedimento próprio estruturado no sentido de restabelecer a comunicação e o relacionamento para que as partes, juntas, busquem soluções. Tal procedimento está dividido em etapas, descritas a seguir.

Há dois elementos importantes na mediação: primeiro, a discussão dos problemas das partes que é o motivo pelo qual as pessoas se reuniram com o mediador; o segundo é como eles discutem e a responsabilidade fundamental do mediador é a condução dessa discussão tendo em vista:

- Como se comunicam as partes entre si;
- Como se expressam;

- Como abordam os problemas;
- Como se tratam;
- Como apresentam novas idéias;
- Como elaboram propostas;
- Como avaliam as propostas;
- Como chegam a um acordo.

Todas essas questões serão analisadas e trabalhadas pelo mediador que, para obter resultados, aplicará técnicas referendadas pela comunicação, pela sociologia, pela psicologia, segundo os conceitos teóricos descritos anteriormente.

O mediador reúne as pessoas envolvidas num conflito em um espaço neutro, num ambiente acolhedor e sem interferências externas, e inicia seu trabalho com as devidas apresentações, criando uma atmosfera cooperativa ao apresentar as regras do processo; escuta cada uma das partes e investiga para compreender os interesses; resume o que ouviu; esclarece mal-entendidos e emoções negativas que interferem; leva as pessoas a pensarem e criarem várias possibilidades de soluções para depois avaliar cada uma e as partes poderem escolher o que melhor atende aos seus interesses; finalmente, redige um acordo que seja equilibrado, justo e duradouro, baseado em critérios objetivos e dados de realidade (HIGHTON e ÁLVARES, 1995).

As etapas da mediação são (HIGHTON e ÁLVARES, 1995):

Etapa 1 - Apresentar procedimentos e Criar estrutura de confiança e cooperação

Etapa 2 - Compreender o conflito, ouvir e investigar para identificar interesses e necessidades.

Etapa 3 - Levar as partes a criarem novas opções de benefício mútuo

Etapa 4 - Avaliar e negociar as opções de forma cooperativa

Etapa 5 - Redigir o acordo ou termo de entendimento

Cada uma dessas etapas compreende técnicas e habilidades que o mediador emprega com a finalidade de levar os mediados a adquirir nova compreensão sobre o problema, quebrar suas posições de adversariedade, criar alternativas ou visões diferenciadas do problema e adotar posturas de respeito e cooperação.

A seguir é exposta uma descrição composta das idéias dos vários autores de mediação citados nessa pesquisa: Foberg e Taylor; Bush e Folger; Highton e Álvares; Acland; Vezzulla.

a) Apresentação ou preparação: na fase inicial, o mediador procura criar uma estrutura de trabalho ganhando a confiança das pessoas e obtendo delas cooperação durante o processo. O mediador desenha o caráter, os meios e o método de ação na mediação.

Inicialmente, o mediador expõe sua estratégia para conseguir que as partes:

- Entendam o objetivo da mediação como um meio eficaz de se chegar a um acordo, se este for o desejo das partes;
- Se comuniquem aberta e diretamente;
- Se tratem com respeito, em um plano de igualdade e enfrentando juntas o problema;
- Apresentem novas idéias de solução;
- Elaborem acordos justos e duradouros.

Por uma questão ética e para que não esperem dele uma solução ou uma sentença, o mediador também esclarece que seu papel será:

- Imparcial e neutro, ou seja, não fará juízo de valores nem buscará quem

tem razão ou direito, mas estará a serviço da solução que atenda os interesses das partes;

- De facilitar a comunicação entre eles;
- De criar um clima de respeito e cooperação;
- De garantir o sigilo das informações apresentadas;
- De promover uma análise das opções de acordo apresentadas pelas

partes;

- De redigir o acordo segundo a vontade e concordância dos mediados.

b) Escutar é fundamental. Ouvir todos os envolvidos, sendo que cada um tenha oportunidade de se expressar sem que se faça julgamento de valores. Cada um tem suas razões, verdades e percepções que precisam ser ouvidas por todos.

Essa dialética muitas vezes é crucial para a solução, uma vez que pessoas em conflito deixam de se falar e de se ouvir mutuamente, e, além disso, ficam concentradas em suas próprias e únicas opções de solução. Falar sobre os fatos e percepções permite que um perceba e reconheça como o outro vê o problema.

c) Investigação não se trata da busca da verdade ou do direito de cada um, mas de melhor compreensão das causas ou raízes do problema. O mediador amplia a visão dos fatos, da história e das intenções e procura compreender a perspectiva das partes e esclarecer interesses e necessidades substantivas, processuais e psicológicas de cada uma das partes. Ressalta os pontos convergentes na discussão, buscando a cooperação nos divergentes.

Incluem-se como ferramentas dessa etapa de investigação as perguntas abertas, a reflexão, o resumo e esclarecimento, a organização de dados e a agenda de discussão:

- Perguntas abertas permitem obter mais informações em vez de frases

curtas do tipo sim ou não. Por exemplo: "Como se conheceram?" "Como vai ser a vida de vocês depois que se formarem?" Estabelecem pontos de relação para fazer outras conexões e evitar perguntas acusatórias como: "Por que fez isso?" "Por que estão brigando?"

- Reflexão é o termo que se usa quando o mediador esclarece o sentimento não expressado ou o conteúdo faltante por trás das palavras do mediado. As reflexões são úteis para permitir que os participantes encontrem saída para suas tensões causadas por erro de percepção e também para reconhecer sentimentos que consideram inaceitáveis.

- Resumo é feito quando o mediador repete de forma organizada o que foi dito pelos participantes; contribui para fazer uma síntese dos acontecimentos ou das idéias. Também serve para apresentar os pontos convergentes da fala dos mediados e buscar a cooperação nas divergências.

- Esclarecimento o mediador presta usando palavras e idéias expressadas pelos participantes, dando sentido e compreensão ao conflito.

- Agenda de discussão é preparada de forma a se discutir primeiro os assuntos menos complexos e menos divergentes e depois atacar os mais polêmicos, isto porque depois de se obter êxito em alguns pontos é mais fácil avançar do que desistir.

d) Criação de opções é a etapa onde o mediador desenvolve nas partes o reconhecimento da necessidade de encontrar opções alternativas que beneficiem ambas as partes para que não fiquem limitados a uma única resposta que muitas vezes não resolve ou resolve apenas em parte o problema. Uma das técnicas mais utilizadas é o "brainstorm" ou tempestade de idéias, onde várias alternativas são apresentadas pelas partes sem juízo de valores ou censura.

e) Avaliação das opções é a fase onde o mediador conduz os mediados a

encontrar a opção que melhor se enquadra nas necessidades e possibilidades de realização. Avalia custos e benefícios de cada uma das opções apresentadas na fase anterior. Baseando-se em algumas das teorias de tomada de decisões, o mediador auxilia os mediados a escolher a opção mais vantajosa para todos os envolvidos no conflito.

f) A redação do acordo deve seguir um procedimento que garanta o equilíbrio e a durabilidade do acordo. O cuidado dessa etapa é com o critério de justiça e de realidade; ninguém pode sair lesado ou sem condições de cumprir com o contrato.

A mediação permite a cada um decidir como realizar o acordo, ou não fazê-lo. Qualquer um é livre para tomar uma decisão baseando-se nos próprios interesses ou necessidades sem conselhos ou sentenças de terceiros que não fazem parte do problema.

4 ESTUDO DE CASO: BANCO DO BRASIL

4.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O sistema financeiro nacional, conforme Fortuna (1999, p.12) pode ser definido como “um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores”. Dentre as instituições que compõem o sistema financeiro brasileiro destaca-se as que seguem:

a) O Conselho Monetário Nacional:

O CMN acaba sendo o conselho de política econômica do país, visto que o mesmo é responsável pela fixação das diretrizes da política monetária, creditícia e cambial. Atualmente, seu presidente é o próprio Ministro da Fazenda.

b) O Banco Central do Brasil:

O BACEN é uma autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional, foi criado em 31/12/1964, com a promulgação da Lei n.º 4.595.

Antes da criação do Banco Central, o papel de autoridade monetária era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC, pelo Banco do Brasil - BB e pelo Tesouro Nacional. O Banco do Brasil desempenhava as funções de banco do governo, mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, de acordo com as normas estabelecidas pela SUMOC e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial e Industrial.

O Tesouro Nacional era o órgão emissor de papel-moeda. Após a criação do Banco Central buscou-se dotar a instituição de mecanismos voltados para o

desempenho do papel de "banco dos bancos". Em 1985 foi promovido o reordenamento financeiro governamental com a separação das contas e das funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional.

c) Banco do Brasil:

Até janeiro de 1986 o BB assemelhava-se a uma autoridade monetária mediante ajustamentos da conta movimento do BACEN e do Tesouro Nacional. Hoje, é um banco comercial comum, embora responsável pela Câmara de Compensação (www.bb.com.br). Hoje, o BB é um conglomerado financeiro que atua como um banco múltiplo tradicional embora ainda opere, em muitos casos, como agente financeiro do governo federal.

Segundo Fortuna (1999) é o principal executor da política oficial de crédito rural.

d) Banco Comercial:

É instituição financeira privada ou pública. Tem como objetivo principal proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social constar a expressão Banco.

Mellagi Filho (1995) ressalta que o principal objetivo dos bancos comerciais é proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar a curto prazo, o comércio, a indústria, e as demais empresas e pessoas físicas. É importante frisar que a capacitação de depósitos à vista, que nada mais são do que as contas correntes, livremente movimentáveis, é a atividade mais básica dos bancos comerciais.

e) *Banco Cooperativo:*

É banco comercial ou banco múltiplo constituído, obrigatoriamente, com carteira comercial. Diferencia-se dos demais por ter como acionistas controladores, cooperativas centrais de crédito, as quais devem deter no mínimo 51% das ações com direito a voto. Deve fazer constar, obrigatoriamente, em sua denominação a expressão Banco Cooperativo (Resolução BACEN 2788/2000).

f) *Banco de Desenvolvimento:*

É instituição financeira pública não federal, conforme Santos (1999) tem como objetivo precípuo proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento à médio e longo prazo, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado onde tenha sede, cabendo-lhe apoiar prioritariamente o setor privado.

g) *Banco Múltiplo:*

É instituição financeira privada ou pública que realiza, segundo Santos (1998), as operações ativas, passivas das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. Na sua denominação social deve constar a expressão Banco Consciente de seu papel social, o sistema financeiro vem realizando investimentos nesta área e algumas instituições financeiras, como o Banco do Brasil, vem há algum tempo, elaborando e divulgando o balanço social como ferramenta de gestão

de sua responsabilidade social.

4.2 HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL

De acordo com Montoro Filho (1994) em 12 de outubro de 1808, o Príncipe D. João VI cria o primeiro banco de depósitos, descontos e emissão do Brasil, o Banco do Brasil, o qual começou suas operações no dia 11 de dezembro de 1809, um ano depois, com a venda de 100 ações. O Banco era estruturado por uma assembléia de 40 acionistas majoritários, uma diretoria com 10 acionistas majoritários e 4 diretores.

O BB, em um ano, passa por momentos de crises atribuídos a sua má administração por parte dos funcionários, pelo excesso de emissão de papel-moeda, que não podia ser lastreada pelos metais preciosos existentes, e pelo déficit governamental. Montoro Filho (1994, p.20), afirma que “o banco converteu-se em fornecedor de recursos para pagar as despesas governamentais”

O começo do longo surto cafeeiro do Brasil e a prosperidade geral do mundo entre os anos de 1850 a 1860 contribuíam para o desenvolvimento contínuo dos bancos de emissão. Foi quando, em 2 de março de 1851, Irineu Evangelista de Souza (Visconde de Mauá) foi eleito presidente do novo Banco do Brasil, desta vez privado, formado por um grupo de empresários que ele mesmo liderava. Em 31 de agosto de 1853, por iniciativa do Ministério da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, então Visconde de Itaboraí, este Banco fundiu-se com o Banco Comercial do Rio de Janeiro formando o segundo banco público na história do Brasil, o Banco do Brasil. Este não contava com a participação de Mauá, que acabou por fundar a casa bancária Mauá-MacGregor & Cia. Ressalta Montoro Filho (1994), que o Governo ficou obrigado pela legislação a ajudar o Banco nas ocasiões de escassez de crédito. O presidente e o vice-presidente seriam nomeados pelo imperador. Mais uma vez fica evidenciando o respaldo que o Governo dá ao Banco, contribuindo, assim, para a construção de uma boa imagem, conforme será citado mais à frente.

Em 1892, o Decreto n.º 1.167, funde o Banco do Brasil ao Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, passando a se chamar Banco da República do Brasil, até que em 1905, com o Decreto n.º 1.455, de 30 de dezembro, tem início a terceira fase do Banco do Brasil.

Em 1937, é criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial – CREAL e o Banco lança o crédito rural especializado e as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira. Até hoje o Banco tem linhas de crédito rural – é o maior fomentador da agricultura no Brasil – e linhas de crédito industrial.

Em 02 de fevereiro de 1945, o Decreto-lei n.º 7.293, cria a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) e a incorpora ao Banco do Brasil. A SUMOC era subordinada diretamente ao Ministério da Fazenda e tinha como objetivo controlar o mercado monetário e preparar a organização do Banco Central.

Já desde 1964 o Governo tenta combater a inflação, adotando uma política gradual para tentar reduzi-la no curto prazo, resultando em desenvolvimento com estabilidade de preços, no longo prazo. Montoro Filho (1994) menciona que em 31 de dezembro de 1964 foi assinada a Lei da Reforma Bancária n. 4.595, que aboliu a SUMOC, substituindo-a pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e criou o Banco Central do Brasil – BACEN. Com a criação do Banco Central, o Banco do Brasil deixa de ser emissor de papel-moeda.

Pode-se dizer que a história do Banco do Brasil confunde-se com a história do Brasil. A instituição custeou as tropas brasileiras na Guerra do Paraguai, na 1ª e 2ª Grande Guerra Mundial. Apesar das duas extinções pelas quais passou, atravessa diversas crises, juntamente com o País, mas por ser um banco oficial, sempre tem aporte de dinheiro público, que o mantém assim, em posição privilegiada e lhe gera uma imagem de banco de sucesso.

De acordo com Fortuna (1999) o Banco tinha uma função privilegiada de autoridade monetária, pois mantinha a conta movimento e era co-responsável pela

emissão de moeda, via ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional.

Em 1986, no governo do Presidente José Sarney, o Ministério da Fazenda Dilson Funaro assina a extinção da conta movimento mantida pelo Banco Central do Brasil, que lhe assegurava o suprimento de recursos automáticos. Em compensação, o Banco foi autorizado a praticar as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Na verdade ele passou a precisar dessas práticas para conseguir recursos para cobrir seus custos.

Nesse momento o BB era um banco comercial como outro qualquer, mas enquanto os bancos privados viviam se mexendo para se adaptarem às mudanças do mercado, no Banco do Brasil ainda havia a filosofia de um Banco não voltado para o cliente, e que vivia de um passado glorioso, mantendo-se inflexível a essas mudanças. Uma empresa que só vive de um passado de glórias ao invés de satisfazer as necessidades de seus clientes está fadada à falência.

No ano de 2003, o Banco do Brasil consolidará sua nova arquitetura organizacional estabelecida sobre quatro pilares negociais: atacado, varejo, Governo e recursos de terceiros. O objetivo é refinar ainda mais o foco no cliente, dando ênfase à segmentação e maior qualidade ao atendimento diferenciado.

Essa nova arquitetura implica racionalização de custos, remodelagem de produtos, estímulo ao processo de automação, redesenho do sistema de distribuição e atendimento de acordo com o perfil do cliente.

O negócio de varejo cuidará do atendimento a pessoas físicas e a micro e pequenas empresas. O atacado terá seu foco no mercado de pessoas jurídicas, médias empresas e segmento *corporate*. No pilar Governo, estarão englobados os três níveis do Executivo (Federal, Estadual e Municipal), como também o Legislativo e o Judiciário. O pilar recursos de terceiros estruturou-se a partir da segregação entre recursos próprios e de terceiros, intensificada com a autonomia administrativa do BB Administração de Ativos, que permitirá mais agilidade e competitividade.

A estratégia de crescer no varejo, pela expansão de negócios no atacado, em 2001 e 2002, deverá estimular ainda mais a conquista de clientes em 2003, contribuindo para o crescimento do Banco do Brasil nesses mercados e para otimizar custos e uso dos recursos na expansão da base de clientes.

A missão do BB espelha a razão de ser da organização e exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial. Sua missão é: ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade.

Pela própria missão do banco percebe-se a preocupação da instituição com a responsabilidade social, pois enfoca o compromisso com os funcionários e a utilidade à sociedade. As crenças expressam valores assumidos pela organização, existentes e potenciais, que devem ser compreendidos, aceitos e aplicados na vida profissional de seus funcionários.

As crenças e valores definidos pelo Banco do Brasil caracterizam-na como empresa que é socialmente responsável, pois expressam sua preocupação com o cliente interno e externo da organização, indo além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

QUADRO 6 – BANCO DO BRASIL EM NÚMEROS

BB em Grandes Números	2002	2003	Var. %
Pessoal	88.159	90.821	3,0
Funcionários	78.619	80.640	2,6
Estagiários	9.540	10.181	6,7
Rede de Distribuição - País	12.333	13.220	7,2
Agências	3.164	3.241	2,4
Outros	9.169	9.979	8,8
Rede de Distribuição - Exterior	37	37	-
Agências	18	17	(5,6)
Outros	19	20	5,3
Terminais de Auto-Atendimento	33.645	37.018	10,0
Contas Correntes (em mil)	15.391	18.751	21,8
Pessoas Físicas	14.399	17.534	21,8
Pessoas Jurídicas	992	1.217	22,7
Cartões de Crédito (em milhões)	4,7	5,3	12,8
Adm. de Recursos de Terceiros (R\$ bilhões)	66,2	102,7	55,1

FONTE: BANCO DO BRASIL (2004)

Como se pode observar pelo quadro acima, o Banco do Brasil possui aproximadamente 100.000 funcionários espalhados em 37 postos de serviços englobando todo o país e exterior.

4.3 ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE DEPARTAMENTOS

A estrutura funcional do banco é elevada e bastante diversificada, como há necessidade de simples atendentes nas agências igualmente é fundamental a existência de analistas financeiros para a área de crédito e risco.

A diversidade de cargos e funções são elevadas, mas todos se limitam aos

seguintes interesses: à satisfação do cliente e à lucratividade da empresa.

Razão pela qual, os departamentos são interligados e com interdependência elevada. Contudo, o que caracteriza a estrutura de uma instituição financeira é o seu caráter burocrático e hierárquico, existindo uma elevada quantidade de cargos de chefia.

O organograma da empresa antes de sua reestruturação era elaborado por diretoria, ocorrendo a duplicação de departamentos e conseqüentemente de chefia, conforme pode ser observado a seguir:

1. DIBAN

Diretoria de Crédito Geral, Captação e Serviços Bancários.

DEFUP

1 - Coordenação e controle da execução dos serviços de fundos e programas governamentais administrados e/ou operados pelo Banco.

2 - Controle das operações especiais de interesse governamental.

DENOC

1 - Coordenação e controle das atividades relacionadas com a elaboração e divulgação de normas de crédito geral, de negócios de bancos de investimento, financeira e *leasing* e de normas de cadastro.

2 - Avaliação das atividades de recuperação de crédito.

DETEC

1 - Coordenação e controle das atividades relacionadas com a análise de projetos de investimentos fixos em empreendimentos industriais, agroindustriais, comerciais e de prestação de serviços, com o desenvolvimento de estudos setoriais e com o suporte técnico a negócios de *leasing* financeiro.

2 - Coordenação e controle das atividades relacionadas com a

programação orçamentária de recursos.

GEBAN

1 - Gerência dos produtos financeiros, serviços bancários e atividades relacionadas com a prestação de serviços ao Tesouro Nacional, entidades de administração pública e clientes especiais.

2 - Coordenação das ações direcionadas para melhoria de atendimento ao público.

GECAR

Administração dos produtos e serviços relacionados com o negócio cartão de crédito.

GENEB

Gerência dos negócios e repasses do sistema BNDES.

GESEG

Gerência das atividades de corretora de seguros, de previdência privada e de administração de bens.

GABIN

1 - Auxílio ao diretor no exercício da administração global da Diretoria, em seu relacionamento interno e externo, prestando-lhe apoio pessoal.

2 - Análise e condução de operações de crédito geral com negócios, de negócios com clientes especiais, de banco de investimento, financeira e *leasing*, de cartão de crédito, corretagem de seguros, turismo e administração de bens.

2. DIFIN

Diretoria de Finanças.

COGER

1 - Desenvolvimento e aperfeiçoamento da tecnologia contábil do Banco e suas subsidiárias integrais no país e controle da sua aplicação.

2 - Estruturação, elaboração e análise das demonstrações financeiras efetuadas pelas agências e subsidiárias no exterior.

DEAFI

1 - Opinar sobre a fixação de encargos financeiros.

2 - Avaliação do desempenho financeiro do Banco e suas subsidiárias no país.

DEATI

Coordenação e controle dos serviços relativos às ações de emissão do Banco e dos serviços de tesouraria.

DECOL

1 - Gerenciamento da liquidez do Banco e de suas subsidiárias no país.

2 - Gerenciamento do fluxo de caixa e da conta reservas bancárias.

GEROF

Gerência das operações do Banco no mercado aberto, da carteira de títulos públicos e privados do Banco e das atividades de controle e custódia de títulos.

GABIN

Auxílio ao diretor no exercício da administração global da área.

3. DIRUR

Diretoria de Crédito Rural.

DEAPE

Controle e gerência das atividades relacionadas com as operações de preços mínimos, estoques reguladores oficiais, movimentação e comercialização dos produtos agropecuários.

DETER

1 - Coordenação e controle das atividades relacionadas com a elaboração e divulgação de normas de crédito rural, inclusive Proagro.

2 - Coordenação e controle das atividades relacionadas com os assuntos fundiários.

GCOOP

1 - Coordenação e controle das atividades relacionadas com a elaboração e divulgação de normas de crédito cooperativo e de convênios.

2 - Gerência das atividades relativas ao desenvolvimento do cooperativismo e ao incremento dos negócios com o segmento cooperativista.

GABIN

1 - Auxílio ao diretor, no exercício da administração global da DIRUR, em seu relacionamento interno e externo, prestando-lhe apoio pessoal.

2 - Elaboração do PAA do orçamento das aplicações e acompanhamento

de sua execução.

4. DIREC

Diretoria de Recursos Humanos.

DEASP

Coordenação e controle dos serviços e programas assistenciais relativos à saúde, ao bem-estar e à economia do funcionalismo, inclusive aposentados, respectivos dependentes e pensionistas, bem como dos assuntos referentes à disciplina.

DESED

Coordenação e controle dos serviços relativos ao recrutamento, à seleção, ao treinamento, ao desenvolvimento, à capacitação e à avaliação do desempenho pessoal.

FUNCI

Coordenação e controle dos assuntos relativos a cargos, carreiras, salários, relações trabalhistas e sindicais, admissões, comissionamentos e movimentação de pessoal, afastamentos, promoções e registros funcionais.

GABIN

1 - Auxílio ao diretor, no exercício da administração global da Diretoria e em seu relacionamento interno o externo, prestando-lhe apoio pessoal.

2 - Coordenação da formulação e da implementação das políticas e diretrizes da Diretoria.

5. DITEC

Diretoria de Recursos Tecnológicos e Materiais.

DEMAS

Coordenação e controle do processo de compras e do suprimento de materiais e equipamentos, da contratação de serviços e dos serviços relativos a transporte e alimentação de funcionários.

DEPAD

1 - Coordenação e controle da rede de dependências no país.

2 - Coordenação e controle da produção dos serviços de atendimento, de suporte ao atendimento, do processamento de serviços e dados e da rede de comunicação de dados.

DEPIN

1 - Coordenação e controle das atividades relativas a projetos de arquitetura e de engenharia.

2 - Realização de obras, avaliações, manutenções prediais e eletromecânicas.

DEPRE

Planejamento, normatização, coordenação e controle dos serviços de segurança e prevenção do conglomerado Banco do Brasil.

DESI

Coordenação e controle dos serviços de organização, sistemas e métodos.

GABIN

Auxílio ao diretor no exercício da administração da área.

6. DIRIN

Diretoria da Área Internacional.

DETIN

- 1 - Acompanhamento e avaliação das dependências externas.
- 2 - Estudos econômicos e participações internacionais.

GECAM

- 1 - Gerenciamento de ações negociais de câmbio no país.
- 2 - Promoção de atividades negociais.

GECEX

- 1 - Controle do Proex.
- 2 - Operações de financiamento a exportações.

GEPOR

- 1 - Administração do portfólio de longo prazo.
- 2 - Administração do portfólio de câmbio.

GEREX

- 1 – *Treasury*.
- 2 - Relacionamento com banqueiros

GABIN

- 1 - Assuntos administrativos e de pesquisa e lançamento de produtos.
- 2 - Coordenação da área.

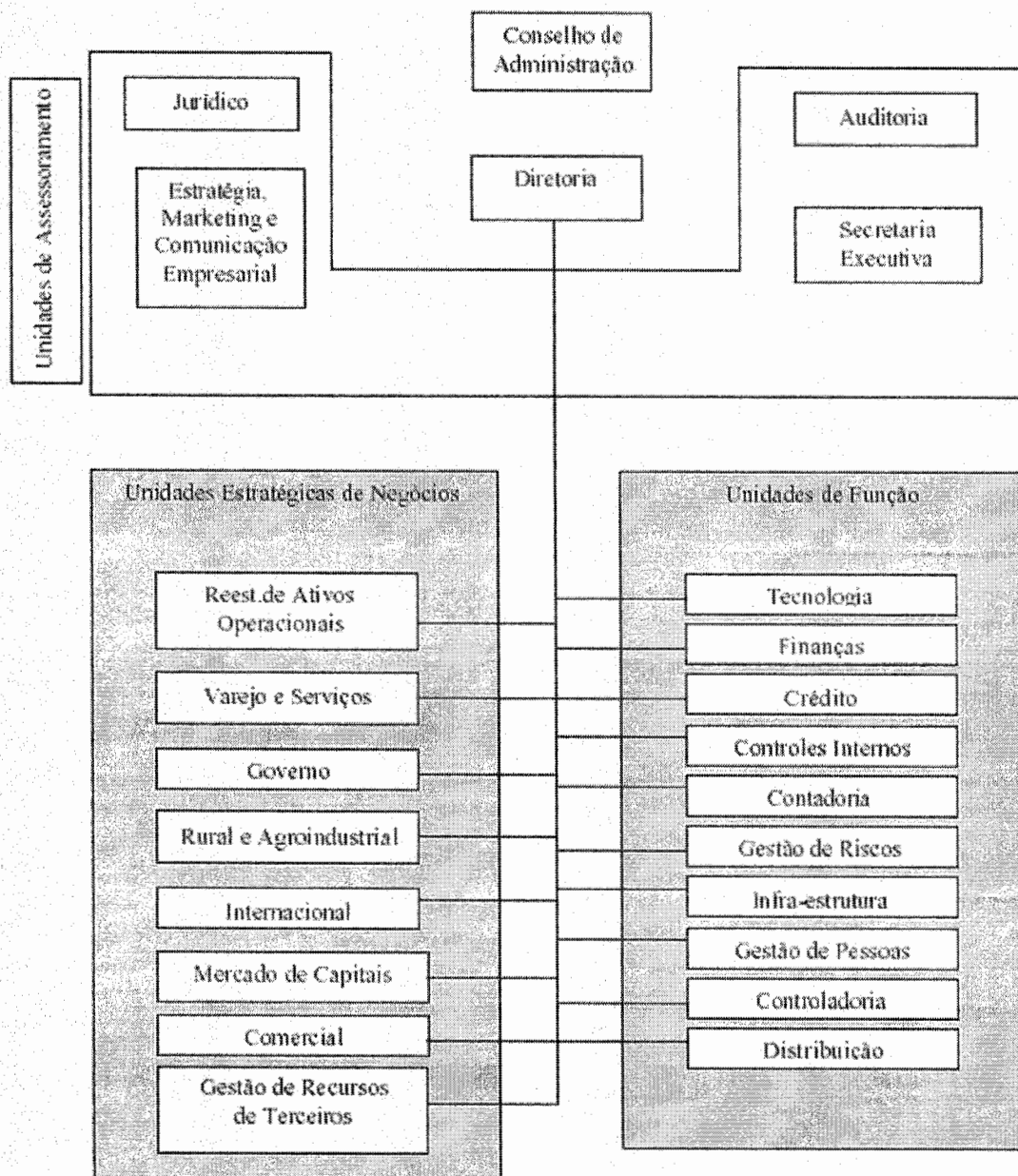
Como pode ser observado pela leitura das diretorias e funções afins de cada uma, o Banco do Brasil possuía uma estrutura hierarquizada de forma individual o que acarretava a duplicação de funções em departamentos com o mesmo nome, mas sob chefias diferentes.

Com esse sistema era inevitável a geração de conflitos, pois uma diretoria possuía um tipo de objetivo e missão, enquanto a outra, tinha outros interesses. Os subordinados de ambas as diretorias não encontravam um denominador comum em uma única questão, optando-se por levar o assunto a escalões maiores o que infelizmente, ocasionava perda de tempo e morosidade no processo decisório da empresa.

Após a crise de 96 a empresa resolveu inovar a sua estrutura organizacional possuindo como critério a função de cada departamento, assim, todos ficariam submissos a interesses comuns à função desempenhada e esta subordinada à uma única diretoria.

Esse processo fez com que os departamentos possuíssem um maior entrosamento e independência no processo decisório.

A seguir é demonstrado o atual organograma do Banco do Brasil.



Como pode ser observada no organograma acima, a divisão dos departamentos se evidencia por funções e responsabilidades, não mais por diretoria, minimizando os impactos da hierarquia e da duplicação de departamentos.

Com relação à existência de fomentar um fluxo informacional maior partindo da comunicação entre departamentos e do relacionamento interpessoal, o Banco não possui programas destinados ao incentivo de estreitar relações entre os

departamentos e agências.

Os programas de treinamento existentes são para a capacitação profissional do funcionário, contudo, o fluxo informacional da empresa ainda se demonstra ineficaz e arcaico, o que promove atrasos no processo decisório.

Não foi encontrado indício da existência de programas internos promovidos pela Diretoria do Banco e também não foram encontradas ações individuais por parte das chefias, a fim de promover um maior entrosamento entre as áreas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se buscou, neste trabalho, foi identificar via literatura científica as causas e conseqüências de conflitos interpessoais. Buscou-se, também, com base na revisão da bibliografia, comparar a existência desses conflitos no interior do Banco do Brasil com os estudos existentes e, por último, sugerir medidas para a superação ou o gerenciamento desses conflitos, sem perder de vista que os conflitos são, até certo ponto, inevitáveis e, em alguns casos, necessários.

A literatura existente relata os seguintes antecedentes ao conflito: dependência mútua de tarefas; interdependência de áreas, com áreas de diferentes *status*; diferentes critérios de desempenho e recompensas; áreas de foco em tarefas uniformes e não uniformes; ambigüidades e áreas de sombra; insatisfação com o papel organizacional; dependência de insumos comuns; obstáculos à comunicação; habilidades e características pessoais.

Como sintomas de conflito, a literatura pesquisada relatou os seguintes sintomas: comunicação ineficiente e decisões baseadas em informações erradas; hostilidade e inveja grupal; fricção interpessoal; escalada de arbitragem; proliferação de regras; moral baixa e frustração.

Com base na pesquisa, pode-se concluir que são os seguintes os sintomas de conflito no Banco do Brasil:

1. de uma maneira geral, é percebido que as comunicações tendem a ser eficientes e que as decisões são tomadas com base em informações adequadas, apesar de existir um elevado percentual de interdependência entre áreas para chegar a uma conclusão, ocasionando morosidade e conflitos internos;
2. inexistem programas internos que promovam o entrosamento entre as áreas.
3. a competitividade encontra-se presente na empresa e podem ser identificadas como sintomas de conflito.

Como causas e fontes de conflito, a literatura aborda: território psicológico; competição por recursos escassos; conflitos deliberadamente criados; conflitos advindos de diferentes estilos de trabalho; valores e objetivos pessoais diferentes; ideologias e objetivos diferentes; organização ambígua.

Na realidade os conflitos de território psicológico são comuns em áreas que não se comunicam informalmente e que atuam em ramos diferenciados, geralmente os funcionários acreditam que os outros funcionários de outro departamento são chatos e exigentes.

É importante salientar que infelizmente o Banco do Brasil não possui ainda em sua meta organizacional a qualidade de vida dos seus funcionários, pois não promove ações em conjunto, lazer entre os departamentos e muito menos, entre os funcionários de um mesmo departamento.

O que se pode sugerir a existência de um elevado grau de desmotivação entre os funcionários, baseados por uma filosofia hierárquica morosa e por relacionamentos interpessoais formais que denigrem a qualidade da informação a ser obtida, ocasionando invariavelmente, desgaste físico e psicológico nos funcionários.

O próprio Banco tem instrumentos internos que procuram medir o clima organizacional interno das áreas e entre as várias áreas da empresa. Mas que aparentemente não surtem o efeito necessário ou ainda, não são valorizados os resultados obtidos e nem observado o grau de gravidade da situação.

Resumidamente, as principais recomendações do pesquisador são:

1. existência de comitês entre as áreas, principalmente onde existem superposições;
2. rodízio de gestores;
3. treinamentos e eventos de planejamento com orientador externo mais amigável;
4. trabalho pró-ativo da Gestão de Pessoas para localizar as pessoas

certas nos lugares certos;

5. criar recompensa por desempenho;
6. acabar com a macrocefalia na empresa;
7. maior transparência na definição de promoções, treinamento e rodízios;
8. promover encontros informais e sistemáticos entre os grupos;
9. redução ou junção de áreas;
10. clarificação dos papéis e responsabilidades entre as áreas;
11. melhoria na comunicação;
12. ter capacidade de identificar e tratar transparentemente os conflitos (ele representa oportunidade de crescimento);
13. tornar os executivos responsáveis, em conjunto, por todas as metas estratégicas, independente da área que atue;
14. tratar os conflitos de forma construtiva e adulta.

Nesta etapa, podemos aproveitar para lembrarmos a forma de lidar com o conflito, sugerido por Handy (1976), já relatada no corpo do presente trabalho: transformando o conflito em competição proveitosa ou discussão objetiva, ou então controlando o conflito.

Para transformar o conflito em uma competição proveitosa, segundo Handy, devemos observar os seguintes pontos:

1. haver acordo quanto a uma meta ou objetivo comum;
2. ter um sistema de informações para avaliar o desempenho;
3. os mecanismos de coordenação devem estar de acordo com as características do grupo, participantes e metas;
4. possibilidade de comunicação entre os diferentes grupos participantes;
5. as definições de papéis e territórios não devem sobrepor-se às metas da organização.

E, ainda, segundo Handy (1976), caso o conflito não possa ser utilizado para alcançar os objetivos da organização, os gerentes devem ter estratégias par

regular o conflito, que são:

1. arbitragem (interferência de terceiros);
2. regras e procedimentos para trato do conflito;
3. criação de um grupo destinado a estabelecer solução para a causa do conflito;
4. confronto, acreditando-se que a solução será encontrada pelos próprios grupos conflitantes;
5. separação entre os grupos, caso não exista interdependência das tarefas;
6. em alguns casos, ignorar o conflito pode não ser a forma mais indicada para solucionar o conflito, mas, em alguns casos, na falta de outras estratégias, esta pode se mostrar eficiente.

Para finalizar, é importante lembrar que os conflitos jamais serão eliminados das organizações ou da vida das pessoas. Cabe aos gestores buscar compreender seus antecedentes, sintomas e causas para que possamos minimizar suas conseqüências negativas e maximizar os aspectos positivos.

REFERÊNCIAS

- AMANA KEY. **Pessoas – Desenvolvendo a força humana da organização** – Coletânea de Pessoas. São Paulo: Amana Key, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS, Chris. **Integrating the individual and the organization**. New York: Wiley, 1964.
- BANCO DO BRASIL. **Dados Diversos**. Disponível em: www.bb.com.br. Acesso em 24/03/2004.
- BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão – Encante seu cliente interno**. São Paulo: L&PM, 1998.
- DALTON, M. **Men who manage**. New York: Wiley, 1959.
- DAVIS, Keith; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DEUTSCH, M. **The Resolution of Conflict**. New Haven: Yale University Press, 1973.
- FISCHER, A.L. A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. **Tese de Doutorado**, FEA-USP, 1998.
- FOLBERG, J. TAYLOR, A. **Mediación, Resolución de Conflictos sin Litigio**. Espanha: Grupo Noriega Editores, 1984.
- FOLGER, J. P., BUSH, R. A. B. **The Promise of Mediation**. EUA: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro – produtos e serviços**. 11. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- FOURNIER, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- GARDNER, John & Moore; FRANKLIN, G. **Relações Humanas na Indústria**. São Paulo: Atlas, 1969.

- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- HERMAN, Roger E. **Como manter os bons funcionários**. São Paulo: McGraw – Hill, 1993.
- HERSEY, Paul. & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HIGHTON, E.I e ÁLVARES, G.S **Mediación para Resolver Conflictos**. Argentina: Ed. Ad-Hoc, 1995.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. **New Direction for organizations**. Boston: graduate school of business administration, Harvard University, 1967.
- LITWARK, Eugene. Models of bureaucracy, which permit conflict. **American Journal of Sociology**. LXVII, 1961.
- MELLAGI FILHO, Armando. **Mercado financeiro e de capitais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MILLER, E. J., Technology. **Territory and Time**. **Human Relations**. 12: 243-272, 1959.
- MONTORO FILHO, André Franco. **Contabilidade Social: uma introdução a macroeconomia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MOORE, C. W. **O Processo de Mediação**. Porto Alegre: Atrmed, 1998.
- MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- NEWMAN, W. H. & WARREN, E.K. **Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 1980.
- SANTOS, José Evaristo. **Mercado Financeiro Brasileiro**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SCHERMERHORN, J. R. Jr.; HUNT, J.; OSBORN, R. N. **Managing organizational behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1986.
- SEILER, J. A . Diagnosing interdepartmental conflict. **Harvard Business Review**, 41 (setembro-outubro): 121-132 (1963).
- SKYNNER, Wickman. **Gestão de Pessoas, Não do Pessoal**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

- STRAUSS, G. Tactics of lateral relationship: the purchasing agent. **Administrative Science Quarterly**, 7: 161-186 (1962).
- TANNEMBAUM, Arnold Sherwood. **Psicologia social da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1976.
- THOMPSON, James D. Organizational management of conflict. **Administrative Science Quarterly**. IV, 1960, pp. 289-409.
- UIRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos** – Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- UIRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos** – Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.
- VEZZULLA, J.C. **Teoria e Prática da Mediação**. IMAB, Curitiba, 1998.
- WALTON, Richard E. e MCKERSIE, Robert B. Behavioral dilemmas in mixed motive decision making, **Behavioral Science**, XI, 1966, pp. 370-384
- WALTON, Richard E. Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships, in J. R. Lawrence, org., **Operacional Research and the Social Sciences**, London, Tavistock, 1966, p. 409-428.
- WHITE, J. Management conflict and social structure. **American Journal of Sociology**, 67: 185-191 (1961).
- WILLINGHAM, Ron. **Gente – O Fator Humano**. São Paulo: Educator, 1999.
- ZALD, M. N. Power balance and staff conflict in correctional institutions. **Administrative Science Quarterly**, 7: 22-49 (1962).