

A Gestão de Conflito enquanto Processo Relacional de Crescimento: Uma reflexão

Adriana Maria Rangel Costa

A Gestão de Conflito enquanto Processo Relacional de Crescimento: Uma reflexão

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2021



A Gestão de Conflito enquanto Processo Relacional de Crescimento: Uma reflexão

Adriana Maria Rangel Costa

A Gestão de Conflito enquanto Processo Relacional de Crescimento: Uma reflexão

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2021

A Gestão de Conflito enquanto Processo Relacional de Crescimento: Uma reflexão

Autor: Adriana Maria Rangel Costa

Título: A Gestão de Conflito enquanto Processo Relacional de Crescimento: Uma reflexão

Assinatura: \_\_\_\_\_

Dissertação apresentada à  
Universidade Fernando Pessoa como  
parte integrante dos requisitos para  
obtenção do grau de Mestre em  
Ciências Empresariais, sob a  
orientação do Professor Doutor  
Pedro Cunha.

## **Resumo**

As situações de conflito são originadas através de uma vasta diversidade social e cultural, com interesses, opiniões, necessidades e percepções distintas, bem como relações de poder desiguais que, no entanto, podem garantir consequências positivas para as organizações, se viabilizadas a utilização de metodologias e sistemas equilibrados voltados para o diagnóstico e implementação de mudanças que levem à evolução e transformação qualitativa das relações entre as partes envolvidas.

Considerando o entendimento da existência do conflito como parte inerente à condição humana, o objetivo principal do presente trabalho de pesquisa, é o de contribuir para a disruptura de sua visão, percebida como limitante e prejudicial, enquanto um fenômeno onipresente em todas as dimensões de interações relacionais, através da apresentação de ações inovadoras e abordagens metodológicas, voltadas para a criação de relações dialógicas e interdependentes, que permitam sua vinculação à gestão de processos construtivos de reflexão e autoconhecimento dentro das organizações.

No âmbito do ambiente corporativo, para que essas ferramentas sejam utilizadas com efetividade, as organizações necessitam de uma cultura e prática organizacional, que acolha tais processos desde o início, apoiando lideranças voltadas para a obtenção de resultados globais positivos, que incluam, motivem e inspirem todos os seus componentes em prol de equipes autônomas e multifacetadas, totalmente ajustadas à nova dinâmica do mundo, que é o da impermanência permanente.

Do ponto de vista de utilidade prática desse trabalho, pretende-se confirmar e ampliar a divulgação do sucesso dessas ferramentas em experiências vivenciadas e relatadas por meio de trabalhos científicos, que a embasaram, entendendo que o caminho é longo e não que não existem fórmulas prontas para as relações humanas, porém que a compreensão dessa questão, permitirá novos construtos, voltados para o fortalecimento da gestão de conflitos dentro das organizações de maneira mais assertiva e positiva possíveis.

Palavras-chave - Gestão construtiva de conflitos; Liderança Sistêmica; Liderança Transformacional; Ferramentas de gestão de conflito.

***Abstract***

Conflict situations originate through vast social and cultural diversity, with distinct interests, opinions, needs, and perceptions, as well as unequal power relation that, however, can ensure positive consequences for organizations, if made possible the use of balanced methodologies and systems focused at the diagnosis and implementation of changes that lead to evolution and qualitative transformation of the relationships among the parties involved.

Considering the comprehension of the existence of a conflict as an inseparable part of the human condition, the main objective of this research work is to contribute to the discontinuation of its vision, perceived as limiting and harmful, as an omnipresent phenomenon in all dimensions of relational interactions, through the presentation of innovative actions and methodological approaches, focused on the creation of communication and interdependent relationships, which permit its connection to the management of constructive processes of reflection and self-knowledge inside organizations.

In the areas of the corporate environment, for these tools to be successfully used effectively, organizations need an organizational culture and practice that welcomes such processes from the start, supporting leaderships focused on achieving positive global results that include, motivate, and inspire all of their components in favor of autonomous and multifaceted teams, fully adjusted to the new dynamics of the world, which is that of the permanent impermanence.

From the perspective of the practical utility of this work, it is intended to confirm and enlarge the dissemination of the success of these tools in experiences that have been lived and reported through scientific papers, which are based on it, understanding that the road is long and that there are no ready-made formulas for human relations, but comprehending this issue will permit new concepts, focused on the empowerment of conflict management inside organizations most assertively and positively possible.

**Keywords** - Constructive conflict management; Systemic Leadership; Transformational Leadership; Conflict Management Tools.

## **Dedicatória**

### **A PLENITUDE**

Um jovem perguntou ao ancião:

“O que distingue você, que quase já foi, de mim, que ainda serei?!”

O ancião respondeu: “Eu fui mais”. De fato o dia jovem que surge, parece ser mais do que o velho, pois esse já foi antes dele.

Todavia, embora ainda esteja nascendo, o dia novo só poderá ser o que o velho já foi, e tanto mais, quanto mais o outro tiver sido.

Como o outro fez, em seu tempo, ele sobe verticalmente até o meio dia, atinge o zênite antes do pleno calor e parece ficar um certo tempo no alto, até que, quanto mais tarde melhor, mergulha profundamente na tarde, como que arrastado por seu peso crescente, e se consumará quando, como o velho, tiver sido plenamente.

Entretanto, o que foi não passou, porque foi permanece. Embora tenha sido, ele atua e se acresce através do novo que o sucede.

Como a gota redonda de uma nuvem que passou, o que já foi mergulha num oceano que permanece.

Somente o que nunca se realizou, porque foi apenas sonhado, não vivido, apenas pensado, não feito, apenas idealizado, mas não pago como preço que foi escolhido: somente isso passou; disso nada resta.

O Deus do momento oportuno nos aparece, portanto, como um jovem com uma franja na frente e uma careca atrás. Pela frente o seguramos pela franja. Por trás tateamos o vazio.

O jovem perguntou: “Que devo fazer para me tornar o que você foi?”

O velho respondeu:” SEJA”.

Texto extraído do livro Ordens do Amor (Hellinger, 2001).

Esse texto, achado ao acaso, toca profundamente minha alma, quando de maneira poética e sábia, me ajudou acessar o significado e a importância do tempo e suas realizações.

Através dele posso homenagear meus pais (Milton e Glória), **que tendo sido, são mais** e meu orientador (Professor Pedro Cunha), que **sendo tanto**, com sua sensibilidade e auxílio constante, nos permite **ser** também, atuando e acrescentando no oceano do conhecimento.

E assim, se sucedem os homens, o tempo, a vida e a ciência ... onde nada será perdido, pois tendo sido uma vez, permanece.

Obrigada pelo exemplo e por **SEREM** antes de mim!

## **Agradecimentos**

Agradeço aos colegas de jornada do curso de Ciências Empresariais na UFP- Universidade Fernando Pessoa e em especial ao colega Henrique que me apoiou em momentos de dúvidas, contribuindo com orientações muito importantes para a conclusão do trabalho e também aos companheiros de equipe, os VIP'S do Mestrado, Clarissa, Alberto, Bruno e Tiago, pelas risadas, pela alegria, pela força, pelos trabalhos realizados, principalmente pela amizade nascida do convívio rápido, porém intenso, desse período de estudo e pesquisa em pleno verão da inesquecível cidade do Porto, em Portugal.

Agradeço às minhas filhas, Rafaella, Isabella, Julle e Ingrid, pela confiança depositada, pela torcida e finalmente agradeço, alguém que de todas as formas, foi essencial para essa conquista, meu amor, amigo e parceiro de vida, Wilton. Sem você, esse momento não teria sido possível, pois ao embarcar em minha “viagem”, ajudou e incentivou à realização desse sonho.

Por fim, e não menos importante, agradeço à vida pela possibilidade de cumprir uma promessa feita no último dia de trabalho na Caixa Econômica Federal, empresa à qual dediquei vinte e nove anos de intenso e digno labor. Promessa verbalizada diante de uma equipe surpresa, ante a notícia de minha aposentaria precoce, na qual afirmei que não iria parar por ali e que iriam ouvir falar de um recomeço, de uma nova estrada trilhada com sucesso e alegria. E, uma vez que a vida não pode parar: “eis aqui o recomeço... eis aqui a estrada prometida.”

## ÍNDICE

Resumo	v
<i>Abstract</i>	vi
Dedicatórias	vii
Agradecimentos	ix
Índice de Figuras	xii
Siglas	xiv
Introdução	01
CAPÍTULO I Conflito	06
1.1 Conceito	07
1.2 Tipos	09
1.3 Fatores Geradores	11
1.4 Escalamento	14
1.5 Gerenciamento	15
CAPÍTULO II Negociação e Mediação	21
2.1 Conceitos	21
2.1.1 Negociação	21
2.1.2 Mediação	23
2.2 Processos, Modelos e Estratégias	25
2.2.1 Negociação	25
2.2.2 Mediação	28
CAPÍTULO III Cultura Organizacional e Relações Interpessoais	33
3.1 Cultura Organizacional	33
3.1.1 Clima Organizacional	36

3.2 Relações Interpessoais	37
3.2.1 Comunicação que Conecta	39
CAPÍTULO IV Organizações e Ferramentas de Transformação para uma Gestão Construtiva de Conflito	43
4.1 As Organizações e um Novo Modelo de Gestão	43
4.1.1 Organizações em Aprendizagem Contínua	46
4.2 Ferramentas de Transformação	49
4.2.1 Liderança Sistêmica	49
4.2.1.1 Liderança Transformacional – Teoria em Foco	54
4.2.2 Grupo Operativo	58
4.2.3 Constelação Organizacional	65
4.2.4 Grupo Multirreferencial	72
4.2.5 DGCC – Diálogos e Gestão Criativa de Conflitos	79
Conclusões	92
Bibliografia	99

## Índice de Figuras

Figura 1: As Condições Antecedentes do Conflito e as Percepções Resultantes (Chiavenato, 2008)	12
Figura 2: Modelo do Processo de Resolução de Conflitos (Newstrom, 2008)	13
Figura 3: Quatro Resultados Possíveis do Conflito; Quatro Intenções Possíveis dos Participantes (Newstrom, 2008)	20
Figura 4: Modelo Integrado de Negociação – MIN (Wanderley,1998)	27
Figura 5: Os Quatro Componentes da CNV (Rosenberg, 2005)	31
Figura 6: O <i>Iceberg</i> da Cultura Organizacional (Chiavenato,2009)	35
Figura 7: Obstáculos à Comunicação Interpessoal (Novo et al., 2008)	41
Figura 8: Definindo a Lacuna na Comunicação Interpessoal (Novo et al., 2008)	42
Figura 9: Liderança vista como Processo Interpessoal (Novo et al., 2008)	51
Figura 10: Pensamento da Física Clássica e Pensamento da Física Moderna (Regis & Chiorlin, 2007)	53
Figura 11: ECRO - Esquema Conceitual, Referencial e Operativo (Heidrich, 2012)	64
Figura 12: Cone Invertido (Pichon-Rivière <i>cit. in</i> Pinho et al., 2009)	64
Figura 13: Processo de uma Constelação ( <a href="https://www.talentmanager.pt/">https://www.talentmanager.pt/</a> )	68

Figura 14: Constelação Organizacional – Utilização e Áreas de Aplicação ( <a href="https://www.talentmanager.pt/">https://www.talentmanager.pt/</a> )	70
Figura 15: Coreografia do Grupo Multirreferencial (Regis, 2010)	77
Figura 16: Aprendizagem de 1º Grau, ciclo único - <i>Single loop learning</i> (Machado, 2020)	82
Figura 17: Aprendizagem de 2º Grau, duplo ciclo - <i>Double loop learning</i> (Machado, 2020)	83
Figura 18: Síntese do DGCC (Machado, 2020)	86
Figura 19: Triângulo mágico (Machado, 2020)	87
Figura 20: Etapas do DGCC – Holograma (Machado, 2020)	89

**Abreviaturas e/ou Siglas**

CNV: Comunicação Não Violenta

DEP: Dinâmica Energética do Psiquismo

DT: Dificuldade da Tarefa a Ser Cumprida

DGCC: Diálogos e Gestão Criativa de Conflitos

E: Grau de Estresse Vivenciado em uma Situação

E.C.R.O: Esquema Conceitual, Referencial Operativo

FC: Falta de Controle das Pessoas sobre uma Situação

GO: Grupo Operativo

GM: Grupo Multirreferencial

IR: Importância para as Pessoas do Resultado da Situação

MIN: Modelo Integrado de Negociação

MTP: Propósito Transformador Massivo

RTD: Restrição do Tempo Disponível para a Situação

TO: Terapia organizacional

## **Introdução**

Qualquer abordagem sobre Conflito envolve variáveis de difícil mensuração, que considerando a pluralidade de elementos comportamentais, conceituais e negociais, mesmo quando analisado sob a ótica de uma situação específica, continua possuindo uma base quase que puramente subjetiva.

Dentro das organizações, significa existência de oposição instalada em um jogo de forças, advinda de divergência de opiniões, objetivos, estratégias e, não raro, por simples incompatibilidades entre as partes envolvidas, que impacta diretamente no clima organizacional, nos resultados e no funcionamento psicossocial dos indivíduos. Do muito que já se investigou e tratou sobre o tema, seu estudo através de uma metodologia científica é recente, mas vem sendo cada dia mais trabalhado devido à clarificação da importância do seu impacto, que abrange de aspectos relacionais até os financeiros.

As organizações percebem o quanto é imperativo que seus colaboradores sejam preparados para o enfrentamento dos conflitos, através do conhecimento e utilização de instrumentos e processos que atendam essa pluralidade de perfis, situações de divergências interpessoais, para que a paz possa ser construída (Cunha & Leitão, 2021).

No entanto, como descreve Rahim (*cit.in* Cunha & Leitão 2021),o desafio é grande, pois a literatura existente sobre o conflito nas organizações é deficiente no que tange a três grandes domínios de inexistência, a saber: a) de um conjunto de regras claras para ajuste do processo (manutenção, redução, ampliação);b) de linhas de orientação que incrementem a aprendizagem e a eficácia das empresas; c) de um conjunto de regras que indiquem como o conflito originado de situações diversas pode ser gerido eficazmente.

O objeto de estudo deste trabalho é o conflito e suas consequências nas organizações, principalmente a identificação de ferramentas para seu direcionamento sob uma visão construtiva, uma vez que entendemos a relevância de sua compreensão e necessidade de pesquisa científica para respaldar e auxiliar a gestão das empresas, que

são fortemente impactadas pelas situações de desequilíbrio funcional envolvendo os empregados.

Pretende-se navegar pelas diversas definições de conflito, com ampla abordagem sobre o entendimento de suas causas, possíveis consequências e a possibilidade de demonstrar que sua existência, como fenômeno inerente à condição humana, pode ser gerido de maneira construtiva, através de processos de lideranças inovadoras e utilização de metodologias específicas, que propiciem conhecimento e crescimento para os indivíduos, grupos e organizações, fortalecendo suas redes de relacionamento.

Nessa perspectiva, o foco central dessa dissertação é a afirmativa de que a utilização de estratégias específicas e bem direcionadas minimizam os impactos negativos e conseguem fazer sobressair todos os ganhos obtidos durante a condução de uma gestão de liderança sistêmica e suas abordagens contemporâneas, frente aos conflitos apresentados. Também procurará ilustrar com casos concretos, as abordagens teóricas analisadas, de modo estabelecer uma ponte entre a conceitualização e as práticas de gestão que conseguiram transformar as situações de conflito em oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento das organizações.

Partes de uma engrenagem ativa, num contexto de mundo que privilegia a aquisição do conhecimento acadêmico, profissional e tecnológico, gestores e colaboradores, vivem sob a pressão de prazos de entrega, competição acirrada, falta de tempo em suas vidas pessoais, dentre outros desafios, daí analisar e redirecionar os processos de conflito, com metodologias adequadas, se torna muito significativo.

Falar e pensar sobre conflito envolve percepções, emoções, comportamentos, diferenças de julgamentos e perspectivas que não poderão ser dissociadas do fato gerador, criando a necessidade de conduzir esse processo de maneira criativa, com observância das singularidades existentes em seus partícipes, focando nas pessoas para alcançar o fortalecimento da equipe e da empresa.

A realização do levantamento e coleta de dados, identificação de produções acadêmicas e publicações correlatas, pretendem colaborar com um tema que carece de

alguma pesquisa científica, como já abordado por Rahim (*cit. in* Cunha & Leitão 2021) e amplamente defendido por outros pesquisadores.

Logo, esse trabalho de pesquisa objetiva identificar e contribuir com informações sobre ferramentas e direcionamentos, que fortaleçam as organizações através das soluções de problemas, que consigam conciliar interesses, que tenham foco no desenvolvimento humano e que tenham como propósito uma cultura organizacional participativa e transparente, voltada para a harmonização de colaboradores e gestores, em busca de autorrealização pessoal e profissional, que também possa se converter em resultados sustentáveis, financeiramente crescentes para as empresas.

Considerando o crescimento da imprevisibilidade dos dias atuais, o processo de mudança nas empresas é permanente e para Chiavenato (2009) o grande desafio e objetivo é a solução dos conflitos dentro de uma postura global e de longo prazo que, se bem conduzidos, pode predispor a inovação.

Essa investigação possui uma abordagem qualitativa, em virtude de seu aspecto descritivo e interpretativo, que tem por base a pesquisa bibliográfica documental, coleta de dados de domínio público e teses, em busca de demonstrar a confiabilidade do instrumento de coleta (constância dos resultados), bem como sua validade (medir o que se pretende medir), através de um paralelo entre as pesquisas e estudos já realizados, com métricas de validação distintas e reconhecidas, ou seja, com achados de investigação já publicados, que possam respaldar a confirmação da afirmativa apresentada.

Será utilizada plataforma teórica, com a observação de abordagens em pesquisas científicas de vários autores, que amparem a proposição de alcançar uma validade que se mantenha pelo somatório de conteúdo, critério e construto.

O trabalho é composto de cinco capítulos. O capítulo I consta de revisão bibliográfica com foco na problemática do conflito, sua origem, conceito, tipologia, fatores geradores, escalamento e gerenciamento, sendo apresentadas diferentes abordagens teóricas sobre esses mesmos assuntos.

O capítulo II segue a mesma linha ao tratar de negociação e mediação, versando sobre seus conceitos, processos, modelos e estratégias. Nesse capítulo a abordagem

perpassa pela constatação de uma realidade que impacta nas relações sociais e pessoais, onde o grande desafio é encontrar o caminho para o estabelecimento de um propósito comum que conecte as pessoas e facilite as soluções de problemas.

O capítulo III identifica a importância do clima organizacional, das relações interpessoais, da comunicação clara e fluída, que as organizações necessitam possuir para que viabilize uma utilização eficaz das metodologias disponíveis, vislumbrando a minimização dos conflitos, totalmente voltadas para uma gestão construída através de diálogos, acordos e exploração de objetivos comuns.

O capítulo IV discorre sobre as organizações e proposta de um novo modelo de gestão e atuação, com dinâmicas e ambiência que corroboram e incentivam o uso das ferramentas de transformação, no gerenciamento construtivo das situações de conflito. Dentre essas ferramentas, apresentamos a liderança sistêmica e suas teorias contemporâneas; o Grupo Operativo; a Constelação Organizacional; o Grupo Multirreferencial, através de suas quatro abordagens metodológicas e, por fim, o DGCC- Diálogos e Gestão Criativa de Conflitos.

Ao longo da realização do trabalho, vivenciou-se algumas limitações e dificuldades. A maior delas relativa à mudança da Metodologia, que a princípio seria a Análise de Conteúdo, com aplicação de questionários para gestores de diversos segmentos e que tinha por objetivo perceber o entendimento e receptividade desses sobre a utilização das ferramentas apresentadas. Nesse mesmo período, o surgimento da pandemia (COVID 19), impôs restrições (ainda presentes) de toda ordem, principalmente de isolamento social, que impossibilitou um contato mais próximo com o público alvo da pesquisa, situação agravada pelo fato da autora prover os cuidados de familiares muito próximos, pertencentes aos grupos de risco.

Somado a esse contexto, foram levados em conta o alto grau de subjetividade que envolvia a natureza das variáveis pesquisadas, a diversidade de composições estruturais das empresas e áreas de atuação, bem como, o nível de participação dos gestores naquele momento e assim, identificado o risco de inviabilizar a obtenção e o estabelecimento de conexões e interpretações necessárias para confirmação da hipótese. Entendeu-se que por

se tratar de um tema com muitos elementos e, inclusive, permeado por julgamentos pessoais, o acesso ao seu conhecimento poderia vir fracionado ou contraditório, com exposições evasivas ou dúbias que não permitissem as conclusões necessárias. E diante dessa realidade, concluiu-se que a melhor alternativa para o que se objetivava era a escolha de uma dissertação com base puramente teórica.

Uma segunda limitação identificada, foi referente ao Grupo Operativo de Pichon-Rivière, que apesar de possuir um vasto material existente sobre os exemplos de sua aplicabilidade e resultados de sucesso, estão concentrados nas áreas de psicologia social, educação e saúde. Por fim, dificuldades relativas às duas outras ferramentas, Grupo Multirreferencial e DGCC, quando foram constatadas duas situações: a primeira delas, de maneira concreta, quanto ao material publicado, uma vez que são métodos concebidos no Brasil, já aplicados no exterior, mas que carecem de abordagens e publicações por uma variedade maior de autores, bem como divulgação para consolidação de sua aplicação nos ambientes corporativos. Tal condição não empobreceu a importância do conteúdo apresentado, nem de seus objetivos e resultados de sucesso, sendo esse um dos motivos da decisão de incluí-los na pesquisa; a segunda dificuldade, em parte derivou-se da primeira, pois ante a limitação de material publicado, decidir o que manter e eliminar das explicações teóricas e dos componentes estruturais dos métodos, sem comprometer seu entendimento e importância, exigiu bastante tempo e cuidado.

O reconhecimento de um mundo plural, cada vez mais exigente quanto as suas dinâmicas relacionais, composto de diversidades grupais complexas, permeadas de conflitos de toda espécie, serviu de base para a expansão do olhar sobre as proposições das referidas ferramentas, que coadunam com uma busca permanente de autoconhecimento e de ações preventivas e inovadoras.

Finalizando, é importante salientar que as dificuldades experienciadas não se traduziram em impossibilidade de manutenção da afirmativa e da reflexão proposta pela autora que, pontualmente, acredita que o conteúdo abordado poderá se constituir como uma fonte de correlação entre o que já existe e é trabalhado e o que pode vir a ser ampliado, direcionado e, portanto, validado. Nesse sentido, o material ora apresentado,

reflete um ousar que tem por perspectiva uma expansão da utilização desses múltiplos processos, que estão disponíveis para tratar e mediar a compreensão do fenômeno dos conflitos organizacionais, minimizando seus impactos, ajudando a preencher as lacunas existentes, com respostas que apostam na criação e contribuição de espaços mais colaborativos dentro das organizações, sentimentos de pertença e protagonismo no exercício do trabalho, principalmente através de uma gestão mais humanizada, criativa e resiliente.

## **I Conflito**

A concepção da existência do conflito e toda sua dimensão psicossocial passou a ser objeto de estudo com o rigor científico necessário, somente há algumas décadas e, apesar da grande quantidade de material, até os dias atuais não existe um consenso em sua definição, pois envolve muitas variáveis e subjetividade.

Situações de conflito sempre ocorrerão em algum grau nas relações de trabalho, que ao longo do tempo, produzem divergências quanto a restrição de tempo, exercício do poder, escassez de recurso, entre outros e o grande desafio nessas situações é que as respostas sejam dadas através de um comportamento assertivo, principalmente se as alegações e exigências forem legítimas (Newstrom, 2008).

Segundo Beck (*cit.in* Figueiredo, 2012), as situações de conflito fazem parte da vida humana desde sempre e são importantes para que ocorra evolução nos âmbitos familiar, social, político e organizacional, uma vez que cada pessoa é única, seja em personalidade ou experiências vividas, a existência de discordância e pontos de vistas diferentes entre os membros de quaisquer grupos é algo naturalmente esperado.

Todos os relacionamentos, sejam eles entre empregados e dirigentes, familiares, amigos, parceiros e cônjuges, possuem um “contrato psicológico”, onde residem expectativas manifestadas ou não, quanto ao que o outro vai oferecer. Essas expectativas não atendidas ou frustradas geram as situações de conflitos (Sampaio & Neto, 2007). Para Sampaio e Neto (2007), “(...) falar de conflito é falar de vida.”

Cunha e Leitão (2021) identificam duas grandes abordagens para o entendimento do processo de conflito. A primeira, sob uma ótica mais convencional, é vista como resultado de desvios e disfuncionalidade nas interações entre pessoas e grupos. Numa perspectiva positiva, a gestão do conflito pode significar desenvolvimento pessoal e social, chamando a atenção para o fato de que cada situação possui aspectos complexos e subjetivos.

Segundo Greenhalgh (*cit. in* Cunha 2000), o conflito está em toda parte dentro dos processos organizacionais e sempre que exista discordância quanto a direitos, assuntos, contribuições e procedimentos entre as partes, ele será experimentado.

Robbins (2006) afirma que apesar de suas múltiplas definições e sentidos adquiridos ao longo do tempo, existem similaridades na maioria delas, a saber: para existir, o conflito precisa ser percebido; é preciso existir oposição, incompatibilidade e interação de alguma maneira. Para Serrano (*cit. in* Cunha 2000), os conflitos não são todos iguais quanto a sua intensidade e qualidade, ainda assim identifica que apesar de possuírem traços específicos, existem aqueles traços comuns a todos, que são características essenciais semelhantes em sua estrutura.

## **1.1 Conceito**

De acordo com Lewicky et al. (*cit. in* Cunha 2008), nenhuma definição do conceito de conflito aparece, de modo geral, como predominante. O conflito pode ser descrito como um tipo particular de processo de interação social entre partes que têm valores mutuamente exclusivos ou incompatíveis (Mack & Snyder, 1957, *cit. in* Cunha 2008).

Pode ser definido, de maneira geral, como “(...) uma percepção de incompatibilidade entre dois ou mais atores e a amplitude de comportamento associado a tais percepções” (Bercovitch, 1984, *cit. in* Cunha 2008). Também é visto como um episódio no qual uma parte trata de influir sobre a outra ou sobre um elemento do ambiente comum, enquanto que a outra parte resiste (Pruitt, 1981, *cit. in* Cunha 2008).

Para Thomas (*cit. in McIntyre 2007*), o conflito é um processo que não é estático e se origina de uma série de fatores e acontecimentos. Numa perspectiva, que considera ser de ampla definição, flexível e que abarca todos os níveis de manifestação, Robbins (2006) declara que o processo de conflito, ocorre sempre que uma das partes identifica que está sendo atingida ou pode vir a ser, de maneira negativa, sobre alguma coisa ou alguém que é importante para ela.

De acordo com Ferreira (*cit. in Figueiredo 2012*), a palavra conflito vem do latim *conflictu*, que significa desavença, guerra, colisão, choque de opiniões de toda natureza, embate, oposição de forças, discussões sempre acompanhadas de injúrias e ameaça. Pode ser definido “(...) como uma situação de atrito ou de discordâncias e diferenças entre forças aparentemente opostas ou incompatíveis, tais como opiniões, atitudes, hábitos, valores, metas, necessidades e desejos” (Weil, 1998; Weiss, 1994, *cit. in Nery 2014*).

Bilhim (*cit. in Figueiredo 2012*) afirma que o conflito é percebido como um processo onde a parte A, propositadamente, se esforça para destruir o esforço da parte B, ocasionando como resultado frustração e ressentimento da parte atingida, que não alcança o objetivo pretendido.

Sampaio e Neto (2007) resumem a definição de conflito “como um conjunto de propósitos, métodos ou condutas divergentes, que acabam por acarretar um choque de posições antagônicas, em um momento de divergências entre as pessoas, sejam físicas, sejam jurídicas.”

O conflito mais que um simples desacordo ou divergência de opiniões, constitui uma interferência ativa ou passiva, porém deliberada para impedir a outra parte de alcançar seu intento (Chiavenato, 2008).

Considerado um pacificador Lederach (2012), define que “o conflito é o elemento propulsor de mudanças pessoais e sociais (...) catalisador do desenvolvimento humano.” Para o autor, o crescimento pessoal e a autocompreensão de si mesmo, do outro e da estrutura social em que se vive, podem ser produto do processo transformador do conflito.

Percebido como uma “negação mútua”, Maturana (*cit.in Machado 2020*) afirma que na visão cartesiana e tradicional o conflito resulta da negação da verdade do outro e dessa negação mútua surge a dualidade, a dicotomia e a exclusão.

## 1.2 Tipos

De acordo Cunha (*cit. in* Cunha & Leitão 2021), os conflitos se classificam como: intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intergrupar, nacional, internacional, laboral, político, cultural, ético e religioso. Saliencia, no entanto, que apesar de existir uma concentração maior de trabalhos científicos sobre os conflitos interpessoais, não existe impedimento de serem utilizadas em outros tipos de conflitos, desde que observadas contextualizações pertinentes (Pina e Cunha et al., 2003, *cit. in* Cunha & Leitão 2021).

Para Chiavenato (2008), os conflitos sejam internos, de ordem pessoal, ou externos, envolve vários níveis de gravidade: o conflito percebido (as partes percebem sua existência), o conflito experienciado (quando envolve sentimentos negativos, é dissimulado e não manifestado com clareza), o conflito manifestado (quando é expresso por ao menos uma das partes).

Os conflitos podem ser tipificados como conflitos morais (valores e correntes éticas antagônicas), conflitos transcendentais (com relação ao entendimento e percepção dos significados espirituais), conflitos sociais (relacionados a sociedade em se convive), conflitos ideológicos (divergências de visão de mundo), entre outros. Também pode ser originado por questões de ordem intrapessoal, interpessoal e profissional, quanto às obrigações, tarefas e papéis desempenhados (Figueiredo, 2012).

Para Figueiredo (2012), os conflitos intrapessoais ocorrem no interior do indivíduo e sempre surge quando se tem dúvidas sobre qual escolha ou caminho a seguir. Podem se tratar de duas coisas que o indivíduo almeja, ambas atraentes, sendo necessário abrir mão de uma delas, denominando-se conflito atração-atração. É entendido como um tipo de conflito simples. Também pode se identificar o conflito repulsão-repulsão, que envolve situações não satisfatórias, as quais o indivíduo gostaria de refutar e, no entanto, necessita escolher, uma vez que mesmo não escolhendo, uma das duas irá se impor. Está relacionado com os valores pessoais e com as expectativas comportamentais que espera de si mesmo. A terceira denominação é a atração-repulsão, quando as situações

apresentam vantagens e desvantagens, que significam esperança e temor, atraindo e gerando receios.

A autora acima citada, afirma que os conflitos interpessoais podem ocorrer entre indivíduos e, entre esses e uma organização, ocasionados por inúmeras diferenças, que vão desde idade, gênero, visão de mundo, religião, experiências, condições financeiras, até aceitação dos papéis e comportamentos desempenhados por pares e líderes. Por fim, cita que os conflitos organizacionais acontecem em virtude dos diferentes interesses e posicionamentos entre as partes que compõem a empresa. De maneira geral, as estruturas das organizações favorecem as situações de conflito, em razão das diferenças de poder, falhas na comunicação, ausência de visão e percepção de interesses comuns, entre outros.

Weil (*cit. in* Nery 2014) identifica cinco tipos básicos de conflitos (intrapessoais, interpessoais, intragrupais, intergrupais e internacionais), que se articulam e influenciam como resultados e respostas de seus estados de coconsciência e coinconsciência, em Nery (2014), definidos como conteúdos conscientes e inconscientes comuns, emoções, sentimentos, atitudes, pensamentos, para citar alguns:

i) intrapessoais - ocorre no âmbito interno do indivíduo e surge através de sua história pessoal, que contém seus aprendizados de cunho social e emocional, resultados de suas relações de interação e afeto com os vínculos e grupos que participa, responsáveis por suas respostas a si mesmo, ao outro, ao grupo e sociedade em que está inserido, que se manifesta por meio de sentimentos, atitudes e comportamentos que criam e mantêm outros tipos de conflitos;

ii) interpessoais - são originados na mente e fruto de interpretações equivocadas que estimulam a criação de sentimentos negativos, que também acarretam ações negativas e reações que corroboram com a potencializar do problema. Esse tipo de conflito ocorre com pessoas de convívio pessoal, profissional e social, que de acordo Moreno (*cit. in* Nery 2014), podem produzir relações de crescimento ou neurose mútuas, resultantes de produções mentais coconscientes e coinconscientes;

iii) intragrupal - geralmente surgem em razão de comunicação difícil, cheia de ruídos, de desempenhos ruins no exercício de seus papéis (atribuições) no grupo, de disputa de poder, divergência de ideias, de comportamentos reprimidos ou mais agressivos, desencadeando grande instabilidade no clima afetivo, impacto negativo no alcance dos objetivos, inclusive subdivisões e rupturas internas;

iv) intergrupais - tem como principal motivação a intolerância às diferenças, com manifestações e atitudes agressivas e violentas. O objetivo é a manutenção de privilégios e obter a supremacia de ideias e objetivos sobre o(s) outro(s) grupo(s).

v) internacionais – países que entram em conflitos [e até mesmo entram em guerra] por questões religiosas, culturais, econômicas, humanitárias, limites territoriais, entre outros. Um tipo de conflito que repercute do macro ao micro, ou seja, alcança os núcleos familiares e o próprio indivíduo, através de processos coinconscientes.

### **1.3 Fatores Geradores**

Segundo Chiavenato (2008), existem quatro condições antecedentes do conflito:

i) ambiguidade de papel, ausência de clareza e definição de papéis e conduções;

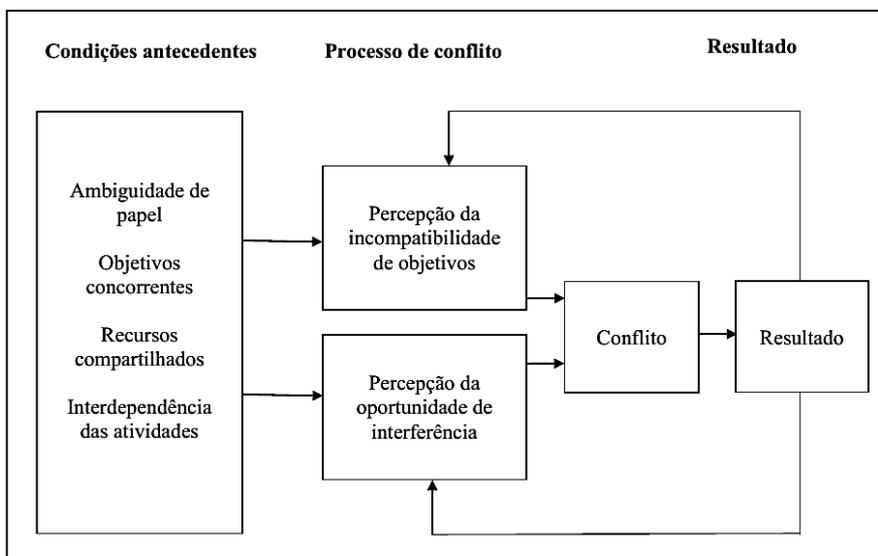
ii) objetivos concorrentes, que podem ser oriundos do crescimento das organizações e que por força das segmentações, surjam grupos com diferentes objetivos e maneiras de trabalhar;

iii) recursos compartilhados, que em virtude da limitação e/ou escassez, ocasiona divergências quando de sua distribuição;

iv) interdependência de atividades, quando a atividade de um grupo depende da realização de atividades por outro grupo, para o alcance dos resultados.

Para o autor, o conflito se origina de duas situações de percepção: objetivos incompatíveis e oportunidade de interferência. Essas condições favorecem o surgimento do conflito, quando as partes envolvidas se sentem ressentidas e passam a defender suas posições, utilizando táticas que vão desde uma resistência passiva até um bloqueio ativo do trabalho da parte opositora. Nesse contexto uma ação gera uma reação, podendo intensificar o problema (Chiavenato, 2008).

Figura 1: As Condições Antecedentes do Conflito e as Percepções Resultantes



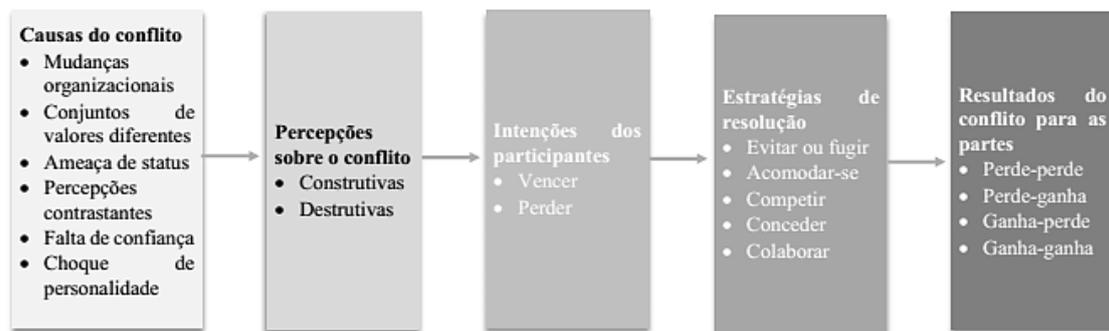
Fonte: Chiavenato (2008)

Para Newstrom (2008), o conflito é um processo interpessoal, que é ocasionado por divergências em torno das metas a serem alcançadas e dos métodos que serão utilizadas para consegui-las, bem como originado de interdependência de tarefas, ambiguidade quanto aos papéis desempenhados, políticas e normas, diferença de personalidade, ausência de comunicação clara, escassez de recursos, questões de estresses pessoais, diferenças relativas a atitudes, crenças e experiências.

O conflito de papéis originado de diferentes percepções ou expectativas, ocasiona

situações onde atender as expectativas de um grupo, significará rejeitar as do outro. E ainda, nessa linha, a ambiguidade de papéis, advinda do desconhecimento e ausência de definição, comprometerá a satisfação e o desempenho dos funcionários, que poderá contribuir para o surgimento de problemas (Newstrom, 2008).

Figura 2: Modelo do Processo de Resolução de Conflitos.



Fonte: Newstrom (2008)

De acordo com Almeida (*cit. in* Figueiredo 2012), que apresenta um pensamento similar ao de Newstrom (2008), existem situações passíveis de desencadear conflito dentro das organizações, situações como a interdependência de funções (pessoas e áreas com tarefas que afetam e são afetadas por outras), ausência de regras ou clareza das mesmas, não identificação e reconhecimento da cultura da organização a qual pertence, ambiguidade quanto aos direitos e deveres, escassez de recursos (o que está disponibilizado não é suficiente para atender a todos os interessados), competitividade (para estar no topo e ser recompensado, o outro precisa perder), inseguranças advindas das necessidades de constantes mudanças e adaptação às realidades apresentadas.

Likert e Likert (*cit. in* Novo et al., 2008) afirmam que os conflitos serão gerados e intensificados, considerando as diversas fontes já existentes (educação, saúde, salários,

condições de vida e trabalho, diferenças culturais, para citar alguns) e as causas recentes oriundas das transformações da sociedade moderna, realidade que exigirá das organizações uma administração cada vez mais focada em soluções.

#### **1.4 Escalamento**

Existem níveis de intensidade do conflito, que podem acontecer no íntimo das pessoas, entre indivíduos e grupos e entre organizações. No conflito interpessoal, as emoções são profundamente afetadas e os envolvidos querem proteger sua autoimagem e sua autoestima, quando esses aspectos estão ameaçados, as relações deterioram-se. Numa escala ampliada, os conflitos intergrupais se assemelham a brigas entre gangues, cada parte (área e departamentos), defendendo seu território, uma vez que quanto mais competitivo o mercado, mais escassos os recursos (Newstrom, 2008).

Advindo de muitas questões e direções, o conflito pode ter uma velocidade e previsibilidade variável, às vezes se mantém oculto por muito tempo e em outras, surge como uma bomba, de maneira repentina, sendo função dos gestores avaliarem todo contexto de maneira dinâmica e se posicionarem sobre a condução de seu processo (Newstrom, 2008).

Para Sampaio e Neto (2007), a complexidade do conflito se potencializa em razão de relações interpessoais confusas do aumento da quantidade e diversidade de relacionamentos, que são facilitados por um mundo totalmente conectado e cheio de possibilidades, bem como por um conhecimento cada vez maior sobre direitos individuais e coletivos.

A fonte de escalamento dos conflitos se origina em aspectos de cunho psicológico, com a intensificação do sentimento de hostilidade entre as partes que ocasionam a negação de sua legitimidade, culpabilizando a outra parte pelas causas dos problemas (Cunha, 2000). Segundo Fisher (*cit. in* Cunha 2000), nos conflitos

intergrupais, o etnocentrismo surge como o causador de desconfianças mútuas e percepção de ameaça, que se retroalimentam (direta ou indiretamente) e contribuem para a intensificação da contenda. Também faz uma abordagem sobre a existência, em algum grau, de comunicação truncada, táticas de rivalidade e interações não produtivas, como componentes que favorecem a enviesamentos perceptivos e cognitivos, impossibilitando sua resolução. Quaisquer tipos de extremos na sua ausência ou intensidade, impacta de maneira negativa nos resultados e Robins (*cit.in* Cunha 2000) considera que a melhor situação é o da presença de um nível ideal de conflito em que seja impedido de ser estancado e que viabilize a criatividade e a mudança.

Rosa (*cit. in* Figueiredo 2012), analisando Darhendorf, faz uma proposição de análise sobre a escala de intensidade e de violência do conflito, tendo por parâmetros as emoções, paixões e importância dadas pelas partes envolvidas ante a vitória ou a derrota.

Explanando sobre evento escalamento do conflito, Christopher (1996) afirma que durante uma negociação esse grau de estresse (E), poderá ser minimizado se um ou mais fatores como a falta de controle (FC), importância do resultado para as pessoas (IR), dificuldade da tarefa a ser realizada (DT), restrição de tempo disponibilizado para o cumprimento da tarefa (RTD), puderem ser reduzidos. Para exemplificar esse pensamento, a autora utiliza a fórmula:  $E = FC \times IR \times DT \times RTD$ .

## 1.5 Gerenciamento

Chiavenato (2008) considera que existem três abordagens para administração dos conflitos:

i) a primeira é a estrutural, reduzindo as diferenças dos grupos, interferindo nos recursos compartilhados, criando um objetivo comum e recompensando com tais recursos à medida do alcance dos resultados, sem distribuição fixa e com redução da interdependência e, conseqüentemente, da interferência entre as áreas;

ii) a segunda é a abordagem de processo, com a desativação do conflito mediante o incentivo de uma atitude de colaboração de uma das partes ou de ambas, que resultará em respostas positivas, com reunião de confrontação (numa etapa mais avançada da situação de conflito), onde abertamente serão colocados os motivos de tensão e a colaboração num último momento (após a reunião de confrontação), em que as partes trabalham juntas em busca de soluções;

iii) a mista é a terceira abordagem, incluindo intervenções do tipo estrutural e processual, quando são adotadas regras, procedimentos e limites na condução do processo, bem como a criação de papéis integradores, ou seja, equipes responsáveis pela tarefa de comunicação entre as partes, presenças permanentes na organização. Conflito e cooperação constituem elementos integrantes da existência organizacional, são aspectos contrários de um mesmo contexto de atividade social.

Atualmente, certos níveis administráveis de conflitos são encarados positivamente e até significam indício de boa gestão dentro das empresas. Conforme McIntyre (2007), sendo bem geridos, os conflitos auxiliam no desenvolvimento social e no estabelecimento de relações cooperativas para o alcance de soluções que beneficiem as partes envolvidas.

De acordo com Thomas (*cit.in* Chiavenato 2008), a partir das duas dimensões de administração dos conflitos, assertividade (satisfação dos próprios interesses) e cooperação (que leva em conta os interesses da outra parte), pode se identificar cinco estilos de administração e seus possíveis resultados:

i) estilo de evitação, atitude de fuga, aguardando que o tempo coloque tudo no lugar, que caracteriza uma não atenção e apenas posterga a resolução do problema para momento futuro;

ii) estilo de acomodação que é definido por um alto grau de cooperação para manter harmonia, que na prática pode ignorar o verdadeiro motivo do conflito;

iii) estilo competitivo, caracterizado pelo confronto e dominação em prol de seu próprio interesse, e nessa dinâmica de um ganha e o outro perde, podendo suscitar ocorrências futuras;

iv) estilo de compromisso, combina assertividade com cooperação e, em geral, ambas as partes possuem o mesmo nível de autoridade, como consequência pode ocasionar certa insatisfação de ambas as partes, propiciando antecedentes para outras situações de confronto;

v) estilo de colaboração, possui elevado grau de assertividade e cooperação, em busca de consenso, onde ambas as partes ganham e se comprometem com a solução encontrada e é considerado o estilo mais eficaz para reconciliar diferença entre as partes.

Na visão de Newstrom (2008), o desempenho de toda organização tem por base o desenvolvimento de políticas e alguns requisitos básicos. Se houver diferença de entendimento sobre as fronteiras da influência legítima, que envolve direito à privacidade e disciplina, existirá uma grande probabilidade de acontecer o conflito dentro da organização. Nesse sentido, é necessário clareza e aprovação, com relação a influência organizacional quanto a conduta profissional esperada e atividades pessoais fora do local de trabalho. O gerenciamento de diretrizes políticas relacionadas a privacidade como relevância, atualização, consentimento, confidencialidade, entre outros, facilitará qualquer administração de situações não-usuais geradoras de conflito.

Ainda segundo Newstrom (2008), em concordância com a abordagem de Chiavenato (2008), existem cinco estratégias para gerenciar a intensificação do conflito: evitar ou fugir, acomodar-se, competir, conceder e colaborar. Considera que a fuga e a acomodação, são úteis para ocultar ou diminuir o processo do conflito, controlando sua intensidade, porém, sem extinguir sua fonte. Afirma que competir, com o objetivo de resultado em curto prazo, deteriora de maneira irreparável a relação entre as partes. Conceder, significa escapar do conflito a um baixo custo, em detrimento da criatividade.

Chegando à conclusão de que a colaboração, pode ser encarada como a estratégia mais apropriada para a resolução.

Os gestores precisam investir e procurar soluções construtivas, não se envolvendo de maneira incisiva na contenda em curso, deverá identificar modelos e estratégias de resolução para cada situação, principalmente buscar o conhecimento e a formação necessária para tal administração e condução. A capacitação de líderes e equipes são imprescindíveis para o sucesso e a viabilidade das organizações, seu contrário pode significar o aprofundamento da crise e consequências danosas para partes envolvidas. Não existe como ignorar o conflito, o silêncio e a acomodação ante as situações de embate, pois iriam constituir perda para toda as organizações, que numa economia cada vez mais globalizada e competitiva, estariam fadadas a sérios prejuízos (McIntyre, 2007).

O conflito pode surgir como uma força de motivação e coragem para que as partes possam resolvê-lo e assim obter um novo patamar de relacionamento. Sob essa ótica, ele é construtivo, sendo, inclusive, muitas vezes aumentado e estimulado intencionalmente pela organização. Em outros momentos, é necessário que seja desestimulado, reduzido, em razão de resultados potencialmente destrutivos. Perceber o conflito como algo destrutivo é possuir uma visão limitada, pois se todos os conflitos fossem evitados entre os funcionários, existiria a privação de informações importantes e úteis sobre preferências e visões distintas que podem ser agregadoras para resultados produtivos. No entanto, considerando que situações de conflito são inevitáveis e praticamente impossíveis de serem evitadas, é preciso encontrar maneiras de alcançar resultados benéficos, através do estímulo a criatividade, transparência nas relações, comprometimento e compreensão aprofundada entre as partes envolvidas (Newstrom, 2008).

Para Coser (*cit. in* Cunha 2008), deve se assinalar as funções e consequências positivas dos conflitos, sempre com a ideia de o apresentar como fator de renovação e

mudança social, o que é corroborado por Chiavenato (2009), que afirma que o conflito pode proporcionar resultados muito positivos como despertar dos sentimentos e estímulo da energia, viabilizando atenção, curiosidade, novas abordagens; fortalecer sentimentos de identidade, através do interesse mútuo e atitude coesa visando a equipe; identificar problemas já existentes que precisam ser resolvidos; confrontar a balança de poder, ajustando as diferenças entre as partes envolvidas, entre outros.

No entanto, Chiavenato (2009) também alerta para as consequências negativas:

i) surgimento de sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, afetando o bem-estar de todos;

ii) em outro viés, a coesão grupal faz aumentar a pressão social de aceitação dos objetivos do grupo, interferindo negativamente na liberdade individual;

iii) desvio de energia que poderia ser aplicada em outras áreas produtivas;

iv) recusa de cooperação de uma parte com a outra conduz a queda de desempenho global;

v) prejuízos a comunicação e, conseqüentemente, distorção das percepções, sentimentos e julgamentos que se autoalimentam.

Newstrom (2008) cita quatro tipos de resultados dos conflitos:

i) o primeiro é o perde-perde, quando o conflito é tão intenso, que as partes ficam em pior estágio que o anterior;

ii) o segundo é o perde-ganha (A e B), uma parte alcança seu objetivo em detrimento da outra;

iii) o terceiro é o ganha-perde (B e A), situação se inverte;

iv) a quarta é o ganha-ganha, quando ambas as partes consideram estar em estágio melhor do que antes do conflito ter sido iniciado.

Figura 3: Quatro Resultados Possíveis do Conflito; Quatro Intenções Possíveis dos Participantes



Fonte: Newstrom (2008)

Numa análise mais ampla, Lederach (2012), afirma que qualquer tipo de conflito interfere no fluxo normal da vida e das relações dos indivíduos, envolvendo sentimentos que vão do desconforto para ansiedade, e dessa para o sofrimento. A aplicação do método de transformação, sugere “enxergar” e sondar o real significado do conflito, inicialmente através do contexto que o originou e depois o problema em si mesmo. Esse método, busca uma estrutura para cuidar do conteúdo, do contexto e da composição do próprio objeto da contenda, minimizando seus efeitos negativos, através de um processo de cooperação e compreensão mútua, que propicia o alcance de mudanças positivas a partir da própria situação vivenciada.

## II Negociação e Mediação

### 2.1 Conceitos

#### 2.1.1 Negociação

Ao pensarmos em negociação, seja aquela que fazemos conosco mesmos, seja a que acontece no nosso ambiente de trabalho, relações interpessoais com a família e amigos, pressupõe a necessidade de uma boa comunicação, que está sempre associada a processos relacionais. É útil e sempre ocorre quando não possuímos total domínio para decidir e necessitamos de algum tipo de recurso, serviços e produtos, ensejando planejamento, execução e controle (Wall, 1985, *cit. in* Cunha 2000).

Serrano (*cit. in* Cunha 2000) define negociação como sinônimo de identificar e indicar os caminhos para a resolução dos conflitos de maneira civilizada, com diálogo e eficácia. O grande objetivo a ser alcançado através de uma negociação (para conseguir perpetuar um relacionamento sustentável) é o de obter resultados consistentes, os mais positivos possíveis, onde o papel dos negociadores será de tentar conseguir minimizar custos e maximizar benefícios (Cunha, 2000).

Resumidamente, para Wanderley (1998), a definição de negociação consiste em alcançar objetivos, exercendo a arte das escolhas e suas implementações, em espaços de tempo curtos ou longos a depender de sua complexidade, através de acordos nas situações de conflitos, antagonismo de ideias e de posições, onde existam interesses comuns, complementares e opostos. E afirma que sua utilização é uma “(...) questão de sobrevivência e inteligência”(Wanderley, 1998).

Numa negociação a meta é encontrar a resolução, ou seja, o fim do episódio de conflito. De acordo Chiavenato (2009), ainda quando essa tenha ocorrido, não significa que o conflito tenha sido resolvido, indicando somente que o episódio em questão terminou.

Para que ocorra uma negociação, além de duas partes integrantes, necessita-se de uma solução conjunta das divergências, do entendimento de que a negociação é o melhor caminho para resolução dos conflitos, do consenso de que existe uma possibilidade de acerto que atenda às partes, entre outros. É preciso entender que o conflito é inerente às relações humanas e pode sim, impulsionar de maneira positiva a competição e participação dos envolvidos em prol de diminuir as perdas e alavancar os ganhos com a situação. Como preceito, numa contenda é preciso pensar que ninguém está errado e que não existe única fonte ou neutralidade de nenhuma parte, que os comportamentos não se alteram através da imposição e que a proposição de conhecer, identificar os valores e crenças dos envolvidos é salutar em possibilitar alternativas aceitáveis (Christopher, 1996).

Conforme Cunha (2000) existe uma relação estreita entre negociação e conflito, pois essa só existe porque esse último a antecede e que negociação se trata de uma maneira de lidar com a situação, que vai muito além da arbitragem, mediação e ação independente. No entanto, “(...) a negociação não constitui uma panaceia universal, pois nem sempre é adequada e possível, já que nem tudo é negociável” (Cunha, 2000).

Nessa linha de pensamento o autor defende a ideia de que nem todo conflito deve ser resolvido através de uma negociação, uma vez que o mesmo pode significar inovação e mudança. Entende que a negociação, como qualquer outra ação social, é passível de ser manipulada e dissimular verdadeiras intenções.

Ainda de acordo Cunha (2000), podemos vislumbrar a existência de negociação nos mais diversos tipos de conflitos (inter-individuais, interorganizacionais, internacionais, entre outros) e citando Serrano & Rodriguez (1983a), sobre sua conceitualização, reconhece que o grande quantitativo de definições existentes, não significa que existam grandes diferenças entre elas, uma vez que, invariavelmente, tratam de um mesmo fenômeno. Nessa mesma linha Junqueira (*cit. in* Wanderley 1998), entende que uma boa negociação não depende de sua tipologia e sim dos métodos que serão empregados no processo.

### 2.1.2 Mediação

A mediação é uma alternativa importante na gestão de conflitos, uma vez que não perde de vista o aspecto humano e também atua em prol da mudança. Viabilizando o alcance de resultados satisfatórios para as partes, onde antes a negociação não obteve êxito (Cunha & Leitão, 2021). Numa definição mais ampla “(...) é um meio alternativo de resolução de conflitos, que assume caráter confidencial e voluntário. É uma variante da negociação, na qual a responsabilidade das decisões tomadas é das partes envolvidas no processo. É uma forma não contenciosa de resolução de conflitos. É um processo comunicacional em que as partes conflitantes são ajudadas por um mediador, a quem cabe o papel de fazer com que as pessoas envolvidas num litígio consigam, por si mesmas, alcançar um acordo que viabilize a retoma de boas relações entre todos e que termine o conflito ou, se não for possível, que o minimize” Cunha (*cit. in* Torres 2017).

Para Rosenberg (2020), ela precede a realização de conexões humanas, que propicie ligações mútuas de respeito e cuidado, com comunicação não violenta, onde o objetivo não é conseguir que o outro faça o que queremos e, sim, que as necessidades de todos sejam atendidas. Afirma que a cooperação genuína, ocorre quando os participantes sentem que suas necessidades e valores serão tratados com respeito e consideração, pois “(...) necessidade é vista como recurso que a vida precisa para se sustentar”(Rosenberg, 2020).

Segundo Nadler, Hackman e Lawler (Lakatos,1997, *cit. in* Novo et al., 2008), na tentativa de administrar, minimizar o conflito, pode-se identificar diferentes abordagens (similares as mencionadas por Chiavenato (2008), no item 1.5 do presente trabalho, sobre gerenciamento do conflito) e dentre elas, a mediação, através da utilização de uma terceira parte que irá mediar o episódio, intervindo diretamente na causa do conflito. A função desse mediador é o de coesão, que não resolverá o problema e nem vai impor uma solução, mas ajudará para o alcance de uma. Essa abordagem poderá atuar de maneira a incentivar atitudes cooperativas das partes, desarmando o conflito e poderá ainda, num segundo momento, optar por uma confrontação direta, onde o foco será no afetivo, sentimentos e emoções das partes envolvidas, com a proposição das pessoas serem colocadas para trabalharem juntas, inclusive, fazendo concessões.

Christopher (1998) afirma que” (...) mediação é geralmente definida como a interferência em uma negociação ou em um conflito de uma terceira parte aceitável, tendo um poder de decisão limitado ou não-autoritário, e que ajuda as partes envolvidas a chegarem voluntariamente a um acordo, mutuamente aceitável com relação as questões em disputa.” Para que uma mediação aconteça é preciso haver aceitação das partes, pois a presença de um terceiro poderá mudar a dinâmica das relações existentes, intervindo em vários níveis de intensidade da barganha (latente, emergente e manifestos). O latente está implícito, o emergente tem seus participantes e motivo identificados e o manifesto deriva de uma negociação que já aconteceu sem solução e o debate é ativo e contínuo (Christopher, 1998).

A mediação determina uma maior interação sobre os fatos em questão e, principalmente, entre as partes opositoras. Intermediada por um terceiro, estimula diálogos cooperativos com o objetivo de alcançar bons resultados para a contenda. É considerada um processo rápido quando defrontada com a arbitragem e demandas extrajudiciais, porém sempre necessita mais de um encontro para seu andamento e finalização que, nesse caso, a confere maior lentidão se comparada a conciliação (Sampaio & Neto, 2007).

Também carente de mais produções científicas sobre o tema, a mediação é considerada uma ferramenta importante no âmbito das organizações, ao contribuir para a redução de custos, advindas dos processos de conflitos existentes, viabilizar acordos e pacificação entre as partes e possuir um curso simples e rápido. Apesar disso, necessita de maior sistematização e controle, uma vez que os custos com a gestão das situações de conflitos são especialmente altos (Cunha *et al.*, 2011).

Considerada um método não adversarial, ela mantém o poder de decisão nas mãos das partes envolvidas, possuindo pontos positivos e negativos, pode ter representantes internos ou externos. Como pontos à favor pode-se mencionar a prevenção, a flexibilidade, atenuar desigualdades, não judicialização, rapidez (03 a 05 sessões), privacidade, menores custos, autonomia para decisões. Um aspecto que é positivo e pode

se tornar negativo é o fato de quando finalizado o contrato entre as partes, acontecer o litígio e existir limitações para recorrer a esfera pública. Como alternativa, pode voltar a mediar e dar início a um processo arbitral ou jurídico. Segundo Cunha et al. (2011), “(...) mediação é a negociação apoiada pelo mediador.”

## **2.2 Processos, Modelos e Estratégias**

### **2.2.1 Negociação**

Cunha (2000) considera que as negociações podem ser concomitantemente formais e informais, públicas e privadas e se revestem de muitas variações. Em sua narrativa, o autor aborda sobre a possibilidade de utilizar processos de descrição para distingui-las, conforme pensamentos de Bercovith (1984); Munduate (1992); Pruitt (1981), Touzard (1981), citados em sua obra.

Para Bellanger (*cit. in* Cunha 2000), o processo de negociação pode envolver desde comportamentos individuais, numa situação mais pontual (interpessoal), até a conduta de representantes de grupos, organizações nações, sendo essa última, a instância a mais complexa, pois envolve maior número de relações e resultados que delas derivam, bem como podem existir em campos distintos (esferas comerciais, sociais e políticas).

Existem dois tipos de comportamentos das partes envolvidas em uma negociação quanto a suas interações (Bercovitch, 1984, *cit. in* Cunha 2000), orientações com interações de predominância integrativas, onde se verifica alguma possibilidade de ganho conjunto e com interações distributivas, numa situação que predomine um grande conflito de interesses. Esse também é o pensamento de Wanderley (1998), que descreve duas condutas básicas para o negociador, a que envolve uma postura competitiva, onde o maior objetivo é levar vantagem/ganhar e a postura colaborativa, aquela que busca um acordo satisfatório para ambas as partes. Nas primeiras não existe uma comunicação

eficaz e prevalece uma grande competitividade, com resultados que subndem perda de uma das partes em benefício da outra, e nas segundas, as interações integrativas, o comportamento é de exploração das soluções possíveis, toda atenção e orientação se voltam para resolução dos problemas com acordos mútuos, viabilizando novas proposições e ideias (Fisher et al.,1993, *cit. in* Cunha 2008).

Para Wanderley (1998), tudo que se refere ao ser humano, como emoções, sentimentos, valores, crenças, medos, entre outros, estão presentes em uma negociação e ela não existe se a definição e busca de objetivos, o relacionamento interpessoal e o processo decisório compartilhado não fizerem parte do processo.

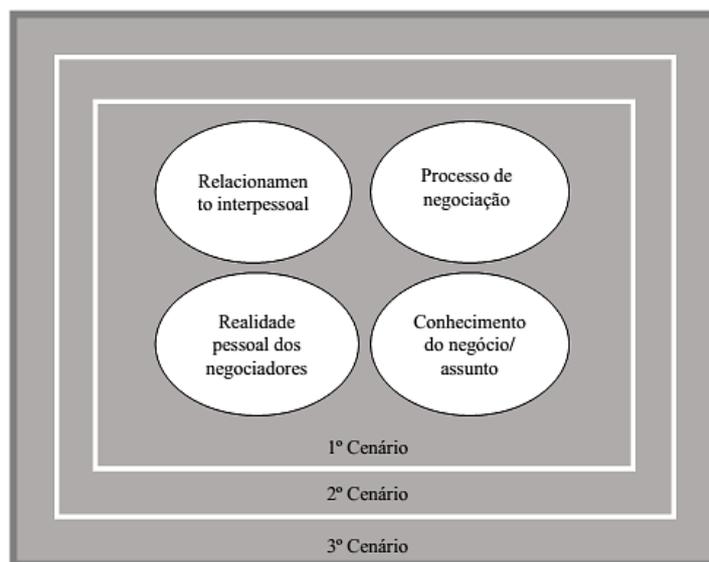
Muitos autores tendem a não diferenciar os conceitos de estratégia e tática, no entanto é necessário fazê-lo em benefício de uma maior depuração das condutas pertinentes. Quanto à estratégia, os negociadores se servem de orientações específicas e globalizadas, considerando os diferentes aspectos que envolvem o conflito para seu enfrentamento, permeada de um duplo caráter, a cooperação e a competição (Serrano, 1996b, *cit. in* Cunha 2008). Ainda nesse ponto, o alcance dos objetivos da negociação prescinde de procedimentos que viabilizem a estratégia utilizada (Wall,1985, *cit. in* Cunha 2008). No que se refere às táticas, ou seja, a execução das estratégias, são as ações que vão acontecendo no decorrer do processo (Serrano,1996b, *cit. in* Cunha 2008).

Christopher (1996) elenca algumas estratégias que podem ser utilizadas na promoção de solução dos problemas durante a negociação: estabelecimento de um clima cordial e leve, não definir resultados esperados quando da apresentação das sugestões, dividir grupos e subgrupos nas negociações maiores e mais prolongadas, ter representantes da parte contrária atuando junto ao(s) outro(s) grupo(s), convidar especialistas externos para discussão das opiniões e pontos de vistas existentes, pensar sob a ótica do opositor e, por fim, agendar uma segunda reunião, antes de tomar decisões, com o objetivo de explorar o assunto e dirimir dúvidas.

Segundo a autora, também existem duas técnicas bastantes eficazes em um processo de negociação. A primeira ocorre com a identificação de todos os envolvidos e a segunda, com o alcance de uma comunicação clara que oportunize acordos pautas possíveis. A autora ainda aborda sobre os preconceitos que interferem nesse processo, como considerar que a outra parte possui posições 100% contrárias às suas; as interpretações diferentes sobre uma mesma questão; um padrão de interpretação para julgar suas atitudes e outro padrão para julgar as do outro; a polarização em um único ponto e fonte; e a exigência para que seu opositor se renda de maneira incondicional.

Afirmando que o conhecimento embasado na realidade é fonte de poder em uma negociação, Wanderley (1998) estabelece algumas premissas para um bom modelo de negociação, que denomina MIN – Modelo Integrado de Negociação: conter informações e condições utilizadas por negociadores de sucesso, possibilitar identificar os pontos mais relevantes, viabilizar a organização do conhecimento de maneira otimizada, permitir incorporação do novo (sejam informações, exemplos e experiências), poder ser utilizado em qualquer tipo de negociação e possuir uma formatação de fácil apreensão para todos.

Figura 4: Modelo Integrado de Negociação – MIN



Fonte: Wanderley (1998)

Para Douglas (*cit. in* Cunha 2008), existem fases durante o processo de negociação que envolvem diversas atividades. A primeira fase ocorre no momento de aquisição de informações, de definição do conteúdo, do estabelecimento de agendas e objetivos e do surgimento de antagonismo entre os envolvidos, delimitação da negociação. Na segunda fase, acontece uma manifestação de maior flexibilização nas proposições, é entendida como um momento dinâmico e interativo, central de todo processo. A terceira e última fase é rápida e intensa, os acordos finais são homologados e apesar das tensões e incertezas, uma coesão se faz presente no intuito de buscar a melhor alternativa para as partes.

O período que envolve o início e o fim de uma negociação é conhecido como processo e esse vivenciado em etapas, que sob o ponto de vista de Wanderley (1998) é composto, inicialmente, do momento que precede a reunião, no qual deverá haver a preparação, delimitação de importância, coleta de dados e informações sobre as partes, fazer simulação de possíveis caminhos e resultados,

### **2.2.2 Mediação**

O mediador pode desempenhar a função de facilitador da comunicação já iniciada e do processo, propondo caminhos; legitimador ao viabilizar que as partes contrárias reconheçam o direito de a outra participar da negociação; treinador ao instruir aqueles que necessitam de esclarecimentos; ampliador de recursos, quando fornece ajuda, utilizando recursos externos (especialistas) para auxiliar na tomada de decisões para finalização do problema; explorador do problema ao possibilitar alternativas e novas visões com as quais as partes se identifiquem em prol da solução; agente da realidade conduzindo o grupo para o entendimento do que é possível fazer de maneira evitar objetivos irrealistas; bode expiatório ao trazer para si o peso de decisões que trouxeram certo descontentamento, ainda que tenham sido aceitas pelos participantes e, por fim, o de líder quando assume a frente da negociação propondo procedimentos na condução do processo (Christopher, 1998).

Para Christopher (1998), a mediação é composta de várias atividades (ações de intervenções ou técnicas de influência) na busca da finalização do conflito, com tomadas de decisões racionais e imparciais ante as manifestações, padrões, estilos, percepções, habilidades, necessidades, preferências, entre outros, dos disputantes. Na mediação existem dois tipos de intervenções, as contingentes e não-contingentes. As intervenções não-contingentes ou gerais, são respostas às abrangentes situações vivenciadas numa disputa, possibilitando ao mediador acessar e ajudar as partes, coletar e analisar dados, começar a conciliação e atender a diversas outras necessidades que surgirem. Já as intervenções contingentes, se referem às respostas que envolvem questões de natureza específica, como raiva, má-fé, desconfiança, agressividade, ou seja, com viés comportamental e não comum a todas as disputas.

A mediação possui uma dinâmica com sequência lógica, composta de nove etapas. A primeira é iniciada com a pré-mediação (contato com o processo e suas particularidades), depois com a abertura, propriamente dita, feita através de esclarecimentos pertinentes e recebimento do contrato assinado. O momento seguinte é o da investigação, quando as perguntas são fundamentais para o alcance do intento, bem como a implementação de técnica(s) que tem como propósito, perceber o nível, a complexidade e os tipos de sentimentos existentes entre os envolvidos. Na quarta etapa, cria-se então, uma agenda para tratamento e discussão dos temas, passando, logo após, para elaboração de opções (alternativas), com a participação de todos em busca da resolução do problema. Na sétima etapa, todas as opções serão avaliadas através de projeções em situações futuras, feito isso, será escolhida a opção que melhor atender as expectativas das partes, finalizando o processo na nona etapa, com a assinatura do termo de solução ou soluções (Sampaio & Neto, 2007).

Em um processo eficaz de mediação é importante identificar se as necessidades das partes foram compreendidas, bem como fazer uma tradução de maneira clara sobre as soluções e estratégias propostas, pois em toda mensagem reside a expressão de uma necessidade, não se tratando de quem tem razão ou está sendo prejudicado. Uma

necessidade existe por si mesma no seu próprio contexto de vida e da vida do outro, porém não precisa desse para existir, entretanto, as estratégias que serão utilizadas para seu atendimento, sim, dependem (Rosenberg, 2020).

Criador da CNV- Comunicação Não Violenta, Rosenberg (2020) enumera práticas específicas para resolução de conflitos que, muitas vezes, precisarão ser reiniciadas:

i) a expressão clara de suas próprias necessidades, sem conter nenhum tipo de acusação, diagnóstico ou rotulação intelectual para não desencadear reações defensivas e autodefesa da outra parte;

ii) perceber a necessidade do outro, ainda que esse não as manifeste de maneira adequada, auxiliando-o a ter clareza sobre suas próprias demandas;

iii) verificar se as necessidades expressadas foram devidamente entendidas, não podendo apenas presumir isso afirmativamente, pois geralmente os sentimentos envolvidos e acumulados não favorecem essa condição;

iv) oferecer empatia à necessidade do outro para facilitar que a verdadeira escuta aconteça livre de julgamentos e acusações;

vi) culminar a resolução do conflito, após todas as etapas acima, com ações concretas expressadas através de uma linguagem positiva (evitar fazer uso da palavra não, para expressar suas necessidades), visando que seu atendimento se dê em tempo presente, escapando de possíveis incompreensões.

Figura 5: Os Quatro Componentes da CVV

OS QUATRO COMPONENTES DA CNV	
Espressar, objetivamente, como <b>eu estou</b> , sem culpar ou criticar.	Receber, empaticamente, como <b>você está</b> , sem ouvir recriminações ou críticas.
<b>OBSERVAÇÕES</b>	
1. O que eu observo (vejo, ouço, lembro, imagino, livre de minhas avaliações) que contribui ou não para o meu bem-estar:  “Quando eu (vejo, ouço, ...) ...”	1. O que você observa (vê, ouve, lembra, imagina, livre de suas avaliações) que contribui, ou não, para o seu bem-estar:  “Quando você (vê, ouve, ...) ...” (Coisas que recebemos empaticamente, mesmo que não tenha sido dito dessa forma.)
<b>SENTIMENTOS</b>	
2. Como eu me sinto (emoção ou sensação em vez de pensamento) em relação ao que observo:  “Eu me sinto ...”	2. Como você se sente (emoção ou sensação em vez de pensamento) em relação ao que você observa:  “Você se sente ...”
<b>NECESSIDADES</b>	
3. Do que eu preciso ou o que é importante para mim (em vez de uma preferência ou ação específica) – a causa dos meus sentimentos:  “... porque eu preciso de / porque é importante pra mim ...”	3. Do que você precisa ou o que é importante para você (em vez de uma preferência ou de uma ação específica) – a causa dos seus sentimentos:  “... porque você precisa de / porque é importante para você ...”
Faço um pedido claro, sem exigir, de algo que enriqueceria <b>minha</b> vida	Recebo empaticamente o seu pedido de algo que enriqueceria <b>sua</b> vida, sem ouvir como uma exigência
<b>PEDIDOS</b>	
4. As ações concretas que eu gostaria que ocorressem:  “Você estaria disposto/a ...?”	4. As ações concretas que você gostaria que ocorressem:  “Você gostaria de ...?” (Coisas que recebemos empaticamente, mesmo que não tenha sido dito dessa forma.)

Fonte: Rosenberg (2020)

Com a perspectiva de alcançar uma mediação de sucesso, antes de iniciar qualquer intervenção direta, o mediador precisa estabelecer um plano de mediação e não havendo

uma maneira mais correta para o estabelecimento de uma abordagem que outra, deve escolher aquela que mais se adequar. No início desse processo é importante que exista uma declaração de abertura, a manifestação de uma expressa disposição em contribuir para o alcance do sucesso do acordo, com posterior apresentação de si próprio e das partes que compõem a mediação, bem como definição de seu papel e de sua autoridade junto as partes, deve descrever sobre procedimentos, funcionamento, horários e tempo de duração dos encontros, também deixar claro conceitos sobre privacidade das reuniões e o que se espera no âmbito do comportamento de todos, além de não deixar perguntas sem respostas e, por fim, estabelecer o compromisso conjunto para iniciar o processo(Christopher, 1998).

Em entrevista concedida, Cunha (*cit. in* Torres 2017) sinaliza algumas competências que são muito importantes na condução do processo de mediação, uma vez que o mediador é desafiado a criação de hábitos relativos à gestão de conflito, que são adversos às crenças existentes, como por exemplo a de que toda diferença de pensamento é uma ameaça e não um direito do outro. O autor alerta para a necessidade de exercitar habilidades como saber ouvir, gerindo o processo de mediação em cada fase; ser empático mantendo a firmeza no falar, sem agredir e/ou constranger; formalizar perguntas relevantes para obtenção de informações e estabelecimento de boa comunicação; ser capaz de resumir, estabelecendo a redefinição do conflito, destacando pontos positivos e possíveis alternativas na solução do problema, além de ser criativo ao gerir impasses, ira e emoções que são potencializadas pela situação, entre outras.

Para Lederach (2012) durante o processo de mediação, existe a necessidade de definição da abordagem que será efetuada, considerando os aspectos que envolvem a situação de conflito. Afirma que a abordagem de resolução rápida é inviabilizada quando a manutenção de vínculos entre as partes ainda será mantida, que nesses casos a abordagem de transformação, que busca o epicentro do problema, atua nos padrões geradores do problema e propõe mudanças consistentes e construtivas, é o mais indicado.

### III Cultura Organizacional e Relações Interpessoais

#### 3.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a empresa e seus membros e cabe aos líderes o papel de criar e sustentar essa cultura através de ações, comentários e visões que adotam (Chiavenato, 2008).

Também é definida como “(...) um conjunto de valores, tradições, crenças, hábitos, normas atitudes e condutas que dão identidade, personalidade, sentido e destino a uma organização para a realização de seus objetivos econômicos e sociais” (Casares D. e Siliceo A., 1997, *cit. in* Soto 2002).

A cultura social é um contexto mais amplo em que as Organizações operam, e um aspecto muito importante a ser identificado é o da existência de históricos dos valores culturais e sociais dos seus membros. O fato de depender de uma cultura que lhe proporciona estabilidade e segurança, não pode significar excesso de dependência, criando uma miopia intelectual nos funcionários, que os impediria de usufruir de novos conhecimentos e experiências, sem conseguirem desenvolver a capacidade de tirar proveito das oportunidades que evitariam possíveis conflitos (Newstrom, 2008).

Nessa perspectiva, Newstrom (2008) conclui que a cultura organizacional é um conceito de sistema dinâmico, que é afetada por quase tudo que acontece dentro da organização. Uma força poderosa, que de alguma maneira é intangível, pois existe e não podemos tocá-la, mas que é presente, atuante e determina o comportamento individual e coletivo de seus membros. Afirma que para criar e monitorar suas culturas, as empresas devem estar aptas para comunicá-las ao corpo funcional e, principalmente, aos novos contratados, que se encontram em uma posição de total disposição de agradar e aprender sobre seu novo ambiente de trabalho. Essa comunicação, socialização organizacional, pode ser formal (visão, declarações de seus líderes, códigos de conduta ética) e informal (reconhecimento público de funcionários padrão, retransmissão de histórias de sucesso).

Para Soto (2002), os processos humanos mais importantes dentro de uma cultura organizacional, são a comunicação e informação, a integração e trabalho em equipe, a delegação e empoderamento, a motivação e reconhecimento, a criatividade e inovação, a capacitação e desenvolvimento humano e, por fim, a tomada de decisão e liderança. O impacto das mudanças e instabilidade nessa era de informatização, exige um modelo orgânico e flexível de estruturas das organizações que agreguem equipes multifuncionais com o destaque do capital humano e intelectual.

A cultura organizacional precisa ser democrática e participativa, precisa inspirar confiança, comprometimento, satisfação, um verdadeiro espírito de equipe, deve ser baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas (Chiavenato, 2008).

Para o autor toda cultura organizacional apresenta três diferentes níveis:

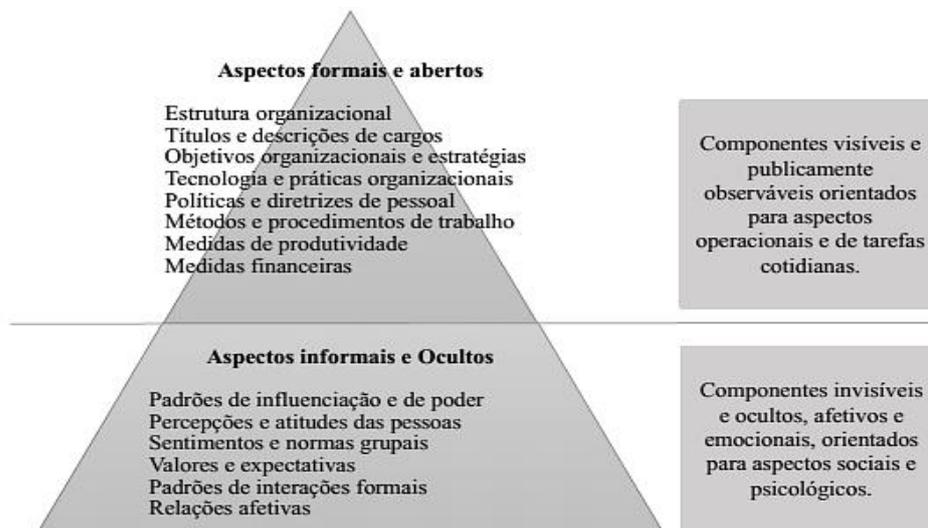
i) artefactos, primeiro nível, superficial, visível e perceptível;

ii) valores compartilhados, segundo nível, valores relevantes que definem as razões pelas quais as pessoas fazem o que fazem, funcionam como justificativas aceitas por todos;

iii) pressuposições básicas, nível mais íntimo e profundo, são crenças inconscientes, percepções, sentimentos predominantes.

A cultura organizacional é comparada a um iceberg, considerando que em sua parte superior, acima do nível da água, pode se observar os aspectos visíveis e superficiais (edificações, cores, espaços, tecnologias, entre outros), na parte abaixo do nível do mar, se localizam os aspectos invisíveis, mais profundos e difíceis de serem observados (aspectos psicológicos e sociológicos da cultura). Chiavenato (2009) conclui que não é algo que se possa tocar, apenas perceber através de seus efeitos e consequências.

Figura 6: O *iceberg* da Cultura Organizacional



Fonte – Chiavenato (2009)

De acordo Chiavenato (2008), o reforço da cultura organizacional enfatiza valores que precisam ser considerados e observados no comportamento de seus integrantes, a saber: competitividade, compromisso, boa comunicação, igualdade de oportunidades, orgulho e entusiasmo, aceitação da diversidade, responsabilidade e respeito pelas pessoas, confiança, ética, reconhecimento, inovação, trabalho em equipe, dentre outros.

Para Soto (2002), a construção de uma cultura organizacional perpassa pela realização de tarefas e desafios como a criação de uma visão futura da empresa e seu compartilhamento, a definição de missão e código de valores e de comunicá-los e reforçá-los de tempos em tempos, de identificar, enriquecer e direcionar o capital intelectual e emocional da empresa, da constituição de líderes que sejam agentes de mudança, transformando e controlando os conflitos, da priorização da capacitação e educação, da criação e manutenção de processos de melhoria contínua com transparência nos objetivos,

responsabilidade e funções de pessoal, no fortalecimento do trabalho em equipe, na manutenção de contato e diálogo pessoal com promoção de alto nível de energia e orientação para resultados.

### **3.1.1 Clima Organizacional**

Refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (Chiavenato, 2009). A qualidade nas relações advém da estruturação do trabalho, do cuidado com seu ambiente, do sentimento de pertencimento em que todos os envolvidos entregarão o seu melhor. E nesse contexto, a compreensão do que se faz e do porque se faz, agrega satisfação e reflete diretamente na retenção dos talentos, que é um sinal de estar no caminho correto (Chiavenato, 2008).

Ainda sob o pensamento de Chiavenato (2008), os funcionários devem ser vistos como o patrimônio mais valioso da empresa. Devem ser preparados e capacitados continuamente, as pessoas precisam ser felizes e se identificar com o seu trabalho, pois tais sentimentos são determinantes no sucesso da organização. Quanto o entorno é positivo e saudável a possibilidade de resolver um conflito construtivamente é muito maior. Nessa linha de pensamento, é imperioso para um bom clima organizacional que sua gestão seja aberta, transparente, justa, confiável e ética. É preciso abolir qualquer tipo de discriminação, garantir os direitos básicos e conduzir todos os processos, decisões e atividades propostas coadunadas com a responsabilidade social, atualmente, exigida para as empresas e para os que trabalham nelas. O caminho é a percepção de seus colaboradores como talento humano e capital intelectual e nunca mão-de-obra direta ou indireta, mensalistas, horistas e respeitar a heterogeneidade que caracteriza todas as organizações, independentemente de tamanho, segmento ou condição de pública ou privada.

Se o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação que

existe dentro dos indivíduos e de acordo a teoria de Maslow (*cit. in* Novo et al., 2008), depende da satisfação das necessidades humanas (biológicas, psicológicas e sociais), pode-se dizer que o clima é reflexo da influência do ambiente sobre a motivação dos empregados, definindo a satisfação dentro das organizações. Uma relação de reciprocidade e retroalimentação entre ambas as partes, que contem expectativas individuais e organizacionais. Segundo, Hackman e Oldham (*cit. in* Novo et al., 2008) e sua teoria das características do trabalho, as pessoas podem ser motivadas pela natureza intrínseca do trabalho que realiza, pois, tais tarefas interferem no desempenho do trabalho de maneira positiva, quando existe identidade, percepção da significância e importância, autonomia e responsabilidade, feedback, são executadas com satisfação e bons resultados.

Por fim, os autores Novo et al. (2008), afirmam que as pesquisas sobre clima organizacional atestam que os desafios, as perspectivas de encareiramento nas empresas, os treinamentos, reconhecimento, transparência, sentimentos de utilidade e pertencimento, entre outros, impulsionam os bons resultados com relação a essa questão.

### **3.2 Relações Interpessoais**

Moscovici (2008) afirma que o processo de interação humana, ocorre através de ações e reações, voluntárias ou não, intencionais ou não e que a partir daí podem desencadear comunicação, simpatia, atração, colaboração, afeto e todos os sentimentos contrários também, antipatia, aversão, competição, conflito, se tratando de um processo altamente complexo. Afirma ainda que esses sentimentos e comportamentos, podem ser verbais e não-verbais, manifestados e não-manifestados.

Para a autora, através dos processos de interação é que ocorrem as relações interpessoais, que no ambiente corporativo espera-se que sejam fluídas, positivas, respeitadas, garantindo o alcance dos objetivos traçados. Em virtude dos participantes dessas interações, possuem bases internas diferentes no que tange conhecimento, crenças, opiniões, vivências e impressões do mundo e das pessoas que a cercam, sem uma

condução sensível e assertiva de seus líderes, as competências técnicas em nada influenciam, uma vez que relações interpessoais ruins ocasionam ambientes tensos e desfavoráveis, com grande possibilidade de quedas de produtividade.

Consideradas peças fundamentais para o sucesso empresarial, para a satisfação em seu ambiente de trabalho, Chiavenato (2009) salienta para a existência de três tipos de abordagens de suporte e apoio dentro das organizações na condução e estabelecimento de boas relações interpessoais:

i) análise transacional, uma técnica utilizada para comunicação e relacionamento com os outros, que tem por objetivo o autodiagnóstico das relações interpessoais. Eficazmente aplicada com os indivíduos e não em equipe, com o intento de clarificar e alcançar uma comunicação sem rodeios, transparente em sentimentos e pretensões, que agregará valores de confiança e o estabelecimento de laços fortes com as pessoas;

ii) consultoria de procedimentos, onde a intermediação junto as equipes, ocorre através de profissionais capacitados, que coordenam e intervêm de maneira positiva, sensibilizando-as quanto ao entendimento da dinâmica das relações de trabalho, melhorando o nível de cooperação e integração ante a solução de problemas;

iii) reuniões de confrontação, que possuem um enfoque socio terapêutico e também ocorre através da intermediação de um consultor interno ou externo e dois grupos em situação de conflito, antagonismo, desconfiança, se autoavaliam e avaliam o outro grupo. Em ato contínuo, eles apresentam os resultados de suas avaliações e se inicia um interrogatório sobre suas percepções, que de imediato pode trazer uma maior intensidade de sentimentos, porém no desenrolar da reunião tende a apaziguar e chegar a um consenso e entendimento. O papel do consultor, será de ponderação, apaziguamento, isenção em prol de romper as barreiras existentes para solução construtiva dos conflitos.

A maneira como esses desafios serão enfrentados definirá o ambiente e o perfil de relacionamento grupal. Quanto maior a transparência, a escuta, o respeito, o

reconhecimento das diferenças, a realização de feedbacks, maiores as chances de se obter um ambiente de trabalho saudável e agradável. Esse respeito e reconhecimento às diferenças individuais, possibilitarão a sinergia de esforços da equipe para que através da união de suas competências, a satisfação e o sucesso de resultados sejam consequências (Moscovici, 2008).

Segundo C. Argyris (*cit. in* Moscovici 2008), para estar habilitado a gerir as relações interpessoais com competência são necessários conhecimento da situação interpessoal, suas variáveis importantes e entendimento da própria inter-relação, a capacidade de resolver os problemas sem correr o risco de recidivas e um resultado alcançado que permita a continuidade do trabalho de maneira satisfatória.

Princípios de diferentes origens podem ser partilhados com grupos diferentes e de diferentes culturas, desde que se expressem positivamente na forma de comunicar das pessoas, criando conexões e minimizando distorções entre o que se fala e o que o outro percebe e recebe. Essa dinâmica pode ocorrer entre duas pessoas e até mesmo em larga escala, envolvendo organizações, governos, entre outros (Machado, 2020).

### **3.2.1 Comunicação que conecta**

Em *Todos Se Comunicam, Poucos Se Conectam*, Maxwell (2010) fala da importância da interatividade *on line* que aconteceu com seus leitores no processo da escrita de seu livro, uma vez que conexão é tudo quando se trata de comunicação, que é uma das principais bases da liderança.

A conexão possibilita ter uma melhor visão sobre os caminhos a seguir, uma persuasão mais efetiva quanto a conquista de pessoas dispostas a participarem do que se propõe (âmbito da liderança nas organizações), maior carisma que viabiliza proximidade na esfera pessoal [um maior conhecimento do perfil dos seus liderados] e confiança, passando credibilidade ao fazer o que disse que iria fazer (Maxwell, 2010).

As informações e ideias são transmitidas através da comunicação que, muito mais que transferências de significados, dentro das organizações, tem a função de controlar

(controle do comportamento organizacional, que se origina das informações formais, no que tange ao cumprimento de regras, obrigações, instruções que devem ser seguidas e de maneira informal, por meio das reações em resposta ao que é falado sobre uns e outros); motivar ( que acontece através das orientações sobre o que se deve fazer, como melhorar e por feedbacks positivos); expressar emoções ( por meio das interações entre os pares e, também, gestores, o ambiente de trabalho é um local de manifestação de sentimentos positivos e negativos) e informar ( ao facilitar a tomada de decisões). Mais do que nunca, o que se comunica precisa ser compreendido, evitando ruídos, mal-entendidos e relacionamentos disfuncionais nos locais de trabalho (Robbins, 2006).

O universo e o estudo da comunicação humana, envolve diversas variáveis e áreas de pesquisa como psicologia, sociologia, antropologia, entre outras, envolve uma interdependência entre o que se fala e o que, de fato, consegue transmitir para o outro escutar. Essa dinâmica não acontece dissociada das crenças, valores, cultura das partes envolvidas (Novo et al., 2008). As palavras podem ter significados diferentes para as pessoas e Wanderley (1998) entende essa questão como desencadeadora de um arco de distorção entre o que se pretende falar e o que o outro irá realmente entender. Chamando a atenção para a diferença entre o significado inerente de uma palavra e o que ela representa para aquele que a emite e para aquele que a ouve.

Durante as reuniões de trabalho, geralmente acontece um “duólogo”, ou seja, duas pessoas monologando durante horas, para apenas descobrir mais tarde que falavam da mesma coisa, situações que são influenciadas e distorcidas em razão dos estados mentais de seus interlocutores, expectativas e ótica limitante das áreas que atuam (Wanderley, 1998). Nessa linha de pensamento, Novo et al. (2008) afirmam que obstáculos da comunicação interpessoal são do emissor, sua percepção de mundo, preconceitos, “verdades absolutas” e do receptor, distração mental, sistemas próprios de interpretação, cargas emocionais pessoais.

Figura 7: Obstáculos à Comunicação Interpessoal

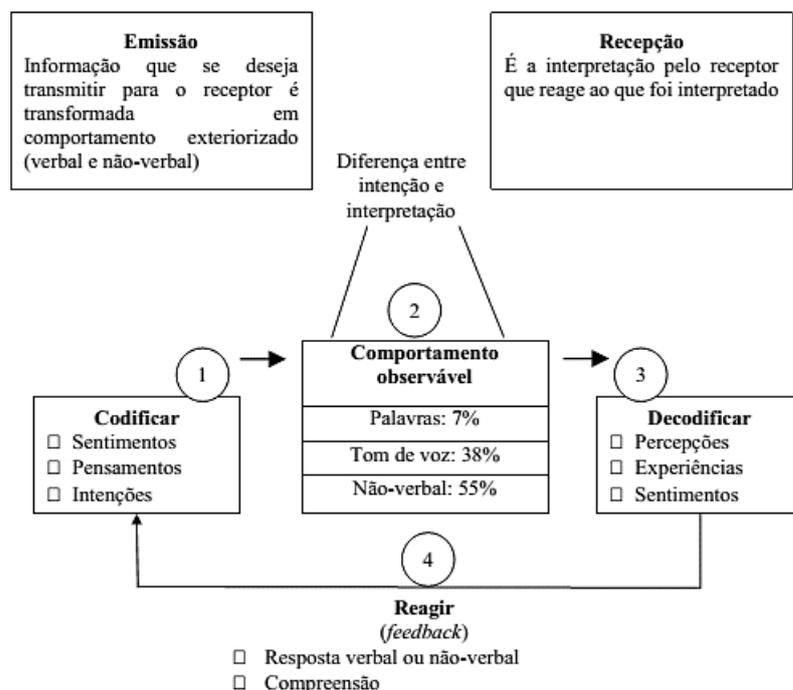
Obstáculos do emissor	<input type="checkbox"/> Percepção
	<input type="checkbox"/> Contexto
	<input type="checkbox"/> Interferências externas
Obstáculos do receptor	<input type="checkbox"/> Dificuldade em ouvir
	<input type="checkbox"/> Percepção
	<input type="checkbox"/> Sentimentos

Fonte: Novo et al. (2008)

Maxwell (2010) faz um resumo sobre a realização de conexão, através da comunicação, para líderes, professores e palestrantes, com a afirmativa de que “(...) sua experiência não é a mais importante, nem seus interesses.” A posição que ocupam deverá ser utilizada para guiar e ajudar no aprendizado do outro, pois ao alcançarem o que almejam, se empenharão em atender os objetivos propostos. É sobre “(...) aprender trabalhar com os outros e por intermédio deles” e sobre a certeza de que “(...) preocupação mútua cria uma conexão entre as pessoas.”

No mesmo raciocínio de Maxwell (2010), O’Connor (*cit. in* Novo et al., 2008), afirma que a linguagem corporal, não-verbal, é responsável por 55% da percepção de sinceridade ocorrida numa comunicação. O tom de voz é responsável por 38% e o conteúdo ou palavras, apenas por 7%. Para haver efetividade e congruência na comunicação, não pode haver divergências entre essas três variantes.

Figura 8: Definindo a Lacuna na Comunicação Interpessoal



Fonte: Novo et al. (2008)

Para Duke (*cit. in* Queiroz 2020), a comunicação interpessoal tem um papel fundamental para o funcionamento do sistema de uma organização e para acontecer é necessário que ela possua uma oratória com metodologia prática, aderente ao local e contexto onde ocorre. É de suma importância que as emoções estejam sob controle quando ela ocorra.

De maneira sintetizada, o pensamento de Maxwell (2010) atesta que seja de forma individual, grupal ou para uma plateia composta de pessoas desconhecidas, a certeza de que uma conexão aconteça e viabilize uma comunicação bem feita, exigirá esforço e energia, transparência e conhecimento sobre o ambiente e o assunto a ser tratado, paciência, altruísmo (doação), excelência na área e/ou assunto abordado, bem como identificação de pontos em comum. “(...) Você não pode dar algo que não tem. Não pode dizer o que não sabe. Não pode dividir o que não sente. Ninguém tira nada de um vácuo”(Maxwell, 2010).

## **IV Organizações e as Ferramentas de Transformação para uma Gestão Construtiva de Conflito**

### **4.1 As Organizações e um Novo Modelo de Gestão**

O ambiente empresarial encontra-se marcado por profundas mudanças e rupturas conceituais e comportamentais, deparando-se com mercados cada vez mais diversificados e exigentes, oriundos da globalização e do rápido avanço tecnológico. Todo esse cenário contribui para a potencialização de situações de conflito que advém de competições cada vez mais acirradas dentro das empresas, de climas organizacionais tensos e ambíguos, consumidores exigentes e cientes de seus direitos, nova formatação dos contratos e relações de trabalho, deterioração do meio ambiente, dentre muitos outros (Cavalcanti *et al.*, 2009).

Nesse caos instalado, variando em todas as suas características particulares, as pessoas e as organizações buscam identificar o novo papel que necessitam desempenhar para encontrar o equilíbrio e a integração entre todos esses aspectos (Cavalcanti *et al.*, 2009). Bennis e Crema (*cit. in* Cavalcanti *et al.*, 2009) alertam para o enfrentamento de questões éticas e de atuação responsável das empresas ante a magnitude de sua representatividade no futuro do mundo, não podendo se calar frente as distorções de conduta para o alcance de resultados e nem se adaptar a uma existência normótica dentro das empresas, ou seja, aceitação de cenários mórbidos, conformistas e inertes frente ao que não é saudável. Dentro dessa perspectiva, não esquecer o real significado que o trabalho tem para as pessoas, que muito além da sobrevivência material, representa a oportunidade de ser útil para si próprio e também para a sociedade, condição essa que será viabilizada pelas organizações que ademais da produtividade, se voltam para o desenvolvimento humano, sua autorrealização e autoexpressão (Novo *et al.*, 2008).

Sob a ótica de Sampaio (2014), ainda falando acerca de uma realidade tão desafiante, existe uma grande fragmentação do conhecimento, com uma visão unilateral sobre o mundo que, equivocadamente, elegeu a condição de especialista em temas e segmentos

distintos à dimensão do que é real, que cria ilusões de percepções e isolamento, estabelecendo-se assim ambientes altamente competitivos. E em que pese o advento da globalização dos meios de comunicação, quaisquer possibilidades de expansão de pensamento ante as teorias já existentes significam ameaça iminente.

Segundo a autora acima citada, o reconhecimento dessas questões, busca através de ferramentas voltadas para o desenvolvimento humano, caminhos para uma nova realidade dentro das organizações, um novo modelo de gestão. Nessa perspectiva as empresas são vistas como seres vivos, compostas de partes que se conectam com o todo; precisam ser “humanizadas” para que seus valores, expectativas, sentimentos de segurança e pertencimento sejam concretos; devem estar atentas aos problemas, pois fazem parte dos processos de crescimento, superação e solução; precisam estabelecer parcerias e espírito de equipe e, por fim, horizontalizarem suas hierarquias em favor da sinergia grupal.

Pensando em um contexto bastante atual e abrangente, pode-se utilizar o surgimento dos novos modelos de empresas (Startups) *versus* empresas com modelos tradicionais, já consolidados, como exemplos da necessidade de adequação a um novo modo de pensar e gerir, pois os conflitos surgem desde a diferença entre gerações, até a maneira de como essas empresas coexistem e são entendidas, indicando que o compartilhamento do conhecimento por ambos os lados é um caminho a ser considerado em benefício de todos, com especial atenção ao capital relacional, que envolve o acesso ao mercado e que é viabilizado para as novas empresas através das organizações tradicionais (Magaldi & Salibi, 2018).

Pode-se fazer um paralelo do pensamento dos referidos autores sobre a aliança estratégica de uma empresa com outra viabilizar alicerces e atalhos para uma nova, se tornando, a partir daí, um motor de crescimento econômico, com o que acontece com a gestão das relações de conflitos, quando ao “navegar” entre ambos os lados em oposição, passa a se exercitar o aprendizado de desenvolvimento do equilíbrio sobre o peso de convicções distintas, flexibilidade e abertura disruptiva de pensamentos e atitudes.

Segundo Likert e Likert (*cit. in* Novo et al., 2008), a integração entre os interesses da organização e dos trabalhadores, necessita de uma liderança que tenha o objetivo de buscar uma administração de conflitos mais eficaz e mais participativa, que substitua modelos tradicionais existentes, onde todos os empregados contribuam em todas as fases das tarefas executadas. Uma espécie de gerenciamento de grupo, nos quais as pessoas apostem no sentido e significado de seu trabalho dentro da organização e onde competências de liderança sejam identificadas e empregadas na prática. Nesse formato, a administração de conflitos passa a ser compartilhada pelo líder e suas equipes, cada parte se responsabilizando por seu papel, suas escolhas e decisões (Novo et al., 2008).

Quando o ambiente organizacional é marcado por uma gestão participativa, a aprendizagem e o alcance das metas acontecem através de um processo com maior qualidade, transparência e responsabilidade, quanto aos papéis desempenhados pelos gestores e colaboradores. Nesse sentido, existem ferramentas que podem contribuir para a manutenção de um trabalho de fortalecimento institucional, que visam o desenvolvimento dos indivíduos e da organização em prol de mais harmonia pessoal, interpessoal e grupal (Sampaio, 2014).

Os recentes empreendimentos transformadores da realidade, possuem uma liderança com características à frente de seu tempo, com adoção de modelos disruptivos e quebra de paradigmas que já provaram não mais funcionar. Surge o pensamento *bold* (ousado, inovador, forte, vigoroso), que vai além das perspectivas motivacionais e psicológicas, pois, também possui uma poderosa visão de alcance nos negócios. Esse pensamento exige uma profunda mudança do gestor, principalmente humildade no entendimento da necessidade de aprender (desafio constante na trajetória de líderes transformadores), que entendem sua posição de protagonistas no processo, atraindo e agregando diversos talentos que o auxiliarão (Magaldi and Salibi, 2018).

Ferguson (*cit. in* Cavalcanti et al., 2009), afirma que o conhecimento individual e coletivo, as conexões que extrapolam as relações de trabalho, as relações que se tornam cada vez mais pessoais, o trabalho vivenciado de maneira mais prazerosa, as trocas, para

citar alguns, são os pressupostos do novo modelo a ser seguido pelas empresas. Drucker (*cit. in* Cavalcanti et al., 2009), continua mais assertivo do que nunca quando diz que apesar do passado ser referência, não se pode olhar pelo retrovisor em busca de respostas e soluções para os desafios do presente, uma vez que a direção está no futuro.

#### **4.1.1 Organizações em Aprendizagem Contínua**

As organizações estão frente a frente com o grande impasse de continuarem avaliando seu sucesso através dos resultados de seus números, “apagando incêndios” e minimizando a complexidade das realidades que a compõem e influenciam, ou de começarem a fazer reformulações sobre suas antigas respostas e certezas, elevando a sua conscientização corporativa quanto ao compromisso de ser agente de transformação social em prol de um bem comum (Cavalcanti *et al.*, 2009).

De acordo com Barrett (*cit. in* Cavalcanti et al., 2009), a consciência corporativa evolui por alguns níveis até alcançar a condição mais elevada, que representará a organização e sua liderança, sedimentando sua identidade coadunada com uma visão holística, onde se partilha a responsabilidade pelo todo, entendendo que somente dessa maneira sobreviverão. Concluí que tal processo de aprendizagem e mudança, significará equilíbrios em todas as áreas de atuação, inclusive no crescimento econômico. Os líderes mudam de paradigma e de atitudes até então predominantes, sendo vistos por Senge (1990), como projetistas, guias e professores, responsáveis por capacitar sua equipe em busca de resultados que sejam importantes para todos. Uma visão de crescimento permanente através do conhecimento que deverá ser entendido e aceito.

Decorridas algumas décadas, com as devidas adequações, os preceitos defendidos por Senge (1990), são atuais e desempenham importante papel na gestão das organizações. A inovação no campo do comportamento humano, tem seus componentes vistos como cinco disciplinas, que objetivam facilitar essa inovação, mesmo que desenvolvidas separadamente, pois, se complementam e são cruciais para o sucesso umas das outras:

i) domínio pessoal que tem base espiritual, implica no alto grau de proficiência e capacidade de alcançar resultados desejados. Essa disciplina envolve o desafio de viver a vida com criatividade, sair do automático, do reativo, identificar continuamente o que é importante e aprender a enxergar com mais clareza o que nos cerca. Uma percepção que ocasiona a geração e manutenção da “tensão criativa” em busca de soluções, entendendo a realidade como uma aliada e não um inimigo, adequando-se às mudanças, ao invés de resistir a elas. O pensamento não pode perturbar a concentração no resultado que se busca, o foco é nesse resultado e não no processo e dificuldades para alcançá-lo.

ii) modelos mentais – ideias arraigadas, imagens que influenciam na maneira de encarar o mundo e determinam a escolha das atitudes. Pessoas com modelos mentais diferentes podem experimentar uma mesma situação e descrevê-las sob óticas totalmente diferentes.

iii) objetivo comum (visão compartilhada), que deve ser contínua e proporcionar o foco e a energia para que a aprendizagem ocorra. As empresas que visam alcançar esse intento, devem incentivar o desenvolvimento de objetivos pessoais, já que esses impulsionam o comprometimento e a sinergia.

iv) aprendizado em grupo, que ocorre em prol dos objetivos a serem alcançados, através do desenvolvimento da capacidade de construção conjunta, analisando com discernimento questões complexas, tomando decisões e agindo de forma inovadora e coordenada, enxergando além de suas perspectivas pessoais.

v) raciocínio sistêmico, como a chance de integrar razão e intuição (essa segunda, nas últimas décadas, bastante aceita no campo administrativo) e que uma vez aceita pode ser utilizada e transformada em proposições racionalmente testadas. Conhecida como quinta disciplina e alicerce da organização que aprende, ela integra as outras quatro, sua essência reside na mudança de mentalidade, entendendo que em todos os eventos, estão presentes diversas variáveis que atuam de maneira simultânea e que o todo é sempre maior que as partes.

As organizações são vistas como seres vivos e podem crescer, sobreviver e morrer. Sua vantagem competitiva advém das pessoas, onde seu capital intelectual é simbolizado pela importância do humano. Nesse sentido o investimento é maior nos empregados que atenderão os clientes, que nos produtos e serviços (Chiavenato, 2008).

Quanto mais uma organização está voltada para a disseminação de conhecimento, treinamento e capacitação, mais bem-sucedida será. Nas organizações de aprendizagem, o compromisso com a educação e o desenvolvimento das equipes, busca através da transformação ininterrupta, se adaptar, operar e evoluir de maneira permanente, acontecendo em todos os níveis, sejam clientes, colaboradores, unidades, redes e grupos internos e externos. As universidades corporativas são um ótimo exemplo dessa realidade, atuando cada vez mais no processo de aprendizagem virtual contínua. O objetivo maior é a melhoria constante do capital humano incrementando efetivamente o capital intelectual (Chiavenato, 2009).

Moscovici (2008) chama atenção para a característica de estabilidade da mudança, em um mundo de mudança contínua, possibilitando a identificação de uma espiral crescente de interações entre homens, grupos, organizações e sociedades, que desencadeiam respostas às suas ações numa dinâmica ininterrupta de necessidade de adaptação, preparo e resiliência ante o novo. Indo um pouco mais além, afirma que fica claro o imenso desnível entre o progresso tecnológico e o progresso humano. Ao seu chamamento sobre aprender a aprender, a autora alerta sobre a importância de não apenas copiar modelos existentes, mas também descobrir a melhor forma de utilizar seus próprios recursos e potencialidades, lidando com forças e fraquezas, em busca de um equilíbrio entre a dependência e independência. Para tanto, é preciso investir em conhecimento, autoconhecimento, mudança de percepção, pensamento crítico, criatividade e intuição.

Nessa proposta global, existe a necessidade de líderes democráticos, participativos, cooperativos que, de acordo Chiavenato (2009), auxiliará alcançar o maior destaque dessas organizações ao colocar em prática todo conhecimento adquirido. E para alinhar e engajar líderes e colaboradores numa mesma direção, a necessidade de propósito

vem sendo reconhecida e valorizada cada vez mais, quando expressa com clareza a visão da empresa e seu conjunto de valores e crenças, ficando a cargo do líder não somente a disseminação do mesmo, mas sua preservação e manutenção de toda organização (Magaldi & Salibi, 2018). O alinhamento da estrutura organizacional, seus sistemas e processos, precisam acontecer, concomitantemente, com a compreensão de todos sobre o sentido dos direcionamentos e das mudanças vivenciadas internamente, como contributo da visão de futuro que a empresa quer alcançar (Silva & Vergara, 2003, *cit.in* Cavalcanti et al., 2009).

## **4.2 Ferramentas de Transformação**

Proposições de gestão, dinâmicas e ferramentas que sustentem a ideia de fortalecimento das organizações, equipes e lideranças no processo de tratamento e administração das situações de conflito de maneira construtiva, que atendam a ordem mundial de respostas imediatas, criativas e participativas às mudanças, com adequações contínuas e aprendizagem permanente.

### **4.2.1 Liderança Sistêmica**

Numa perspectiva ampla de entendimento da natureza humana, inserida em uma concepção holística e todos os seus aspectos (físicos, mentais, emocionais e espirituais), considerando, além de suas próprias necessidades, as necessidades das organizações, a abordagem sistêmica apresenta algumas teorias contemporâneas voltadas para o componente não-tangível dessas relações, tendo como pontos centrais para o líder, seu autodesenvolvimento e autoconhecimento (Cavalcanti *et al.*, 2009).

Essas teorias contemporâneas não dissociam as pessoas, os líderes e as organizações do contexto em que vivem e coexistem:

i) a teoria da liderança carismática, na qual os líderes possuem qualidades e competências que os tornam críveis à suas equipes e sua comunicação acontece não somente através das palavras, mas de suas expressões corporais;

ii) a teoria visionária em que os líderes são mestres em transmitir suas ideias de futuro, novas tendências e implementar mudanças;

iii) a teoria baseada em princípios e o líder atua como uma bússola indicando os caminhos, tendo a ética, a honestidade, a justiça, entre outros, como princípios básicos de personalidade, não passíveis de mudanças. Seu sucesso é percebido como decorrência de sua postura e imagem pública;

iv) a teoria da liderança servidora, que independente da ocupação formal dos cargos, possui autoridade moral para sê-lo, está mais preocupado com os outros do que com o sucesso de sua própria carreira.

v) a teoria transformacional, voltada para mudanças profundas das pessoas, através de seu crescimento e desenvolvimento individual.

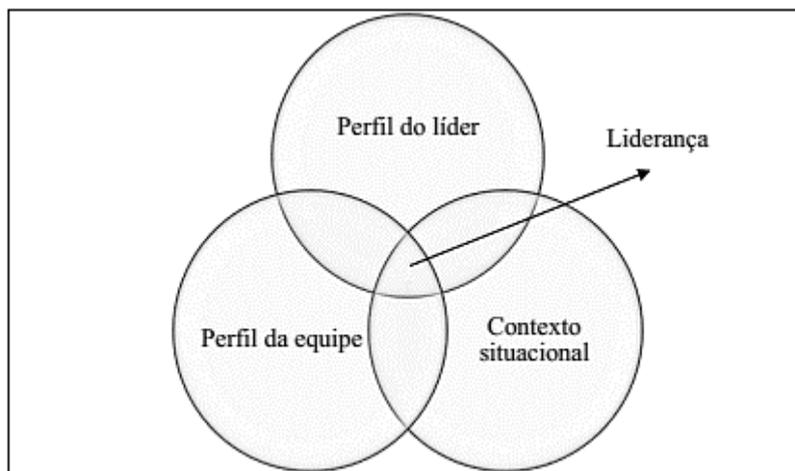
Para se fazer uma verdadeira liderança é necessário entender a diferença entre ser um líder, a própria liderança e conduzir. No cargo de líder, o indivíduo pode possuir ou não as habilidades necessárias, já a liderança que seja, efetivamente, exercida está relacionada à condição de influenciador, não sendo exigida a formalidade da função para que esse reconhecimento aconteça e, por fim, conduzir é a junção de fazer uso do cargo e da faculdade de influenciar pessoas (Dilts, 2006).

Segundo Dilts (2006), numa perspectiva ampliada a liderança busca influenciar os indivíduos a alcançar objetivos, estando diretamente concatenada com a capacidade de motivar. O grande desafio desses líderes é que através de seu comprometimento, de uma boa comunicação, interação e gerenciamento, consigam criar uma visão de mundo, de

organização que seus liderados queiram participar. E assim, liderança pode ser definida como “um processo de influência nos demais para que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos” (Soto & Marras, 2002, *cit. in* Novo et al., 2008).

Liderança pode ser definida como “o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais ou pessoais” (Bouditch, 1989, *cit. in* Soto 2002). Um processo, onde o perfil do líder, da equipe e contexto em que está inserida determinarão o alcance do gestor e os resultados conquistados. Não se tratando meramente de características inatas do indivíduo, mas de um aprendizado constante, com interações e adequações necessárias a realidade vivida (Novo et al., 2008),“(...) o que distingue o líder da maioria das pessoas comuns é a maneira incomum de obter resultados” (Motta *cit. in* Novo et al., 2008).

Figura 9: Liderança vista como um Processo



Fonte: Novo et al. (2008)

De acordo com Nicholls (*cit. in* Dilts 2006), a liderança pode ser vista sob três perspectivas: meta, macro e micro. A meta sugere um movimento em sentido amplo, unindo as pessoas ao ambiente, através da visão do líder, dando destaque para variáveis

relativas ao espiritual e identidade de propósitos. A macro é a descoberta de um caminho que viabilize a construção de uma cultura dentro da organização e está correlacionada às crenças, valores, que simbolizam seu papel ou missão, o sentido do self experimentado pela equipe. E a terceira e última, a micro tem o foco no estilo de liderança que crie um ambiente cooperativo para a realização de um trabalho, que envolve questões relativas ao ambiente, ao comportamento e a capacidade de exercer esse comportamento. Portanto, a verdadeira liderança ocorreria com a unificação desses três tipos de atuação.

Em seu artigo, O Paradigma da Nova Liderança, Dilts (2006), cita as habilidades pessoais, relacionais e de pensamento sistêmico como fundamentais para o exercício da liderança, que deverá envolver questões e direcionamentos em todos esses níveis - ao self, aos outros, aos sistemas ou metas.

Sob a perspectiva de uma visão sistêmica Regis e Chiorlin (2007), afirmam que cada sistema é sempre parte de um outro maior e todos se interconectam e relacionam, fica claro o caminho a ser seguido pelos líderes, que muito além de meros controladores de processos e resultados, se comprometem a ajudar, orientar, dar feedbacks, estar presente em processos de transição constantes dentro das organizações como transferências, promoções, desligamentos, fusões, entre outros. As autoras fazem uma analogia importante sobre a necessidade de compreender as duas grandes linhas de pensamentos sobre os fenômenos universais, correlacionando-os com dinâmicas e expressões existentes nas organizações. Elas se apresentam de forma clara e diferenciada, com ambiências impactadas por formas de gestão que em algumas empresas refletem um estilo de liderança cartesiana (física clássica) e em outras, um estilo de liderança sistêmica (física moderna).

Figura 10: Pensamento da Física Clássica e Pensamento da Física Moderna

Paradigmas da Física Clássica	Paradigmas da Física Moderna
Visão Mecanicista	Visão sistêmica
Pensamento Linear	Pensamento holístico
Rigidez	Flexibilidade
Percepção dualista ou/ou	Percepção integradora e/e
Fragmentação	Unicidade
Estrutura Hierarquizada	Estrutura em rede
Liderança Centralizadora e autoritária com pouca receptividade para receber feedback	Liderança compartilhada com abertura para troca de feedback
Relações competitivas e exploratórias	Relações cooperativas e solidárias
Voltado para o desenvolvimento técnico	Voltado para o desenvolvimento integrativo

Fonte: Regis & Chiorlin (2007)

Para Newstrom (2008), o alcance do sucesso de uma organização está diretamente relacionado a uma abordagem sistêmica, sob uma ótica comportamental holística, uma vez que possui elementos fundamentais como variáveis diversas, interdependência (as partes afetam e são afetadas concomitantemente), a existência de subsistemas contidos em sistemas maiores, os processos de *inputs* e *outputs*, (transformações através de mecanismos de entrada e saída que são contínuos), a produção de resultados positivos e negativos, esperados e inesperados, com consequências podem ser de prazos menores ou maiores.

A ruptura de paradigmas, até então, considerados invioláveis solicitam a busca de novas soluções para as problemáticas enfrentadas dentro das organizações, advindas das

constantes mudanças de cenários cada vez mais complexos (Sampaio, 2014). Considerando a organização como um sistema de interconexões contínuas, os conflitos são sempre minimizados numa situação de decisão envolvendo áreas diferentes, quando se compartilha informações e os porquês das decisões, quando as atribuições são definidas e o mais descentralizadas possível e a rotatividade de cargos possibilita o entendimento sob outra ótica (Chiavenato, 2008).

Os autores Magaldi e Salibi (2018) em análises bem atuais sobre gestão, dentro de uma visão sistêmica, apresentam o MTP (Propósito Transformador Massivo) como um avanço no conceito de propósito para a empresa e para as equipes, pois se ampara na crença de que a tecnologia existente pode ajudar a resolver problemas globais, que impactam diretamente no universo individual das pessoas. Nessa mesma perspectiva, Ismail (cit. in Magaldi & Salibi 2018), define que o MTP, não é apenas uma declaração de missão da organização, mas uma mudança na cultura interna que impacta na externa, ou seja, nos negócios.

O desafio maior dos líderes é garantir a não dispersão e manutenção do foco de seus colaboradores no sentido de alcançar uma transformação massiva e constante através de sua empresa amparada em um propósito básico e futuro claro. Quando bem definido o MTP inspira a equipe e agrega uma grande quantidade de adeptos e defensores que contribuirão para o alcance dos objetivos almejados. O MTP é único, inspirador, amplo, direcionado aos corações e as mentes e instrumento declarado de transparência e confiança. Independentemente dos momentos de stress vivenciados, se consegue manter o foco do time, que se espelha em um líder protagonista desse propósito que, de fato, vivencia e acredita no processo (Magaldi & Salibi, 2018).

#### **4.2.1.1 Liderança Transformacional - Teoria em Foco**

Dentre as teorias citadas no item anterior, a liderança transformacional apresenta e representa uma maneira concreta e consistente de atuação do líder nos dias atuais e

partindo dessa premissa, ela merece um enfoque especial. Rosener (cit. in Carvalho Neto et al., 2012) afirma que a liderança transformacional está sob o foco da literatura, em virtude das mudanças ocorridas dentro das organizações, que vão desde seu ambiente negocial até um perfil empresarial menos rígido e com uma gestão mais horizontalizada e voltada para o trabalho em equipe.

Cavalcante et al. (2009) conferem a esse tipo de líder uma preocupação em apresentar a visão, o sentido de missão, de estimular a necessidade de buscar conhecimento e independência de pensamento, de inspirar seus liderados, de comunicar de forma clara os objetivos propostos, de enxergar e escutar individualmente cada um de sua equipe, de promover soluções de maneira cuidadosa, até mesmo de com o tempo “(...) transformar os seguidores medíocres em seguidores eficazes” (Robbins, 2002, *cit. in* Cavalcante et al., 2009).

Um líder transformador cria uma visão do seu ideal de organização e a partir daí, busca os caminhos para alcançar o que deseja com qualidade, bom desempenho e produtividade (Soto, 2002). Através de sua boa relação com os liderados, ele compartilha uma visão de futuro e implementa mudanças internas e externas, que são amparadas na confiança que possui junto a equipe (Avolio et al., 1991, *cit. in* Carvalho Neto et al., 2012).

Para Robbins (2006), “(...) o líder transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder”, justificando assim o motivo da correlação desse tipo de gestão com os baixos índices de rotatividade, com uma maior produtividade e satisfação entre funcionários.

O estímulo à ação faz a diferença de fato, pois através dessa dinâmica virão as principais absorções de novos conhecimentos e ensinamentos disruptivos, considerados o desafio de maior relevância para líderes transformacionais, uma vez que as demandas de aprendizado requeridas no século XXI e a oferecida pelo sistema estão muito distantes (Magaldi & Salibi, 2018).

Dentro de um contexto desafiador de diversidade cultural, Newstrom (2008) afirma que o grande quantitativo de variedades de pessoas, desafia aqueles que estão em posição de autoridade a trazer para a sua gestão, um tratamento justo e equânime, evitando a discriminação e preconceito, definindo que a diferença entre ambas é que a primeira é exibida através de uma ação e a segunda, se refere a uma atitude.

As diferenças podem indicar benefício coletivo [inseridas em uma visão e proposta de liderança transformacional], quando reconhecidas, admitidas e apreciadas, inclusive com programas que se destinem à gestão e a valorização da diversidade (Newstrom, 2008).

Para Soto (2002), a definição de líder vai mais além quando seu papel é o de conseguir que pessoas não subordinadas diretamente a ele, façam algo que a ele interessa, chamando atenção para o fato de que o líder também executa ou faz executar, não se limita a tentativas de mandar ou influir. Porém, concorda que liderar é um processo de influência para a realização de um trabalho com entusiasmo e para o cumprimento dos objetivos.

O autor afirma que a liderança transformacional proporciona inspiração, estímulo intelectual, considera o empregado de maneira individualizada, se contextualiza por proporcionar visão, sentido, orgulho, respeito e confiança na relação com seus subordinados, por exercitar a comunicação direta, clara e transparente, capacitar e reconhecer e destaca que ao aproveitar ou desperdiçar os talentos que dispõe em sua equipe, um líder é passível de ter sua aptidão emocional para a função analisada e questionada, visto que para ele “(...) o processo de liderança tem o efeito similar ao do processo químico que transforma a lagarta em borboleta, com toda beleza que a lagarta oferecia em potencial” (Soto, 2002).

Chiavenato (2008) alerta para a necessidade de mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas, decorrentes da globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase nos clientes, competitividade,

qualidade e produtividade. Numa perspectiva de resposta para esse alerta, Bass (*cit.in* Carvalho Neto et al., 2012) defende que o líder transformacional ao estimular seu colaborador na busca de crescimento individual, os orienta e prepara para respostas mais rápidas e performances acima do esperado, alinhadas com as expectativas das empresas.

A percepção dos empregados como seres humanos diferenciados, que possuem contribuições particulares, são dotados de personalidade, competências e habilidades que os distingue, que são impulsionadores dos bons resultados alcançados e condutores da entrega de excelência dos produtos e serviços, bem como são agregadores de inteligência ao negócio, é o que proporciona a distinção entre uma organização e outra (Chiavenato, 2008).

Para Bass & Avolio (*cit.in* Carvalho Neto et al., 2012), os líderes transformacionais são identificados através de quatro atributos principais: i) sua atenção e consideração individualizada para com seus liderados, conhecendo suas forças e fraquezas por meio de uma escuta ativa; ii) estimula a aquisição de novos conhecimentos e do autoconhecimento de sua equipe; iii) inspira e motiva a busca de oportunidades, através do compartilhamento de uma visão de futuro que agrega seguidores; iv) são empáticos e com isso estabelecem relações sólidas, de confiança, integridade e troca com seus colaboradores;

O mundo de respostas definitivas não existe há um bom tempo e o ponto mais importante no contexto atual é fazer as perguntas certas e não ter as respostas prontas. A humildade, mais uma vez, é elevada a condição de diferencial no processo de aprender a desaprender. Perguntas ampliam os horizontes, estimulando a busca do novo e criando um novo padrão de pensamento do conceito de que tudo está sendo processado, está em andamento, em aberto e essa postura do líder ante os negócios é extensiva à condução das situações de conflito e suas variáveis (Magaldi & Salibi, 2018).

#### 4.2.2 GO - Grupo Operativo

Essa técnica começou a ser sistematizada por Pichon-Rivière<sup>1</sup>, através de uma experiência de grupo no Hospital de Las Mercedes, em Buenos Aires, nos anos quarenta. Ele afirmava que o processo de aprendizagem e suas consequentes mudanças, deveria capacitar a pessoa para processar transformações em si mesmas, nos outros e no ambiente no qual estivesse inserida e que a aprendizagem através dos processos grupais, viabilizaria um novo e vasto conhecimento a partir da relação de comunicação, integração e questionamentos que ocorreria entre as pessoas, por meio de uma análise crítica da realidade, atitudes questionadoras, surgimento de dúvidas e possíveis respostas (Bastos, 2014).

A interação entre as pessoas acontece de maneira recíproca, através de uma sequência de ações e reações, orientadas e dependentes entre si. Esse processo permite transformações mútuas, que ocorrem com a identificação, a divergência, a oposição, a referência encontrada no outro (Bastos, 2014). A interação recíproca também viabiliza que as pessoas compartilhem conhecimento, crenças e valores, passando a criar e estabelecer uma identidade sociocultural do grupo, que ao interagir, auxilia o indivíduo na sua autoconstrução e na construção o grupo (Wallon, 1968, *cit. in* Bastos 2014).

Para Pichon-Rivière a definição de grupo é “um conjunto de pessoas, ligadas no tempo e no espaço, articuladas por sua mútua representação interna, que se propõe explícita ou implicitamente a uma tarefa, interagindo para isso em uma rede de papéis, com o estabelecimento de vínculos entre si”(Lúcia et al., 2009). Para o autor citado, a determinação de uma tarefa, sua reformulação, entendimento, com possibilidade de ser aplicada fora do grupo, caracteriza-o como grupo operacional (Barrio, 1980).

---

<sup>1</sup> Pichon-Rivière, médico psiquiatra, com prática subsidiada pela psicanálise e psicologia social, fundador da Escola Psicanalítica Argentina (1940) e do Instituto Argentino de Estudos Sociais (1953).

A organização de uma equipe acontece através de treinamento voltado para que possa atuar como uma, possibilitando o tratamento da tarefa, analisando-a sob diversos aspectos, alcançando um consenso nas conclusões e, através de uma dinâmica dialética, agregue novos elementos de maneira sucessiva, até que o processo tome forma, seja afetivo, e possa evoluir do pensamento e verbalização para ação (Barrio, 1980).

A convivência ajuda a tecer relações, através das quais a conexão acontece por meio de uma história vincular, onde se estabelece mútua representação interna, que possibilita construir uma maneira de entender a realidade pessoal do outro (Gayotto, 1992, *cit.in* Bastos 2014). Moreno (*cit.in* Nery 2014), afirma que no desempenho dos papéis, nos deparamos com as articulações dos mundos internos das pessoas, denominadas como estados coconsciente e coinconsciente que se caracterizam como trocas mentais em comum, conscientes ou não, de sentimentos, atitudes e pensamentos, que criarão os padrões de vinculação específicos do grupo.

Nos projetos de intervenção de grupo os maiores objetivos são o de alcançar melhoria nas relações entre as pessoas, aprender a conviver com a diferença, diminuir a violência social, promover os direitos humanos, mediar conflitos, melhorar a ambiência dentro das organizações facilitando o convívio coletivo, dentre outros. Quanto ao profissional responsável pela condução do processo, se espera autoconhecimento e treinamento nos métodos (que serão utilizados e o ajudarão na conquista da liberação de cocriação grupal), conhecimento sobre o contexto histórico, cultural e social de seus componentes, sempre levando em conta o saber local, para a partir daí conduzir a intervenção propriamente dita, com a perspectiva que os sujeitos se emancipem e encontrem saídas para situações-problemas (Nery, 2014).

O surgimento dos conflitos sociais envolve questões muito mais profundas e complexas que mera discordância entre os componentes de um grupo ou entre grupos, envolve padrões relacionais, disputas afetivas, diferenças de poder e percepção de mundo. A realidade interfere diretamente no coconsciente e coinconsciente, direcionando seus

objetivos e metas de maneira positiva ou de maneira negativa, criando disfuncionalidade e situações de conflito, que acarretam bloqueios criativos, falta de motivação, desentendimentos (Nery, 2014). Na nossa perspectiva, nessa contextualização é possível fazer uma analogia com os conflitos surgidos dentro das organizações, pois são realidades que podem ser correlacionadas, deduzindo-se que para cada ambiente vivenciado dentro das empresas, se estabelece uma dinâmica grupal específica que pode ocasionar bem-estar ou desencadear mais conflitos, através de autoritarismo, repressão, ameaças, entre outros.

O processo interacional de todo grupo possui três momentos distintos, com durações breves ou longas, com avanços e até retrocessos, com situações de conflitos que persistem e também com muita resolutividade, com maior e menor coesão grupal, não acontecem de maneira linear e podem acontecer essas mudanças a cada encontro ou ao longo do processo: horizontalização, quando não existe diferenciação entre as pessoas, a identidade do grupo é global e igual, a diferenciação horizontal, as pessoas passam a ser individualizadas, assumindo papéis dentro do grupo e a diferenciação vertical que apresenta um aumento na afetividade e o surgimento de novas configurações dentro do grupo (Knobell, 1996, *cit. in.* Nery 2014).

Ribeiro (*cit.in* Afonso et al., 2009) afirma que no grupo acontece troca de informações, insight, de identificação e outros processos por meio dos quais se pode criar e reconstruir significados, como também vivenciar e ressignificar questões. Ao se propor um objetivo, o grupo analisa e ao mesmo atua para atingir seu intento. A formação do grupo reúne razão e afeto, sua organização é ao mesmo tempo objetiva e subjetiva e a aprendizagem acontecerá através dessas duas vertentes (Afonso et al., 2009). Ao estabelecer uma tarefa externa, ela será pública com propósito específico e de forma consciente, ao tempo que a tarefa interna envolverá as interações (sentimentos, comportamentos, superações) que acontecerão para o grupo realizar o objetivo (Portarrieu, 1986; Berstein, 1986; Pichon-Rivière, 1998; *cit. in* Afonso et al., 2009). Quando aceitam e definem a tarefa fica claro para todos que ocorrerão mudanças e que

em razão de sentimentos de ansiedade e medo do novo, poderá ter um momento marcado por resistências, no entanto, quando o processo de identificação é iniciado, a aprendizagem começa a fluir naturalmente (Berstein, 1986, *cit. in* Afonso et al., 2009; Pichon-Rivière, 1998, *cit. in* Afonso et al., 2009).

De acordo Bastos (2014), a aplicabilidade da técnica do GO é iniciada com a determinação de uma tarefa explícita, que pode se tratar de uma aprendizagem, de um diagnóstico ou tratamento (incluindo aqui a resolução de uma situação de conflito dentro de uma organização); o passo seguinte é a tarefa implícita, ou seja, a maneira como cada indivíduo vai experienciar o grupo no âmbito dos sentimentos e emoções; depois vem os regulamentos referentes aos elementos fixos, como tempo, frequência, local, funções a serem desenvolvidas pelo coordenador e pelo observador. Quanto ao desempenho das funções, caberá ao coordenador intervir, questionar, problematizar, fazer correlações entre as falas e os participantes. O observador deverá registrar tudo o que ocorre, para posteriormente analisar com o coordenador, todas as variáveis acontecidas. Os outros integrantes poderão alternar suas participações e papéis exercidos no decorrer do processo, como o do porta-voz, aquele que busca explicitar o implícito (papel difícil e de grande relevância para o alcance do objetivo maior em situações de conflito, que é identificar e expressar o verdadeiro significado por trás das palavras ditas e não ditas), do bode-expiatório encarregado de abordar o que o grupo não aceita e nem quer ouvir e, por fim, o do líder de mudança que ratifica o que foi aceito e explanado pelo porta-voz, contribuindo para uma nova realidade surgida por meio do processo de argumentação e debate (Gayotto, 1992, *cit. in* Bastos 2014). Regis (2010), complementa com a informação da existência de mais dois papéis: o de sabotador, que criará necessidades de desviar o grupo de seu objetivo e o dos silenciosos, aqueles que assumem as dificuldades que outros membros possuem para estabelecer uma comunicação e ao silenciarem, instigam os outros a se sentirem obrigados a falar. Ressalta que a escolha e assunção dos papéis, leva em conta a História de cada um.

Os participantes vão alternando seus papéis e posições dentro do processo de realização da tarefa/objetivo. A pré-tarefa é caracterizada por sentimentos de resistência no contato consigo mesmo e com os outros, pois o receio é imenso de passar a duvidar de suas certezas sobre o que o envolve e o mundo que conhece. A tarefa, caminho percorrido até alcançar o objetivo, efetivamente começa quando os sentimentos que causam ansiedade e medo são melhor elaborados e as pessoas se abrem para o novo. Nesse caminho cada um compartilha e interage a partir de necessidades individuais e ao fazê-lo demonstra flexibilidade e perspectiva para o novo. Ao problematizar suas dificuldades para a realização da tarefa, passa a vivenciar de fato a criação de um projeto comum através do qual se operem as mudanças (Bastos, 2014).

Os grupos são identificados como um espaço de escuta, geridos pelo coordenador que ao escutar pode devolver o que ouviu, estabelecendo um momento de escuta provocativa, inclusive ao interferir em algumas falas com questionamentos importantes. Nos grupos operativos todos tem oportunidade de se manifestarem livremente sobre o tema pré-definido ou surgido durante o encontro. Neles os participantes partilham experiências, se conectam e reconectam, forma-se vínculos, trabalha-se com a subjetividade e singularidade de maneira individualizada, possuindo um caráter terapêutico (Bastos, 2014). Sob nossa ótica, como resultado dessas práticas, temos pessoas emocionalmente mais saudáveis, transformadas, em processo contínuo de crescimento e abertas para a ressignificação de certezas, até então absolutas.

As organizações são constituídas de membros que, independente do cargo que ocupam, possuem expectativas e necessidades individuais, que creditam ser uma atribuição da empresa atender. Resultando em situações de desequilíbrio e conflito, quando não são atendidas, colocando em dúvida o real cumprimento das funções institucionais internas para com seus colaboradores. Essas funções são identificadas nas áreas do conhecimento, do comportamento, de iniciativas, de uma comunicação afetiva e inclusiva, do encareiramento, dentre outras. Nesse contexto, as técnicas aplicadas pelo GO, irão possibilitar a compreensão dessas funções através da elaboração de tarefas com a finalidade de prevenção, diagnóstico e correção de desajustes (Barrio,1980).

Uma outra abordagem feita pela autora registra as diferenças de cultura existentes entre as organizações e os indivíduos que nela trabalham. Ao tentarem se relacionar de acordo as pautas culturais existentes dentro da empresa, os empregados poderão comprometer a efetividade de seu trabalho e bem-estar individual, facilitando a ocorrência de tensões interpessoais e problemas no ambiente interno. Por meio do GO, a criação grupal é valorizada, as participações e contribuições individuais incentivadas e respeitadas, o processo de comunicação enfatizado e se estabelecerá a mobilização para uma inovação cultural construída com a participação de todos.

A proposição de ampliação e divulgação da utilização da metodologia do GO nos ambientes corporativos, se respalda no relato de uma experiência realizada há, aproximadamente, 40 anos, e todas as conquistas obtidas à época, demonstrando que a ausência de outras publicações mais recentes, sugere que nesse grande espaço de tempo, ficou restrita a áreas específicas como educação, saúde e psicologia, podendo ser aproveitada com ganhos reais na gestão de conflito dentro das organizações. O trabalho foi realizado com a Sanave S.A., revendedora autorizada da Volkswagen do Brasil, à época com 250 empregados e com a Sorvane S. A., indústria de fabricação de produtos alimentícios, resultado da fusão de duas marcas fortes (Kibon e Maguary), com uma média de 167 empregados, ambas as organizações com sérias questões de relações interpessoais e cultura organizacional, Barrio (1980) relata ter alcançado grande sucesso com as aplicações técnicas do GO, com resultados de mudanças positivas no âmbito da motivação dos colaboradores e relações intersectoriais da primeira empresa e da aceitação da nova estrutura, respeito mútuo, formação e coesão das equipes, com encontros marcados para fora do ambiente de trabalho, da segunda empresa.

Para se utilizar a técnica do GO, o entendimento do modelo E.C.R.O – Esquema Conceitual, Referencial Operativo é essencial, pois através dele ocorrerá toda comunicação necessária para realização da tarefa, uma vez que nesse modelo estão contidos conceitos gerais, teóricos, referente a realidade que será objeto de estudo (Pinho *et al.*, 2019).

Figura 11: ECRO – Esquema Conceitual, Referencial e Operativo



Fonte: Heidrich (2012)

Segundo Pinho et al. (2019), a representação gráfica da observação de vetores, através de um Cone Invertido, permitiu a Pichon-Rivière analisar os movimentos dos participantes do grupo. A primeira instância ou vetor é o da Afiliação (identificação dos membros) e Pertença (sentimento de fazer parte); Cooperação (reciprocidade e ações em prol do objetivo); Pertinência (produtividade, eficácia das ações); Comunicação (troca de informações); Aprendizagem (dinamizar a comunicação, apreensão da realidade) e Telé (percepção das relações no grupo, disposição para a tarefa).

Figura 12: Cone Invertido



Fonte: Pichon-Rivière (*cit. in* Pinho et al., 2009)

Os vetores representados no Cone Invertido servem de guia para o propósito de transformar algo implícito em explícito, o que acontece dentro do grupo através de um processo de relação dialética entre os componentes e o objetivo proposto, acontecerá através de movimentos de estruturação, desestruturação e reestruturação (Bastos, 2014).

O GO tem como proposta uma vivência grupal com interações internas e externas, por meio de processos teóricos e práticos que validarão os resultados alcançados. O estabelecimento de uma identificação coletiva quanto as diferenças e o respeito a elas em um processo continuado de crescimento (Pinho *et al.*, 2019).

#### **4.2.3 Constelação Organizacional**

A Constelação Organizacional teve como ponto de partida a Constelação Familiar de Bert Hellinger e oferece um caminho prático e concreto para o entendimento dos complexos sistemas organizacionais, possuindo leis e princípios distintos, como pode-se exemplificar através do direito de pertencer, que na família não acaba e na organização é temporário, só se mantém enquanto existir vínculo empregatício. Sua abordagem utiliza pessoas e objetos que representam a imagem interna da questão que se quer trabalhar e que também vão atuar como representantes das pessoas ou elementos envolvidos na situação tratada. Durante a dinâmica, através dos espaços que ocupam, os representantes conseguem acessar uma imagem interna de como a situação é percebida e assim expressam objetivamente o que é subjetivo, aquilo que não está explícito, porém é a causa do desequilíbrio ou conflito (Regis & Chiorlin, 2007).

Princípios que correspondem às regras e ordens naturais do sistema e quando não observados, desequilibram e ocasionam disfuncionalidade nas organizações (Regis & Chiorlin, 2007):

i) direito de pertencer - mesmo direito para todos os empregados, pelo tempo de duração de seu contrato de trabalho e dever no cumprimento de suas metas e obrigações, compromisso mútuo e respeito aos processos de contratação e desligamento da empresa;

ii) equilíbrio entre dar e receber - intercâmbio equilibrado entre empregados e empresa, nos processos de entrega e recebimento;

iii) direito de antiguidade - reconhecimento e respeito aos que chegaram primeiro, que repercutirá de forma positiva junto as equipes;

iv) a direção tem prioridade - quando a diretoria exerce sua autoridade e atribuições corretamente, não considerar sua prioridade acarreta insegurança e situações de conflito;

v) o desempenho precisa ser reconhecido - incentivo e reconhecimento especiais para aqueles que exercem suas atividades e geram resultados, também, especiais;

vi) ir ou ficar na empresa - utilizar perguntas que guiarão a decisão correta e criteriosa de se manter ou não os empregados na organização;

vii) organizações são sistemas voltados para tarefa - não perder de vista suas metas, tarefas e obrigações, manter o foco para não gerar perdas nos resultados;

ix) fortalecimento ou enfraquecimento - a ausência de reconhecimento, importância e apoio, ocasionam posições debilitadoras;

xi) o novo e o velho – novas ideias são bem-vindas, mas é preciso reconhecer o que já existe;

Atualmente, a Constelação Sistêmica Organizacional tem sido utilizada como um método para diagnosticar e buscar soluções para os conflitos vivenciados dentro das empresas, com considerável sucesso no alcance de resultados rápidos para questões mais simples e, conseqüente, solução de muitos problemas (Hermann & Bovo *cit. in* Silva, 2019, *cit.in* Braga, 2019).

Baseada na teoria sistêmica e fenomenológica, apresenta como ferramenta e recurso o acesso a um “campo de informações visíveis”, utilizando os campos morfogenético e mórfico. Essas informações são recebidas e percebidas através das sensações, emoções e pensamentos que reflete o lugar no qual o representante está ocupando (Regis & Chiorlin, 2007).

Os campos morfogenéticos são estruturas invisíveis, capazes de organizar os sistemas (cristais, plantas e animais), representando uma espécie de memória coletiva de hábitos de ação construídos ao longo do desenvolvimento do mundo. Através do tempo e do espaço, as formas do presente são adaptadas por meio das formas do passado e são transmitidas pela ressonância mórfica (Horgan, 2014).

Stam (2011) descreve que Bert Hellinger utilizava a abordagem fenomenológica no lugar da científica, porque o mesmo afirmava que seu trabalho é com a alma e não com a mente e o autor observa que sente da mesma forma ao entrar em uma constelação sem utilizar nenhuma teoria organizacional, (...)” é como entrar em um campo onde emoções e movimentos desconhecidos estão sendo sentidos.”

A abordagem sistêmica para realização de uma Constelação Organizacional possibilita a oportunidade de pensar diferente e contém algumas características próprias quanto a sua utilização (Stam, 2011):

i) em um primeiro momento através do contato com o cliente conseguir perceber se a questão apresentada por ele é sistêmica e para isso se serve de alguns sinais. Reações imediatas a algo que está acontecendo ou a substituição de alguma emoção que, na verdade, esconde outros sentimentos, já denotam não se tratar de problema sistêmico. Esse é sinalizado por sentimentos que perpassam o cliente através de expressões que realmente não lhe pertencem, mas estão presentes no sistema da organização e, em outras vezes, por questões que se arrastam há muito tempo sem solução definitiva.

ii) na fase seguinte uma constelação é colocada e perguntas são feitas com o objetivo de identificar pessoas que precisam estar representadas na questão que será trabalhada. Várias pessoas de um segmento podem ter um único representante. Nesse

instante, todas as informações, percepções e sentimentos são trazidos à tona e surgem as ideias sobre o que está acontecendo.

iii) são criadas possibilidades de uma formação melhor e testes são realizados. O objetivo é conseguir uma situação com menos emaranhamentos, evitando que se siga o caminho de outra pessoa ou sinta suas dores. A resposta para uma formação mais confortável e equilibrada virá das reações e respostas dos representantes.

iv) A constelação é finalizada com utilização de “afirmações de soluções” que possuem um poder de cura e ajudam a pessoa encontrar seu lugar dentro do sistema, abrindo novas possibilidades. Essa prática agrega um olhar diferente sobre o entendimento das organizações e suas atividades, ao demonstrar que razões sistêmicas podem impedir que os indivíduos contribuam de maneira mais efetiva, chamando atenção para os resultados negativos que podem advir do equívoco de se focar em pessoas quando da identificação dos problemas, não observando sua verdadeira origem (Stam, 2011).

Figura 13: Processo de uma Constelação



Fonte: <https://www.talentmanager.pt>

Segundo Weber (cit. in Regis, 2013), a disponibilidade de informações que os representantes conseguem acessar se processa de maneira inexplicável e expressam isso sob a forma de sensações, emoções, percepções, que compartilham com os outros participantes, viabilizando o entendimento de processos importantes do sistema, ampliando o seu conteúdo de conhecimentos com uma nova dimensão.

As imagens internas vivenciadas e memorizadas podem ser acessadas posteriormente, funcionando como um mapa que indica caminhos e impulsionam as pessoas para soluções dos problemas e conflitos (Regis, 2013). Nas organizações existem situações de conflitos numa profundidade maior, denominada por St. Just (cit. in Stam, 2009) como Trauma Organizacional, que é sempre de origem sistêmica e envolve o rompimento de conexões e sobrecarga como resultado de experiências que impedem a retomada de impulso original, dentre outros.

Os sintomas que indicam a existência de traumas na organização, geralmente são transmitidos por líderes e colaboradores, quando da realização de workshops sistêmicos, por meio de expressões verbais (sentimentos e sensações), como também de reações físicas que os acometem ao ocupar alguma posição na dinâmica vivenciada.

Alguns desses sintomas são sinalizados com a apresentação de rigidez ante propostas de mudança ou troca de direção no espaço trabalhado, que é percebida como reativação de memória; rupturas relacionais ( empregados antigos e mais novos, não conseguem ficar próximos); fluxo bloqueado (tanto entre segmentos internos, como também conexões externas); sensação de trauma (proximidade do entorno do representante da empresa), que pode estar simbolizando o desaparecimento da antiga organização que foi vendida ou participou de alguma fusão; sensação de estagnação (sentidas pelos representantes da direção ou de uma área) e, por fim, sensação de frio ao redor dessas pessoas, inclusive com movimentação incontrolável de braços e pernas, que tendem a indicar necessidade de luta e fuga , nesses casos, a maior dos participantes da constelação está concentrada no passado e não no futuro (St. Just *cit. in* Stam, 2009).

O medo é concebido como a grande sombra de uma organização, refere-se principalmente ao não dar certo (sobreviver) e não crescer. Dentro das empresas

coexistem realidades que repetem padrões das vidas pessoais de seus membros e que ao serem questionadas, ameaçadas e/ou desafiadas, respondem por quase todas as situações de conflito.

O processo de transformação desse contexto envolve mudanças profundas sobre a compreensão do outro em todas as suas dimensões e o entendimento da empresa como um sistema vivo, interconectado a outros tantos, que para se manter sólida e próspera precisa encontrar o equilíbrio nessa interdependência (Santos *cit.in* Braga, 2019).

A autora em questão afirma que o caminho para o enfrentamento das sombras que ameaçam as empresas é a proposição de se abrir para o novo, para uma mudança disruptiva, com uma visão amplificada pela quebra de antigos paradigmas, de maneira sistêmica, integral e complexa, obtida através de uma abordagem diagnóstica inovadora, interventiva, que alavanque a criação e o resgate de um ambiente de trabalho harmonioso e funciona.

Figura 14: Constelação Organizacional - Utilização e Áreas de Aplicação

### Nas empresas e organizações

- Definição de uma **estratégia** para uma organização
- Verificação da **coerência** da estrutura numa organização
- Preparar **negociações**
- Integração após **fusão** ou aquisição de uma organização ou empresa
- Gestão de projectos
- Estudo de **marcas** e produtos
- Empresas Familiares
- Testar projectos ou a constituição de uma nova empresa
- Diagnóstico do funcionamento de uma empresa
- Gestão de **conflitos** nas organizações
- Analisar o processo de **decisão** em todas as áreas de negócio

- Como um **método** de investigação em estruturas organizacionais disfuncionais
- Ver os efeitos sistémicos "interactivos" nos diferentes departamentos de uma empresa
- Testar a **eficácia** de importantes passos ou mudanças numa organização
- Testar diferentes possibilidades "a frio": "Devo fazer isto, ou aquilo, ou talvez outra coisa qualquer?"
- Como uma **ferramenta** de supervisão para consultores de empresas: focalizando essencialmente no consultor, para que melhor possa lidar com o pedido do cliente.

Fonte: <https://www.talentmanager.pt>

O método vem sendo utilizado e divulgado em larga escala e a *web page* <https://www.talentmanager.pt>, apresenta uma compilação bastante consistente de seus

significado, origem, opiniões, links e países, downloads, reportagens e revistas, para citar alguns, do sucesso alcançado com sua colocação.

Não somente empresa familiares buscam auxílio nessa ferramenta, grandes empresas, já se beneficiaram com a colocação das constelações, seja para testar uma nova estrutura, solucionar conflitos interpessoais, questões sobre crescimento e produtividade, problemas com ausência de inovação, como por exemplo, Ford, Mercedes-Benz, Bosch, Panasonic, Brahma, Skol, Fundação Carlos Chagas, para citar algumas (Souza, 2020).

Para exemplificar sua importância como ferramenta, será relatado um caso prático, ocorrido no Oregon-USA, sobre a designação de um novo comandante (de fora do Estado), para liderar um grupo de bombeiros oriundos de uma fusão de 08 distritos. O desafio não era pequeno e envolveu, aproximadamente, 200 profissionais, com visões de mundo e perspectivas distintas, para os quais era necessário viabilizar um ambiente que incluísse e incorporasse todas aquelas diferenças. O trabalho com o referido comandante, durou 06 meses e nesse período, os facilitadores expuseram sobre o método e suas técnicas para alcançar diagnósticos, convencendo-o e obtendo a devida autorização. Logo após, constelações foram realizadas com o comandante e com os chefes dos 08 distritos, e já com os outros chefes e gerentes de programas, foram realizadas vivências sistêmicas. Através de um consenso sobre a difícil posição do comandante, minimizaram o peso sobre as responsabilidades e impactos que lhes eram atribuídos e com a cooperação de todos, uma nova estrutura organizacional foi definida, por meio de recolocação de pessoal em novas funções (maneira de atender a diferenças tão conflitantes), foi viabilizado um novo local de trabalho, com elevado nível de aceitação e adequação (Peterson & Layden *cit. in* Souza 2020).

#### 4.2.4 Grupo Multirreferencial

A metodologia do Grupo Multirreferencial foi criada por Leda Regis<sup>2</sup>, que após tomar conhecimento e estudar sobre abordagem multirreferencial plural de Jacques Ardoino, lhe conferiu o nome. Sua metodologia integra quatro abordagens: GO – Grupo Operativo, TO - Terapia Organizacional, DEP - Dinâmica Energética do Psiquismo e Constelação Organizacional.

Em razão do Grupo Operativo e da Constelação Organizacional, já terem sido explanados em itens específicos da presente pesquisa, faz-se necessário definir de maneira rápida a TO e a DEP. A Terapia Organizacional é conceituada como uma abordagem terapêutica voltada para as organizações, integrando o Psicodrama, a Bioenergética, a Biossíntese e a Biodança, e foi criada por Maria Vilma Chiorlin<sup>3</sup> no Brasil e tem como objetivo trabalhar com os profissionais nas suas relações e contextos laborais. A Dinâmica Energética do Psiquismo possui uma metodologia transpessoal, que identifica a consciência como um campo de energia corporificado, através da qual pode

---

<sup>2</sup> Leda Regis, psicóloga organizacional e clínica, sócia fundadora da LM Desenvolvimento e da ONG CreSER. Mestra em Psicologia Social pela USP/SP. Especializações em Recursos Humanos, GO, TO, DEP, Pathwork, Constelações Familiares e Consultoria Sistêmica Empresarial. Coaching em Constelações Organizacionais pela Hoffmann & Partners Alemanha/ Brasil. Fundadora da Consultoria Escola em Psicologia Organizacional na FMU/SP. Criou a metodologia e é autora do livro Grupo Multireferencial: teoria e prática na facilitação de grupos, e coautora dos livros: Liderança Sistêmica: um caminho para a Transliderança e Gestão de Pessoas.

<sup>3</sup> Maria Vilma Chiorlin, psicóloga, psicoterapeuta Neo-Reichana e Transpessoal. Psicodramatista (ABPS). Certificada Internacional em Bioenergética (International Institute for Bionergetic Analysis - Nova York-EUA), Certificada Institute de Byossynthesis - Suécia - Certificada pela Scuola de Biossistemica - Bologna, Itália. Certificada em Systemic Organizational Constellations within the field of Systemic Coaching and Business Consulting abordagem Bert Hellinger. Certificada em BiScuola di pecializzazione in Psicoterapia Biossistêmica – Bologna – Itália. Autora dos livros: A Terapia do Papel Profissional; A Construção da Terapia Organizacional; A terapia Organizacional - Método Chiorlin Velloso e mais alguns em parceria.

se desenvolver e transformar, desbloqueando o fluxo energético do corpo, foi criada no Brasil por Theda Basso e Aidda Pustilnik<sup>4</sup> (Regis, 2010).

Por possuírem abordagens com muitas características em comum (construtivistas, sistêmicas, visão integrativa do ser e voltadas para o desenvolvimento humano), durante sua experiência no trabalho, Regis (2010), observou que se integravam e articulavam de maneira natural e que alcançar a multidimensionalidade e especificidades das pessoas e dos grupos, foi facilitado pela maneira integrativa da utilização dessas abordagens. Ainda que em um primeiro momento, a autora tenha se questionado sobre não estar sendo fidedigna às referidas metodologias, a identificação desse facilitador, contribuiu para o surgimento da possibilidade de pensar e criar um novo campo e formato de atuação, ou seja o Grupo Multirreferencial.

O autor responsável pelo desenvolvimento da abordagem multirreferencial foi Jacques Ardoino, que tinha por objetivo compreender os fenômenos sociais, caracterizados pela pluralidade e heteroneidade. Essa perspectiva sugere um novo “olhar” sobre o “humano” e parte de vários pressupostos teóricos para construir um entendimento ampliado do que não é expresso, não está claro, mas está implícito nas práticas sociais (Martins, 2004).

De acordo Ardoino (*cit. in* Martins 2004), para denominar essa abordagem, ele utiliza a palavra procedimento, em virtude do caráter extremamente complexo das práticas sociais, principalmente práticas educativas, pois o objetivo é conseguir uma leitura plural dos referidos objetos, sob diferentes aspectos e sistemas distintos, para que

---

<sup>4</sup> Theda Basso, argentina, Terapeuta Transpessoal e corporal, formação em psicologia Tibetana na França e Nepal, graduada pela Pathwork Foundation-USA e Aidda Pustilnik, brasileira, Psicóloga Transpessoal, graduada pela Barbara Brennan School of Healing-USA, graduada pela Pathwork Foundation-USA, são criadoras e fundadoras da Escola Dinâmica Energética do Psiquismo, 1991. Através da aplicação de seus princípios e sua metodologia, se propõe a formar multiplicadores em todas as áreas do saber humano, visando um trabalho voltado para as necessidades sociais emergentes. Autoras dos livros: O Inconsciente Emergente: introdução e dinâmica energética do psiquismo; Corporificando a Consciência: Teoria e Prática da Dinâmica Energética do Psiquismo.

não ocorra redução de nenhuma das partes envolvidas, uma vez que nenhuma redução é legítima quando se refere ao humano.

Ainda sob a perspectiva do pensamento complexo, Morin (*cit. in* Martins 2004), afirma que ele é necessário onde o pensamento simplificador falha, pois consegue abarcar o todo, colocando ordem, clareza, diferença e precisão no conhecimento, ao passo que o simples destrói a complexidade do real e termina por mutilar, reduzir e ocultar aspectos importantes.

O trabalho de desenvolvimento humano (grupal e organizacional) contribui para as transformações de filosofia e valores dentro das empresas, que engloba todos os envolvidos (equipes e líderes), numa busca pela harmonia individual, com o outro e com o grupo (Sampaio, 2014).

A visão unilateral das relações e da vida, limita, fragmenta, empobrece, separa as pessoas umas das outras, separa povos e nações, alimentando a competitividade e situações de conflito. Sampaio (2014) afirma que na contramão desse equívoco, tomam força os princípios básicos que regem o novo modelo organizacional: i) cada componente da empresa é dotado de funções que se conecta com o todo; ii) necessidade de humanização das empresas no âmbito dos valores, que envolve todos os tipos de sentimentos, pois são compostas por pessoas; iii) ficar atentos aos problemas e soluções, uma vez que crescimento sempre envolve dificuldades e superação; iv) desenvolver o sentimento de importância do grupo, através da parceria e colaboração; v) horizontalizar as relações hierárquicas na busca de lideranças sinérgicas.

Os homens são impactados por inúmeros fatores (sociais, econômicos, políticos, psíquicos, entre outros), realidade essa que os coloca diretamente numa situação de seres complexos, não sendo possível utilizar o pensamento cartesiano ou positivista para analisá-los, sem que ocorra uma redução na compreensão dos fenômenos, que em virtude da limitação desses posicionamentos epistemológicos, acabam por produzir um

conhecimento fragmentado e superficial, apesar do autor se referir basicamente ao fenômenos educacionais, incluímos sob esse entendimento a possibilidade de uma gestão construtiva em situações de conflito (Martins, 2004).

A análise multirreferencial pressupõe acompanhar e compreender os fenômenos que são vivos e dinâmicos, que envolve sujeito e objeto e onde o conhecimento se realiza, justamente onde a ciência cartesiana e positivista não o reconhece, na relação intersubjetiva entre eles, reconhecimento de dimensões que não estão relacionadas nem com os aspectos teóricos nem com os aspectos metodológicos (Martins, 2004).

Para Regis (2010) o trabalho com grupos viabiliza e intensifica as transformações pessoais, grupais e do sistema organizacional. Trata-se de um processo rápido, pois cada membro do grupo é um espelho para o outro, o que favorece um olhar mais abrangente e sob outras perspectivas. Todo esse contexto propicia um ambiente transformador e a partir dele surgem soluções que vão sendo construídas e alcançadas em conjunto, agregando crescimento e processos curativos. “(...) o grupo é um grande espelho, um campo de ressonâncias e dissonâncias, à medida que me vejo no outro, vou tomando mais consciência de quem sou”(Regis, 2010).

Através das dinâmicas de grupo, as realidades, histórias pessoais e os comportamentos de um, despertam sentimentos e reações no outro, que não estavam explícitos, iniciando processos de ressignificação da vida, de crenças antigas, de entendimento e resolução de conflitos. Quando situações assim acontecem, reverberam e influenciam mais mudanças, pois o ambiente criado pelo grupo acolhe a humanidade de todos, suas dificuldades, medos, pendências emocionais, esperanças. A proposta maior dessa abordagem é o desenvolvimento e a transformação do Ser Humano Grupal, a tomada de consciência da sua força, o uso de sua sabedoria, o estímulo a autoestima e autoconfiança (Regis,2010).

O Grupo Multirreferencial utiliza elementos das quatro abordagens para sua aplicação:

i) do GO, foi absorvido o conceito de que o grupo nasce de uma necessidade e dela se originam os objetivos e as tarefas. A tarefa, projeto no GM, é dividida entre tarefa estruturante e complementares. A autora descreve uma imagem mental, onde se tem o grupo e suas demandas, um mapa (caminho) com estrada principal e atalhos (tarefa estruturante e tarefas complementares), que é constituído na fase do diagnóstico e sempre sofre alterações. Da dinâmica operativa grupal, é possibilitado a integração do saber, do sentir e do fazer, no alinhamento da teoria e da prática, bem como do desempenho de papeis para compreensão das diferenças e para mapeamento da rede vincular do grupo.

ii) da TO, utiliza-se a estrutura básica do trabalho que são as etapas de diagnóstico (conhecimento e criação de vínculos) e acompanhamento (trabalha as questões diagnosticadas). Se vale também das diversas dinâmicas, inclusive individuais, nada é engessado. E, por fim, utiliza as ferramentas de estratégias de defesa (para atravessar as resistências); trabalhos corporais (dissolver tensões físicas, quase sempre originadas do emocional durante as dinâmicas) e objetos intermediários (criatividade e leveza dos desenhos, pinturas, dramatizações, para citar alguns), que auxiliam na quebra de resistências e no controle e julgamento mental.

iii) da dinâmica energética e psiquismo, a dimensão da busca do despertar de consciência, utilizando o próprio corpo, a respiração consciente nas tensões corporais, na tentativa de se autoconectar, percebendo seu campo mórfico, escutando, compreendendo seus porquês e transformando-as em novas sensações ou apenas liberando-as. Nessa perspectiva, muitas informações são adquiridas para que as dinâmicas fluam mais facilmente e que os entendimentos sobre as necessidades do grupo sejam ampliados.

iv) da constelação organizacional, utiliza os princípios fundamentais do sistema organizacional para auxiliar no entendimento das informações trazidas pelo campo

mórfico do sistema, sobre a localização da questão e identificação de hipóteses para solução do problema.

Dessa maneira, Regis (2010) afirma que os pontos ressaltados de cada abordagem podem ter diversas formatações e combinações, as quais chama de coreografia e que ao aceitar um projeto, o modelo que mais utiliza se processa com a presença do que denomina por quatro assessores: o primeiro deles o ECRO Pichoniano (sobre a compreensão de grupos “ necessidades x objetivos x tarefas”), que se posiciona do lado direito, depois a Estrutura Básica de Trabalho e o Mapa das Defesas da TO, que ficam ao lado do ECRO, mais a sua frente, seguido da Cartografia Organizacional e a Escuta Perceptiva da DEP, que se posiciona logo após a TO e passa a coletar informações com sua escuta perceptiva do campo mórfico, por último, os Princípios do Sistema Organizacional da Constelação Organizacional, que se posiciona junto a DEP e em frente a TO.

Figura 15: Coreografia do Grupo Multirreferencial



Fonte: Regis (2010)

O método é aplicado em três etapas:

i) primeira etapa - o grupo é acolhido, busca-se conhecer suas necessidades, anseios e dúvidas, elabora-se o contrato de acordo sobre a convivência, conversa com os participantes no sentido de conhecê-los, faz-se o mapeamento sobre as percepções identificadas, define-se os indicadores de resultado, intenciona conhecer as pessoas e seu funcionamento em todas as suas dimensões.

ii) segunda etapa – estabelecimento de temas coadunados com as demandas identificadas (desenvolvimento de equipe e do papel profissional, relações interpessoais, comunicação, motivação, autoestima, para citar alguns), definição e construção das tarefas estruturantes e complementares, avaliação dos resultados obtidos, sem esquecer da definição dos grupos, que mesmo alterados posteriormente, já vão estabelecendo identificações que contribui para o alcance das metas.

iii) terceira etapa – aplicação de dinâmicas grupais e/ou individuais e para cada uma delas (trabalhos corporais para tirar as tensões do grupo durante o andamento dos trabalhos, objetos intermediários para trazer as questões que ainda estão implícitas, realização das tarefas estruturante e complementares, colocação de constelações organizacionais), o cuidado para respeitar o sistema de crenças do cliente e das demandas solicitadas.

Um trabalho realizado na Polibrasil, empresa petroquímica, localizada no pólo de Camaçari, na região metropolitana de Salvador-Ba, Brasil, que exemplifica a prática e o sucesso dessa construção foi o “Desenvolvimento de Lideranças”. Um projeto de grande alcance que tinha a finalidade assessorar os líderes no desenvolvimento de suas equipes, considerando que precisavam colocar em prática, com maior frequência, as ferramentas de gestão que conheciam. O projeto recebeu o nome de “Desenvolvendo o Papel do Líder Educador”, para os gestores que necessitavam preparar os novos colaboradores para ocuparem os cargos que seriam disponibilizados com a aposentadoria de um grande

quantitativo de funcionários. Foi um processo cuidadoso, elaborado através de muitas etapas, ao longo de três anos, tendo como tarefa estruturante a construção do perfil do líder e, como tarefas complementares, planos de ação que incluíam ações grupais e individuais. As formatações de grupos sofriam mudanças, sempre que adequações eram necessárias e a sequência dos encontros era definida pelo percurso da tarefa estruturante.

O método se mantém em processo contínuo de construto de conhecimento e aprendizagem que, de acordo Regis (2010), logo serão agregados, ratificando sua denominação de ser Multirreferencial.

#### **4.2.5 DGCC - Diálogos e Gestão Criativa de Conflitos**

Um método centrado na complexidade do pensamento e simplicidade da ação, DGCC “é um conjunto de princípios, orientações e instrumentos de fala, silêncio e escuta que contribuem para ampliar a percepção de si mesmo, do outro e da nossa atuação no mundo, ajudando-nos a mover de uma posição de separatividade-fechamento para uma posição de unidade-abertura na diversidade, reconhecendo ambas”(Machado, 2020).

Esse método foi criado por Vivina Machado <sup>5</sup>e existe no Brasil desde 1995 e foi utilizado no Canadá a partir de 2001, com aplicação em cursos, grupos mistos (pessoas de diversos segmentos econômicos), organizações, ONG’s e Órgãos Governamentais. Importa salientar que a autora utilizou sua praxis como objeto-sujeito de seu trabalho de mestrado em 2008, afirma a professora Moura, uma das responsáveis pelo prefácio do livro de Machado (2020), e que em virtude da importância acadêmica e também social de

---

<sup>5</sup> Vivina Machado, economista, mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), pós-graduada em Executive Coaching, pela Royal Roads University, no Canadá; Consultoria Organizacional, pela Universidade Católica de Salvador (UCSal); Psicologia Transpessoal, pela Escola da Dinâmica Energética do Psiquismo (DEP) e Constelações Familiares pelo ISPAB – Institut für Systemische Psychotherapie, Aufstellung und Beratung – München. Atua como consultora em desenvolvimento humano, comportamento organizacional e *executive coach*, além de ser professora de pós-graduação em diversas instituições de ensino. Lança seu primeiro livro sobre o método que criou DGCC “Diálogo Criativo na Gestão de Conflitos”.

sua metodologia, em 2010, foi elevada à condição de curso de extensão de 136h na EAUFBFA – Escola de Administração da Universidade Pública da Bahia.

Embasado numa postura epistemológica pós-positivista, articula a concepção de conflito como uma oportunidade de expandir, ampliar e abrir possibilidade para o novo. A ferramenta ou método propõe gerir conflito de maneira criativa sob a perspectiva inclusiva de outras dimensões de realidades pessoais e sociais (Machado, 2020).

Visto como uma “negação mútua”, Maturana (*cit. in* Machado 2020), afirma que sob uma abordagem cartesiana e tradicional, o conflito é o resultado da não aceitação da verdade do outro e que dessa relação de negação mútua, surge a dualidade, a dicotomia e a exclusão. O DGCC é composto por três princípios, os 3 I’s - Inclusividade, Incerteza e Interdependência:

i) por ser integradora, a Inclusividade inclui a própria exclusão, inclui múltiplas verdades e essa variedade é enriquecedora nas relações. O conflito é entendido como elemento cognitivo, através do qual se adquire conhecimento, reconhecimento e aprendizagem. O antídoto para as consequências negativas do conflito é o reconhecimento de que mesmo não percebendo a realidade da mesma forma, esse reconhecimento a legitima. Essa dinâmica pode ser utilizada do micro (relações interpessoais) ao macro (relações entre países e até continentes);

ii) no contexto do DGCC, a Incerteza é vista como uma vigilância permanente a certeza que aprisiona numa verdade absoluta que não existe. Morin (*cit.in* Machado 2020) diz que “conhecer e pensar não é chegar a uma verdade absolutamente certa, mas dialogar com a incerteza (...)” Esse princípio atua considerando que o próprio método DGCC, seja apenas mais uma ferramenta utilizada para transformações da forma tradicional de se entender e experienciar o conflito;

iii) viver essa Interdependência proporciona a conexão na coexistência de todos

os aspectos (opostos) da vida, desde a unidade até a diversidade, do positivismo ao pós-positivismo. Essa proximidade permitirá o reconhecimento de si mesmo nos outros, de suas verdades em outras.

A proposição de sentir e viver esse método de comunicação, possui uma coerência ativa, dinâmica, que acolhe as verdades pessoais de cada um, atingindo lugares profundos na maneira de pensar e de agir.

A Teoria da Ação, criada por Argyris e Schon (*cit. in Machado, 2020*), afirma que os indivíduos possuem mapas mentais, guias que os auxiliam ante os problemas. Sua abordagem é composta de duas teorias sobre o comportamento humano: a aplicada, que efetivamente se usa e a declarada, que se diz usar, porém ao não agir assim, o resultado obtido é o da incoerência entre o que se diz e, verdadeiramente, se faz. A Teoria da Ação trabalha com 04 elementos: variáveis governantes (desejos e necessidades influenciados pelas crenças, valores, resultados de ações), pressupostos (padrões ou forças operativas, suposições e conclusões mantidas como lógicas); estratégias de ação (movimentos e comportamentos adotados através do que as guia, ou seja, variáveis governantes) e consequências (resultados). Pode ser sintetizada, afirmando que a efetividade das nossas ações é resultado de uma congruência entre a teoria aplicada e a teoria proclamada.

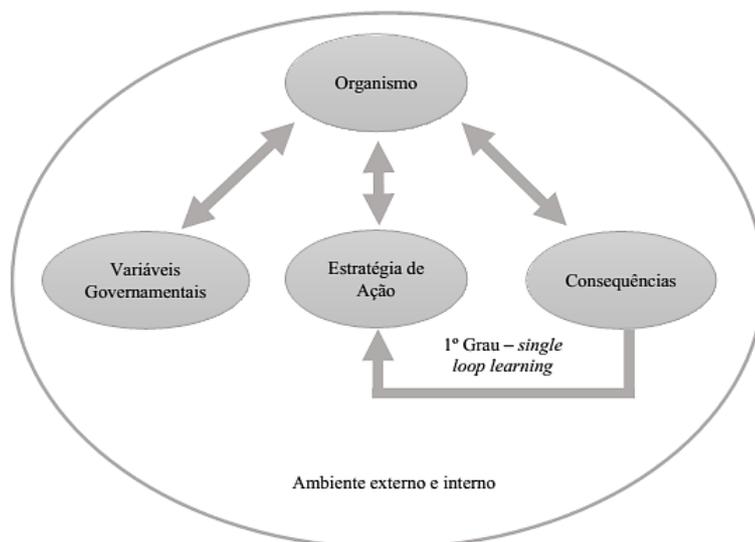
O processo de desenvolvimento das relações da interdependência, terceiro princípio de Machado (2020), chama atenção sobre a importância de entender os processos de aprendizagem que ocorrem no ciclo único e no ciclo duplo, então recorre aos quatro elementos da Teoria da Ação, correlacionando-os e fazendo mudanças e adaptações para explicação e vivência do seu método de comunicação.

No DGCC, com acréscimos e interpretações mais amplas, as variáveis governantes são denominadas mundo de nossas percepções (é tudo aquilo que se constitui na pessoa e também a constitui, sua história, raça, ancestralidade, família, condições socioeconômicas e políticas); os pressupostos, são a voz e fala interna e também a diferença delas sob as óticas interna e externa; estratégias de ação, estão diretamente relacionadas aos padrões de comunicação que dão suporte às estratégias usadas e as quais

precisam ser analisadas durante a própria ação, para que uma vez observada, possa se atuar em prol da interdependência (aqui entendida como uma trans-estratégia); as consequências, se referem a um ciclo de conclusão de si mesmo. A criadora do método, inclui nesse conteúdo, a noção de um ciclo único e um ciclo duplo de aprendizagem.

Quando um organismo (indivíduo, grupo, organização, país) muda suas estratégias de ação, melhora sua disposição e resposta comportamental, mas mantém suas crenças, valores e sua percepção de mundo não muda (variáveis governantes), acontece uma aprendizagem de 1º grau, ciclo único ou *single loop learning*.

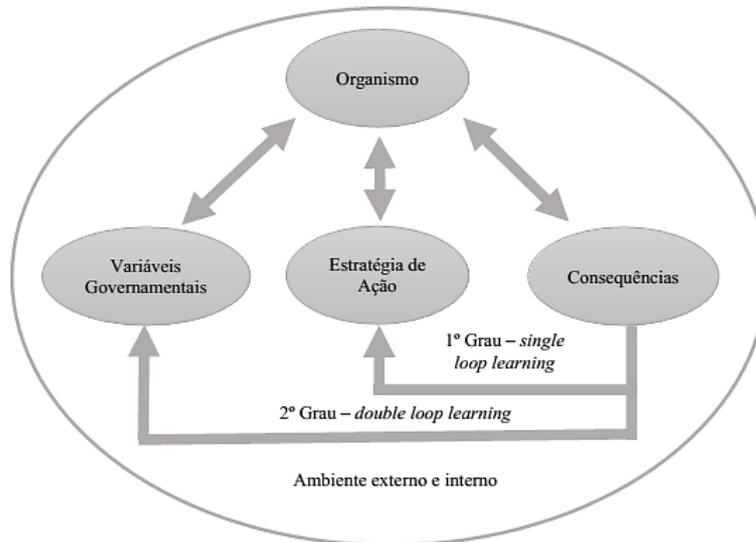
Figura 16: Aprendizagem de 1º Grau, ciclo único - *Single loop learning*



Fonte: Machado (2020)

Na aprendizagem de 2º grau, os modelos mentais, crenças, valores, pressupostos são modificados, acontece, o que a autora chama de uma *desaprendizagem*, que significa estar em frente ao um grande espaço vazio, colocando suas certezas sob um forte escrutínio de incertezas, as dúvidas são incorporadas e compartilhadas com o outro, numa transformação contínua, difícil, porém, fértil e enriquecedora.

Figura 17: Aprendizagem de 2º Grau, duplo ciclo - *Double loop learning*



Fonte: Machado (2020)

Bondía (*cit. in* Machado 2020) afirma que para as coisas terem sentido é preciso que sejam experimentadas e “(...) é incapaz de experiência aquele que se põe, ou se opõe, ou se impõe, ou se propõe, mas não se expõe.” e a proposta do DGCC é exatamente essa, fazer da fala um caminho, no discurso, pensamento e ação (Machado,2020).

Diagnóstico que cria o DGCC é referente aos processos comunicativos, amparados na experiência da autora em consultoria e coach no Brasil e no exterior, para públicos diversos e também engrandecido através de diálogos com alguns dos autores citados em sua obra.

As constatações diagnósticas são muitas e com encadeamento de fácil entendimento: i) não existe consciência nas ações comunicativas dos indivíduos e nos efeitos que esse desconhecimento causa na sua atuação individual e coletiva; ii) um dos

efeitos da inconsciência comunicativa é uma diminuição e encolhimento do mundo da pessoa, que assume uma forma disruptiva para se manter inteiro, afinal ela não conhece outro; iii) esse mundo tem por base uma dicotomia limitante em espiral crescente; iv) reconhecendo seu mundo como único, adota postura defensiva, reforçando a necessidade de excluir todos os outros mundos possíveis; v) não existe consciência dessa responsabilidade ante a exclusão do mundo do outro; vi) essa crença inviabiliza relacionamentos solidários, harmônicos, com diálogos e gestão criativa do conflito; vii) ao excluir a possibilidade da existência de outros mundos, a pessoa é eximida da responsabilidade sobre o mundo e pelo que acontece nele; viii) e ainda assim, busca-se alcançar novas formas de relacionamentos solidários e atitudes que promovam mudança no mundo.

Após essas constatações, a utilização do método viabiliza na ampliação de maneiras de perceber e agir diferente; de uma interação coletiva saudável a partir do entendimento de que acreditar em uma verdade única é um pensamento autocentrado e limitado; apreender o sentido de autonomia; conexão e interdependência entre o seu eu, o mundo e uma infinidade de outros mundos possíveis; encontrar caminhos para construir uma interação com outras formas de pensar (outros mundos); estabelecer uma comunicação que tenha por base os princípios universais de clareza, solidariedade (entre outros); utilizar da autorreflexão e autorresponsabilização ante suas atitudes e reverberação sobre si, sobre o outro e sobre a natureza e, por fim, fazer escolhas que estejam em sintonia com as transformações desejadas.

Nesse sentido o DGCC insta os indivíduos aos 4 E's - Exercitar sua presença no comunicar, conhecendo *o como se* comunica, estar e ser ciente de sua relação consigo mesmo e com o outro; Expandir sua autorreflexões e autorresponsabilidade sobre suas atitudes e os impactos que causam; Expor-se às experiências e aos conhecimentos que oportunize o desafio de integrar mundos diversos e incorporar novas dimensões no mundo que atuamos e interferimos; Explorar a possibilidade criativa de conceber outros mundos na maneira de agir, reagir, conhecer, percebendo esses resultados em sua própria comunicação e no diálogo e gestão criativa do conflito.

A estrutura de suporte teórico-metodológico é composta por 4C's, passeia nos 3 I's para sistematizar “uma prática na teoria e uma teoria na prática”:

i) Corporalidade – traz à tona o questionamento da condição de inferioridade do corpo se comparado com a mente, o pensamento e a consciência. Essa condição pode ser identificada ao se dizer que **tem** um corpo e não que se **é** um corpo. No DGCC, ele passa a ocupar um lugar de revalorização, quando diante da incerteza da contextualização de uma ação, ele é refúgio, sendo acessado através do *grounding* (aterramento). O corpo é in-corporado no processo de materialização do conhecimento, uma vez que a reflexão teórica não precisa ser descorporificada. Para Machado (2020), deve-se associar corporalidade, cognição e consciência numa dinâmica integrativa. A dissociação entre o verbal, o pensamento e o corporal revela, através do relato de participantes dos grupos, desconforto e inadequação. Para finalizar, em posição contrária ao “penso, logo existo” de Descartes, Thich Nhat Hanh e Lowen, citados pela autora, afirmam com o “Eu penso, portanto não existo. Enquanto mente e corpo não estiverem juntos, nós nos perderemos e não poderemos realmente dizer que estamos aqui(...).”

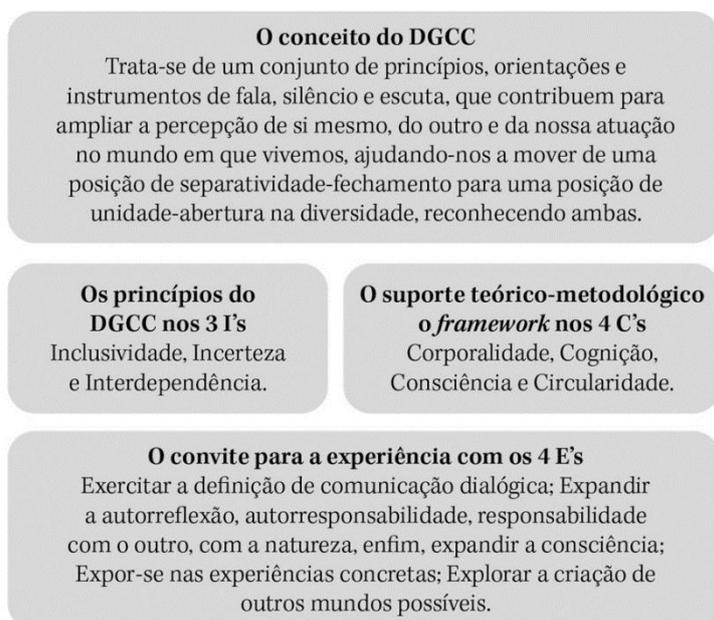
ii) Cognição - Sobre a adoção de uma nova forma de conhecer o conhecimento, estimulando a constatação, identificação e o conhecimento das emoções numa construção dialógica com o processo de cognição, associando a razão e a emoção em favor das pessoas e das relações, ampliando a gestão criativa do conflito. Corroborando com esse pensamento, Damásio (cit. in Machado, 2020) diz que “(...) as mudanças do estado cognitivo acontecem quando os processos desencadeados pelas emoções estimulam a secreção de certas substâncias químicas e as espalham em numerosas regiões do cérebro(...).”

iii) Consciência - A maior certeza que se tem sobre a consciência é o mistério que ainda envolve sua natureza. No método, ela é concebida como uma ação consciente e escolhida, através da energia criada pela autopercepção e autorreflexão de um organismo no processo de comunicação com ele mesmo, com o outro e com o meio que habita. A

função prática dessa dimensão é possibilitar novos níveis de consciência que se concretizem por meio de novas ações.

iv) Circularidade – Através de um passeio nas quatro dimensões dos C's, pelas conexões e interações, pode-se dizer que todas as dimensões contêm e estão contidas em cada uma delas. A função da circularidade está relacionada ao conhecer como se conhece, ao estabelecimento de um autocompromisso de refletir sobre as ações e seus impactos nas várias dimensões do existir, realização de uma comunicação com o entendimento de suas proporções e complexidades, o exercício dessas interconexões no dia-a-dia, para citar algumas.

Figura 18: Síntese do DGCC

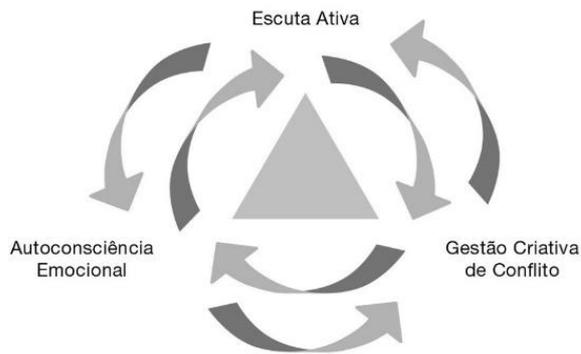


Fonte: Machado (2020)

A gestão criativa de conflito incorpora no próprio termo uma dinâmica dialógica, de buscar compreender que, ao ocorrerem, podem se transformar em parte do nosso

processo cognitivo, como elementos de aprendizagem, de expansão e de recriação de realidades.

Figura 19: Triângulo Mágico



Fonte: Machado (2020)

Marianella (*cit. in* Machado, 2020) explica a figura do triângulo mágico como: gestão criativa de conflitos = escuta ativa + autoconsciência emocional, e faz um circuito em que a escuta ativa = autoconsciência emocional + gestão criativa de conflitos e, um outro em que autoconsciência emocional = escuta ativa + gestão criativa de conflitos, em que apesar a imagem triangular, possuem circularidade na interdependência de seus elementos, que se autoinfluenciam, sendo necessários para existirem e se complementarem.

As etapas do DGCC são quatro: contato, contrato, desenvolvimento e avaliação. Sob a ótica de denominação são semelhantes a maioria das etapas de abordagens práticas de outras metodologias. Sua diferença, no entanto, situa-se nas bases sobre as quais o método foi criado. Essas etapas se desenvolvem em dois níveis teóricos práticos: descoberta/ diagnose e desenvolvimento de relações de interdependência.

Apesar de possuir um sequenciamento linear (utilizando uma maneira didática de expressão), durante a vivência da dinâmica seu entendimento é ampliado, ao perceber

a complexidade, interdependência e circularidade em etapas que contém e estão contidas umas nas outras.

A autora utiliza o termo **Descoberta/ Diagnose**, de maneira dupla, para indicar um ato de conhecimento e de reconhecimento, das situações costumeiramente vividas, dos padrões de concepções, crenças e comportamentos que condicionam e da dificuldade das pessoas de conhecê-los e reconhecê-los em si mesmas. Nesse nível está incluído o **contato**, um momento de estar presente, de dar um significado especial para o que está vivendo e criar um canal aberto de comunicação, facilitando a interação. Ainda nesse nível, também se encontra o **contrato**, que é quando acontece a troca de informações entre os participantes do grupo, através da aplicação de algumas dinâmicas e quando as pessoas expressam o que esperam criar junto com os outros. As respostas vão gerando novas perguntas e o processo de interação vai acontecendo. Sintetizando, após a checagem dos objetivos e anseios do grupo, o contrato é o consenso entre o que se quer e o que o método pode ajudar alcançar.

A etapa de **Desenvolvimento** é uma ação que vai colocar em prática o que foi contratado. No primeiro instante é solicitado que se perceba o que se passa internamente, pois o que acontece dentro, interfere na maneira como as pessoas se expressam, principalmente, em situações nas quais se sentem ameaçadas e se estimula sua verbalização, para facilitar a realização dos objetivos acordados. A autora denomina essa conversa interna como bolha do pensamento (referência às bolhinhas de pensamentos utilizados nas revistas em quadrinhos), pensado e não verbalizado.

Para entender a quarta etapa do método, **Síntese e Avaliação**, pode-se visualizar um ciclo iniciado com a própria história do indivíduo (variáveis governantes), onde as concepções são formadas e essas, por sua vez, passam a influenciar as percepções desse. Nas percepções se contém todo o mundo subjetivo das pessoas e elas influenciam no comportamento e na comunicação, criando armadilhas na manutenção de posturas centradas nas verdades únicas de seu mundo pessoal, elas dão voz às concepções. Daí os participantes serem incentivados a observarem suas crenças, concepções e repercussões

sob a ótica do ciclo apresentado, que na oficina é denominado de momento de revelação e descoberta.

Figura 20: Etapas do DGCC - Representadas através de 4 Figuras



Fonte: Machado (2020)

Através das oficinas realizadas em Salvador/BA, no Brasil, em Vancouver e Surrey na província de British Columbia, no Canadá, diferenças e semelhanças foram unificadas em contextos de vidas e de histórias muito diversas. Até o momento, o método só foi experimentado através de dezenas de oficinas, sendo este o seu único veículo de avaliação. Nesse sentido, a interdependência entre as oficinas e o DGCC tem seus impactos e resultados, verificados por entrevistas aos participantes. A diversidade geográfica, os níveis socioeconômicos e educacionais distintos, nacionalidades distribuídas entre brasileiros, malaios, uruguaios, japoneses e canadenses, que parecia a princípio ser um ponto negativo para as avaliações propostas, após sua parametrização, demonstrou contribuir fortemente para as análises dos resultados e impactos.

Para subsidiar a análise dos resultados alcançados, independentemente de sua experiência, ao longo de décadas, dentro das organizações, a autora utiliza como referência em sua obra, a análise de três grupos, com uma média de 600 participantes, que apresentam perfis bem particulares:

i) o grupo de Vancouver, com faixa etária entre 32 e 54 anos, possuía a renda mais alta, possuíam atividades bem remuneradas, com perfil composto por empresários, funcionários do governo ou da rede privada, viviam em cidades consideradas como uma das melhores de se viver e residiam em áreas nobres;

ii) grupo de Salvador, possuía participantes com faixa etária entre 22 e 24 anos, viviam em bairros populares, inclusive com três participantes vivendo em bairros considerados altamente violentos (Nordeste de Amaralina e Cajazeiras), na maior parte das vezes, suas referências educacionais eram de ONG's, apenas alguns tinham atividades com remuneração, outros trabalhavam esporadicamente, porém todos cursavam o nível superior ou já o haviam concluído;

iii) o grupo de Surrey, possuíam faixa etária entre 23 e 56 anos e eram vinculados a instituição Welcome Home, todos eram estudantes e denominados pela instituição como

estando em processo de reabilitação por dependência de drogas, a maioria já havia cometido pequenas infrações e/ou possuíam pendências com a justiça. A exceção desse grupo se limitava a um conselheiro e uma gerente e um terceiro que já havia concluído o curso superior. A renda desse grupo variava de zero a vinte dólares canadenses por mês, valores esses que dependiam de seu estágio no processo de reabilitação.

Como resultados obtidos, especificamente, no item (que é o foco desse trabalho de pesquisa), sobre os impactos mais importantes na maneira de gerir e lidar com os conflitos, os três grupos evidenciaram a emergência desses impactos com ênfases diferentes:

i) o grupo de Vancouver, ressaltou o desenvolvimento da capacidade de liderança, com especial olhar sobre as tarefas e os relacionamentos; a capacidade expandida de atuar com e na interdependência, aumentando os espaços de cooperação mútua; a capacidade de exercitar a escuta e o silêncio;

ii) o grupo de Surrey, salientou a ampliação do diálogo em grupo, redução das situações de conflito e da potencialização dessas; a ampliação do exercício da escuta e uma melhor administração de suas vozes internas, suas pressuposições; distinguir e decidir melhor entre agir ou reagir; aumento da capacidade de se autorresponsabilizar correlacionando esse comportamento ao empoderamento;

iii) o grupo de Salvador, evidenciou o processo de construção de maneira diferenciada e a necessidade de criação de espaço através de uma construção conjunta; a capacidade de incorporar novas ideias e visões de mundo e o aumento de sua capacidade de refletir sobre suas próprias atitudes; uma nova visão sobre os relacionamentos e suas interdependências.

## **Conclusões**

Face ao objetivo maior desse trabalho de pesquisa, que é o de encontrar proposições viáveis e inovadoras para a realização de uma gestão construtiva do conflito e seu alcance em todas as dimensões da vida humana, especialmente no ambiente organizacional, iniciamos sua abordagem de maneira clássica, apresentando diversas definições, fatores geradores, consequências, gerenciamento, caminhos que até o presente momento são utilizados para sua administração e solução. Nessa linha de pensamento, identificamos a importância e as especificidades necessárias no âmbito da cultura organizacional e relações interpessoais, para que tais proposições pudessem ser adotadas, com o intuito global de fortalecimento do sentimento de equipe, sob lideranças voltadas para o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores.

As divergências na maneira dos indivíduos pensarem, agirem e enxergarem o mundo, podem ser manejadas de um jeito criativo ou podem potencializar litígios. Por tudo aquilo que analisamos ao longo da investigação, consideramos que a forma de encarar e administrar tais situações deve ser integradora, democrática e participativa. Apesar de ser um grande risco, a diversidade existente pode ser canalizada de maneira positiva, evitando burocracias que engessam soluções (Novo et al., 2008). Em um mundo no qual as pessoas se acostumaram apenas a expressar suas próprias necessidades, escutar as do outro demonstrando respeito e interesse por seus anseios, sem acusações e julgamentos, garantirá uma conexão verdadeira e de boa qualidade, que auxiliará na identificação de estratégias que atendam a todas as partes envolvidas no conflito (Rosenberg, 2020).

Independentemente dos tipos de organizações abordadas, sejam elas relacionadas a recursos humanos, comércio, saúde, robótica, internet, entre outras, o grande ponto e desafio que terão em comum continuará sendo o conflito em toda sua abrangência, pois o ser humano nunca poderá ser substituído, nem tampouco subestimada a complexidade de suas relações. A realidade corporativa do mundo atual coexiste sob uma velocidade

exponencial de transformações, que resultam incertezas irrefutáveis e qualquer aposta sobre o futuro será estabelecida no “experenciar”, como por exemplo, a busca por novas abordagens para as situações de conflitos, suas ferramentas e oportunidades de construção positiva. O risco do novo, da disruptura, amedronta muito mais do que a manutenção de um ambiente do qual, pretensamente, se conhece. Nesse sentido, mais do que nunca é preciso aprender a desaprender, pois o tamanho do desafio é na mesma proporção da quantidade de oportunidades que surgem (Magaldi & Salibi, 2018).

Não bastando assim, a autossuficiência das abordagens técnicas, mecanicistas, mensuradas através dos números alcançados, o papel dos líderes precisa envolver propósitos elevados, o alcance de uma dimensão ética começando por si mesmos. Ferguson (*cit. in* Cavalcanti et al.;2009), afirma que o conceito de poder está totalmente coadunado com o autoconhecimento e mudanças advindas dele. Citado nessa mesma obra, Bolt (1996), propõe que a liderança seja desenvolvida sob uma percepção holística de mundo, de pensamento de aprendizado contínuo, metas para o trabalho e para sua vida pessoal, sob uma conjunção de competência, caráter e coragem, principalmente uma gestão que não desconsidere a importância do intangível, se tornando na sua prática diária, um exemplo a ser seguido pelos seus liderados. Desse conjunto dependerá o sucesso das organizações.

As estratégias de conflitos existentes (negociação, mediação e arbitragem) são delineadas para lidarem com as situações de maneira mais pontual, em um âmbito mais restrito aos problemas tratados, não contemplando e nem realizando mudanças e transformações mais significativas nas estruturas, processos e funcionamento das organizações (Argyres,1994, *cit.in* Cunha & Leitão 2021). Nessa perspectiva (Rahim, 2002, *cit. in* Cunha & Leitão 2021), afirma que as organizações contemporâneas precisam focar em uma gestão de conflitos no seu sentido mais amplo de enfrentamento e não apenas na resolução desses de maneira particular. Propõe o investimento para uma transformação profunda, que implica em mudança na liderança, na cultura e na própria estrutura organizacional, com o objetivo de minimizar os conflitos de cunho afetivo em todas as suas dimensões dentro da empresa.

Em um mundo tão diverso, com áreas de conhecimento entrelaçadas, a escolha de um método referencial de análise não é o suficiente e partindo dessa premissa, esse trabalho de pesquisa contribui com a apresentação de ferramentas que, de fato, convergem para o entendimento dessa complexidade, que alcança muito além do que se pode observar de maneira concreta, com métodos e direcionamentos globais, envolvendo não somente a situação de conflito e das pessoas em questão, mas buscando a descontinuidade da natureza dos problemas, através de transformações mais profundas nas dinâmicas relacionais e seus significados.

Podemos concluir também, que nas propostas de modelo de gestão com abordagem bidimensional de Rahim e Bonoma (*cit. in* Cunha & Leitão 2021), que envolve os interesses por si mesmo e os interesses do outro; na abordagem de dois eixos e suas diversas combinações, de Rubin, Pruitt e Kim (*cit. in* Cunha & Leitão 2021) e da assertividade e cooperação, de Thomas também citado na referida obra, as possibilidades de combinações e resultados são permeadas pela existência de uma lacuna, que os modelos não atendem e que a dinâmica utilizada pelo Grupo Operativo responde e viabiliza, que é o suprimento da carência de uma história vincular entre as partes, que oportunize e balize os sentimentos de cooperação e motivação dos envolvidos, superando os possíveis obstáculos. De acordo Bastos (2010), a compreensão adquirida ao operar em equipe, com a finalidade de cumprimento de uma tarefa, permite sermos internalizados pelo outro e que o internalizemos também, estabelecendo-se um vínculo de representação interna mútua (solução para a dicotomia das abordagens citadas).

Importa ressaltar que, em um contexto de extensa utilização do GO em áreas acadêmicas, da saúde e psicologia social (mencionadas na introdução dessa pesquisa), o trabalho de Barrio (1980) realizado com sucesso em grandes organizações, datado de décadas atrás, corrobora com o pensamento da autora de identificar nessa ferramenta uma excelente oportunidade de aplicabilidade nas empresas, considerando sua consubstancialidade de conteúdo e prática. A evidência de sua limitação e subutilização pode ser constatada pela inexistência de publicações relevantes nesse segmento.

A melhoria permanente dos métodos através das próprias pessoas que o utilizam, é de uma verdade e necessidade absoluta. Nessa linha de pensamento, o Grupo Multirreferencial e o DGCC, se encaixam, atuam e se (re)constroem em busca de novas maneiras das pessoas se relacionarem, se aceitarem nas suas similaridades e diferenças, transformando suas próprias realidades e as dos lugares onde vivem e trabalham. Ao oportunizar o ingresso de novas visões de mundo, que propicie a inclusão e incorporação de atuações mais participativas no exercício da cidadania e de uma comunicação dialógica, não somente nas organizações, mas em todas as dimensões da coexistência humana, reconhecendo-as. Ao admitir que o conhecimento baseado na visão cartesiana e positivista, falha no entendimento e preenchimento da lacuna das transformações sociais que se tem pela frente e, nem de longe, responde ao estado crescente de situações de conflitos nas relações humanas, não existirá saída que não seja a de perceber os conflitos como oportunidades reais de interlocuções criativas, trocas de experiência, melhorias de processos laborais, cooperando para que todos os envolvidos sejam respeitados no alcance das soluções possíveis.

Nesse sentido, a questão principal da pesquisa tem uma resposta positiva em sua proposição, as ferramentas existem e estão sendo desenvolvidas em processo de continuo melhoramento, elas estão disponíveis para serem utilizadas por todas as pessoas, líderes e organizações, que estejam abertos a transformações de posturas e pensamentos sob uma ótica global de equidade, pertencimento, compromisso, interdependência, conexões e interconexões, onde o Ser seja o ponto de partida e o ponto de chegada, sendo todo o resto apenas caminhos e consequências. Como afirma Machado (2020) “(...) os métodos são restritos se aprisionados em suas concepções.”

Fato já amplamente descrito na introdução dessa pesquisa, a Análise de Conteúdo seria a metodologia utilizada nesse trabalho de pesquisa, com a aplicação de questionários para gestores de diversas empresas e áreas de atuação, no entanto algumas dificuldades e limitações impediram sua manutenção. Naquele momento a tomada de decisão para a elaboração de um trabalho teórico, teve como fator preponderante a

realidade objetiva que estávamos e ainda estamos vivenciando com a pandemia, onde nossos contatos ficaram restritos ao núcleo familiar e o acesso aos gestores e colaboradores das empresas eram bastante limitados, em um contexto que muitos passaram a trabalhar em *home office* e sob intensas pressões, nos âmbitos pessoais e profissionais. Situações essas potencializadas para os trabalhadores que estavam e ainda estão nas linhas de frente. Definitivamente, não existiu uma ambientação favorável às proposições pretendidas naquele período. Surgiram também questões relativas à consistência das respostas que seriam obtidas, considerando o caráter subjetivo que envolvia o tema e que após análise dos prós e contras, optamos por redimensionar os caminhos, sem perder de vista o objeto e objetivo da pesquisa.

A partir daí, de maneira criteriosa e consciente, a dissertação foi estruturada partindo de uma base referencial clássica, através da qual a abordagem dos temas propostos nos primeiros capítulos aconteceu de forma tranquila e consistente. As plataformas científicas utilizadas, os portais de periódicos, publicações, sites e livros, foram suficientes. No entanto, a partir do capítulo IV, como já previsto de antemão, surgiu uma outra importante concentração de limitações para consolidação da proposta do presente trabalho e ocorreram, justamente, no âmbito da disponibilidade do material de pesquisa, que seriam necessários para referendar as apresentações das metodologias mais recentes, ou seja, exemplos práticos de experimentação e aplicabilidade. Apesar dessa dificuldade inicial, o entendimento que a ampliação e divulgação de novas ideias e construtos de conhecimento carecem de um tempo maior e, principalmente, de precursores (criadoras dos métodos), que desafiem o *status quo* da visão binária sobre a dinâmica do mundo, dirimiu quaisquer dúvidas sobre sua continuidade.

Como já mencionado, durante a realização desse trabalho, o mundo foi atingido de uma forma sem precedentes históricos pela pandemia COVID 19, que no seu estágio inicial exigiu uma descentralização forçada das atividades empresariais, cujos os efeitos ainda não estão claros. Somos testemunhas oculares de tempos que reescreverão e definirão os novos manuais normativos para as empresas, especificamente sobre a forma

de gerir pessoas sem um ponto de trabalho diário em comum. O trabalho remoto foi implementado em tempo real e com o início da pandemia teve sua utilização ampliada, situação que se mantém até os dias atuais, onde a comunicação acontece basicamente através de mensagens de textos e pequenos áudios gravados. As consequências da virtualização das relações de trabalho, revelarão novos tipos de conflitos, não abordados nessa reflexão, que poderão ser objeto de pesquisas futuras.

Nessa perspectiva, amplia-se o leque de possibilidades de implementar a prática das quatro metodologias apresentadas (GO, Constelação Organizacional, Grupo Multirreferencial e o DGCC) em quaisquer instituições e empresas que se proponham buscar novas respostas e maneiras de administrar os conflitos já existentes e dos que estão por vir. Sua aplicabilidade não restringe nenhuma área de atuação, desde que envolvam relações entre pessoas e que os líderes e gestores abram espaço para esse ingresso. Os pressupostos teóricos aqui apresentados poderão ser colocados à prova numa dinâmica relacional totalmente nova. Como pistas para futuros estudos poder-se-ia pensar em: analisar com maior profundidade a aplicação do GO em organizações de grande porte, com o objetivo de criar histórias vinculares e maior conexão entre os grupos, que ajudariam a diminuir os conflitos ocasionados pelas diversidades existentes, relativas as ideias, valores, cultura, situação econômica, dentre outros; à luz do método da Constelação Organizacional auxiliar os gestores no desempenho de seus (novos) papéis nos processos de fusão de empresas e de composição de mudanças nas estruturas organizacionais; ainda pensando na Constelação Organizacional, ampliar sua utilização para diagnosticar conflitos que ainda não estão explícitos e que impactam no clima e nos resultados das empresas (podendo ser utilizada desde empresas familiares até em grandes corporações); ante a ideia de prosseguir com a investigação, propor que através de pesquisas empíricas, possa se avaliar a efetividade da utilização do DGCC, como uma ferramenta de continuidade, com visão ampliada, após findados os processos de negociações e mediações ocorridas nas empresas, buscando transformações mais significativas que as meramente pontuadas e resolvidas pelas citadas estratégias.

O contributo desse trabalho de pesquisa, reside e persiste na ideia de apresentar caminhos para o gerenciamento e a condução das relações de conflito dentro das

organizações, sob uma ótica mais global e numa perspectiva que não seja fragmentada, tanto em pensamentos quanto em ações. A firmeza e coerência dos conteúdos contidos nas referidas metodologias, coadunam com a visão da autora de propor alternativas para lidar com a dualidade no entendimento dessas relações.

Ao ser concluída, de maneira completamente inconclusiva, uma vez que os processos de transformações são contínuos e permanentes, ratificamos a proposição dessa dissertação sobre um pensar diferente para lidar com a realidade do mundo atual, mediante atuações inclusivas, amplas e democráticas, que vão muito além do que é tangível e pode ser medido. Afirmando que o investimento em investigações futuras, será de uma contribuição imensurável no entendimento do homem e suas relações, da gestão (de outros homens) como um ato de crescimento relacional, através das quais é possível incorporar novas “verdades”, que comportem pensamentos mais complexos e percepções ampliadas de outros mundos possíveis.

## **Bibliografia**

Afonso, M.L.M., Silva, M.V. and Abade, F.L. (2009). *O PROCESSO GRUPAL E A EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS I*, *Psicologia em Estudo*. Available at: [www.cereja.org.br](http://www.cereja.org.br).

Barrio, M.A.N.A. del (1980). *Resolução de conflitos inter e intragrupais nas organizações, através da técnica de grupo operativo*. Rio de Janeiro. Available at: <http://bibliotecadigital.fgv.br> (Accessed: September 23, 2021).

Bastos, A.B.B.I. (2014). “A Técnica de Grupos-Operativos à Luz de Pichon- Rivière e Henri Wallon,” *Revista Psicólogo in-Formação*, nº14, pp 160-169.

Carvalho Neto, A. *et al.* (2012) “Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional,” *Revista de Ciências da Administração*, Volume 14, nº 32, pp 35-49. [Preprint]. doi:10.5007/2175-8077.2012v14n32p35.

Cavalcanti, V.L. *et al.* (2009). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro, Editora FGV Management.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações*. Rio de Janeiro, Editora Elsevier.

Christopher, E.M. (1996). *Técnicas de Negociação*. São Paulo, Editora Clio.

Christopher, W.M. (1998). *O Processo de Mediação - Estratégias e Práticas para Resolução de Conflitos*. Porto Alegre, Editora Artmed Sul LTDA.

Cunha, P. (2000). *Estratégias e Táticas em Negociação: Para um Modelo de Eficácia Negocial*. Tese de doutoramento Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.

Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação*. Porto, Edições Asa.

Cunha, P. et al. (2011). *II Colóquio Sobre Mediação - Reflexões sobre Práticas*. 2. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.

Cunha, P. & Leitão, S. (2021). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.

Dilts, R.B. (2006). *O Paradigma da Nova Liderança*. Available at:

<https://golfinho.com.br/artigo> (Accessed: October 17, 2021).

Figueiredo, L.J. (2012). *A Gestão de Conflitos numa Organização e Consequente Satisfação dos Colaboradores*. Available at: <https://repositorio.ucp.pt> (Accessed: September 09, 2021).

Heidrich, G. (no date). *Psicologia Social Comunitária*. Available at:

<https://slideplayer.com.br/slide/1241440> (Accessed: September 23, 2021).

Hellinger, B. (2001). *Ordens do Amor*. São Paulo, Editora Cultrix.

Horgan, J. (2014). *Científico Herege Rupert Sheldrake em Campos Mórficos, Cães Psíquicos e outros Mistérios*, [www.sheldrake.org](http://www.sheldrake.org). Available at:

<https://www.sheldrake.org/about-rupert-sheldrake/interviews> (Accessed: September 26, 2021).

Lederach, Jonh Paul (2012). *Transformação de Conflitos*. São Paulo, Editora Athena.

Machado, V. (2020). *DGCC - Diálogo e Gestão Criativa de Conflitos - Método Centrado na Complexidade do Pensamento e Simplicidade da Ação*. Lauro de Freitas, Editora S.E.L. Design.

Magaldi, S. & Salibi, J.N. (2018). *Gestão do Amanhã*. São Paulo, Editora Gente.

Martins, J.B. (2004). “Contribuições Epistemológicas da Abordagem Multirreferencial para a Compreensão dos Fenômenos Educacionais,” *Revista Brasileira de Educação [on line]*, nº 26, pp. 85–94.

Maxwell, J.C. (2010). *Todos se Comunicam, Poucos se Conectam*. Rio de Janeiro, Vida Melhor Editora SA.

McIntyre, S.E. (2007). *Como as Pessoas Gerem o Conflito nas Organizações: Estratégias Individuais e Negociais*, <https://pt.scribd.com/document/54126015>.  
doi:10.14417/ap447.

Moscovici, F. (2008). *Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo*. Rio de Janeiro, Editora J. Olympio.

Nery, M. da P. (2014). *Grupos Operativos e Intervenção em Conflitos*. São Paulo, Editora Ágora.

Newstrom, J.W. (2008). *Comportamento Organizacional - O Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo, Editora McGraw-Hill.

Novo, D.V., Chernicharo, E. de A.M. and Barradas, M.S.S. (2008). *Liderança de Equipes*. Rio de Janeiro, Editora FGV Management.

- Pinho, E.S. *et al.* (2019). “Grupo Operativo - Ensino Aprendizagem \_ PDF \_ Aprendizado \_ Comunicação,” 5. Available at: <http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/gepesvida> (Accessed: September 23, 2021).
- Queiroz, S.C. (2020). *Gestão das Emoções no Ambiente Cooperativo*. São Paulo, Editora L.B. International.
- Regis, L. (2010). *Grupo Multirreferencial - Teoria e Prática na Facilitação dos Grupos*. Salvador, Editora Helvécia. Available at: <https://docplayer.com.br> (Accessed: September 26, 2021).
- Regis, L. (2013). *Coaching Sistêmico - Um Caminho de Conquistas através do SER*. Salvador, Editora E. Cazulo.
- Regis, L. and Chiorlin, M.V. (2007). *Liderança Sistêmica: Um caminho para a Transliderança*. Salvador, Editora Helvécia.
- Robbins, S.P. (2006). *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Editora Pearson Prentice Hall.
- Rosenberg, M.B. (2020). *Juntos Podemos Resolver Essa Briga: Paz e Poder na Resolução de Conflitos*. São Paulo, Editora Athena.
- Sampaio, D. (2014). “O Desenvolvimento Humano e Grupal Promove as Transformações Na Cultural Organizacional.” Available at: <https://livrozilla.com/doc/690316> (Accessed: October 17,2021).
- Sampaio, L.R.C. & Neto, A.B. (2007). *O Que é Mediação de Conflitos*. São Paulo, Editora Brasiliense.

Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional - O Impacto das Emoções*. São Paulo, Editora P. Thomson.

Souza, G.B.C. de (2020). *Constelação Empresarial: Como Aplicar em sua Empresa*. Available at: <http://guiadaalma.com.br/constelacao-empresarial> (Accessed: October 4, 2021).

Stam, J.J. (2009). “Trauma nas Organizações.” Available at: <https://pt.scribd.com/document/385930860/> (Accessed: September 28, 2021).

Stam, J.J. (2011). “Trazendo à Luz as Raízes das Organizações,” pp. 01–13. Available at: <https://constelacaosistemicalucycintra.wordpress.com/2011/05/27/> (Accessed: September 25, 2021).

Torres, K.R. (2017). “Um Olhar Sobre os Conflitos no Ambiente Organizacional: entrevista com Dr. Pedro Fernando Santos Silva da Cunha,,” *Revista Foco*, 10(1). doi:10.28950/1981-223x\_revistafocoadm/2017.v10i1.368.

Wanderley, J.A. (1998). *Negociação Total - Encontrando Soluções, Vencendo Resistências, Obtendo Resultados*. 23°. São Paulo, Editora Gente.