

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL PARA EXECUTIVOS**

**A COMPETÊNCIA GERENCIAL
NOS CONFLITOS INTERPESSOAIS**

**Aluna: Maria Lúcia Rodrigues Falk
Orientadora: Marina Keiko Nakayama**

Dissertação de Mestrado

Porto Alegre, 2000

TU E EU

**Dizes na cara
o que te vem à cabeça
com coragem e ânimo.
Hesito entre duas palavras,
escolho uma terceira
e no fim digo o sinônimo.
Tu não temes o engano enquanto eu cismo.
Tu, tano
Eu, femismo.**

Luis Fernando Veríssimo

A meu esposo João Werner, que com seu afeto, estímulo e apoio técnico, muito me auxiliou, tornando mais fácil e agradável este trabalho.

Às minhas filhas Lana e Isadora, pela inspiração e aprendizado contínuo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo. Em especial:

a meus familiares, pela ajuda e compreensão da ausência;

à minha mãe, pelo exemplo de superação;

à Professora Marina Nakayama, pela orientação e por acreditar na idéia, ajudando a concretizá-la;

às Professoras Elaine Di Diego Antunes, Jane Maria Costa e Daniela Riva Knauth, pela presteza e qualidade das consultorias;

aos gerentes do HCPA pesquisados, pela disponibilidade;

à instituição HCPA, principalmente aos colegas e à chefia da Assessoria de Planejamento, pelo apoio.

SUMÁRIO

RESUMO.....	1
ABSTRACT	2
1 – INTRODUÇÃO	3
1.1 – JUSTIFICATIVA	5
2 – A ORGANIZAÇÃO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE.....	8
2.1 – HISTÓRICO INSTITUCIONAL.....	8
2.2 – MISSÃO, VISÃO E NEGÓCIO	10
2.3 – POLÍTICAS E DIRETRIZES DO HCPA	11
2.4 – PANORAMA ATUAL DA INSTITUIÇÃO	17
2.5 – ASPECTOS COMPETITIVOS.....	19
2.6 – SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	20
3 – A PROPOSTA DE ESTUDO.....	24
3.1 – QUESTÕES NORTEADORAS	24
4 – OBJETIVOS	25
4.1 – OBJETIVOS GERAIS	25
4.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
5 – RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	26
6 – REVISÃO DA LITERATURA	28
6.1 – INTRODUÇÃO	28
6.2 – CONFLITOS.....	29
6.2.1 – <i>Poder</i>	32
6.2.2 – <i>Personalidade</i>	39
6.3 – ABRANGÊNCIA DO CONFLITO	48
6.3.1 – <i>Competência no manejo do conflito</i>	53
6.3.2 – <i>Alternativas no manejo do conflito</i>	56
6.4 – CULTURA, ESTILOS E TEORIAS GERENCIAIS.....	61
6.5 – RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	79

7 – MÉTODO	94
7.1 – CLASSIFICAÇÃO	94
7.2 – POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA	95
7.3 – TÉCNICA DE LEVANTAMENTO DE DADOS (QUESTIONÁRIO E ENTREVISTAS)	97
7.3.1 – <i>Procedimentos da elaboração do questionário</i>	105
7.4 – TÉCNICAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO E ANÁLISE UNI E BIVARIADA.....	107
8 – RESULTADOS	111
8.1 – ANÁLISE UNIVARIADA	111
8.2 – ANÁLISE BIVARIADA.....	121
9 – ASPECTOS ÉTICOS	130
10 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	131
11 – COMENTÁRIOS FINAIS	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
ANEXOS	153
Anexo 1 – Instalações do HCPA.....	153
Anexo 2 – Organograma do HCPA	155
Anexo 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	156
Anexo 4 – Aprovação do Projeto de Pesquisa pela Comissão Científica e Comissão de Pesquisa e Ética em Saúde – GPPG/HCPA.	157
Anexo 5 – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada – Estudo “piloto”.	158
Anexo 6 – Quadro resumo dos resultados do estudo “piloto”	159
Anexo 7 – Instrumento de pesquisa definitivo.....	161

RESUMO

Esta pesquisa aborda as questões relativas ao gerenciamento de situações conflituosas dentro de instituições, no caso o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). A existência do conflito é inerente às relações de trabalho, manifestando-se de diferentes formas, geralmente associada a resultados negativos para as pessoas envolvidas e para a organização. O objetivo geral desse estudo é, utilizando o referencial teórico de Eric Berne e de outros autores, analisar como os gerentes diagnosticam a existência dos conflitos interpessoais e como lidam com eles. Trata-se de um estudo descritivo, exploratório, aplicado, de cunho qualitativo, onde foram entrevistados 25 gerentes de diferentes áreas do Hospital.

ABSTRACT

This work refers to questions relative to the management of conflicting interpersonal relationships in institutions (in this case, the Hospital de Clínicas de Porto Alegre). Interpersonal conflicts are inherent in work relationships, and manifest in many ways. In general, these conflicts result in outcomes that are negative to the persons and institutions involved. The objective of this study is, using the theoretical frameworks of Eric Berne and others authors, evaluate how managers diagnose the existence of interpersonal conflicts and how they manage the problems. This is descriptive, exploratory, applied study, with qualitative aspects, based on the results of interviews with 25 managers from different hospital areas.

1 – INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste numa pesquisa que aborda questões relativas ao gerenciamento do conflito interpessoal dentro das organizações. Nas empresas, o conflito aparece como um elemento que muito influencia o cotidiano humano, sendo entendido como passível de compreensão e de manejo.

Essa questão é intrigante, complexa e multidimensional, pois também assim é o comportamento humano. As diferenças individuais como personalidades e culturas com seus elementos – valores, hábitos e crenças – são alguns dos fatores que exercem o poder sobre essa realidade. Apesar dos avanços das ciências do comportamento, mais por sua parca aplicação e ou "despreparo" dos gestores, ainda persistem aspectos inexplicáveis, que desafiam a compreensão do cientista e do trabalhador comum.

As dificuldades para controlar e tratar as questões de conflito que assolam a organização são extremamente complexas. Diferentes planos e avaliações são realizados nos âmbitos técnico e administrativo, porém, as questões de cunho psicossociológico, presente na vida de todos, não são incluídas.

Assim, a presente pesquisa pretende, a partir de uma perspectiva psicossocial, realizar uma avaliação que possa auxiliar o gerente nas organizações a analisar e lidar com os conflitos, com ênfase nas variáveis do comportamento individual, nos casos em que não haja a necessidade de adentrar na análise mais profunda das questões, quando cabe a intervenção de profissionais de saúde mental, como psicólogos ou psiquiatras.

No mundo das organizações, a existência do conflito nas relações de trabalho não significa que não exista coincidência de interesses em alguma situação. Essa condição, em certo sentido, é permanente nas estruturas sociais instituídas. Isso não significa, tampouco, que exista conflito somente quando há uma ação manifesta abertamente, como uma greve, por exemplo. Sem dúvida, ele é bastante comum no dia-a-dia das pessoas e, na maioria das

vezes, danoso. Se elas o conhecessem melhor, tornar-se-iam mais fortes e cometeriam menos erros que, por vezes, magoam elas mesmas própria e também àqueles com quem se relacionam. É preciso, então, que uma definição de conflito considere os diversos aspectos de sua manifestação.

Assim, a definição clara implica a concepção do conflito designando todas as situações que revelam o desacordo, a divergência de interesses ou a oposição de objetivos dos atores sociais na ação coletiva, causando uma ação/reação determinada, provocando um bloqueio dos mecanismos normais de regulação ou da escolha de uma ação pelos atores sociais, seja individualmente, seja coletivamente.

Tanto a regulação como o conflito são inerentes a toda estrutura social organizada. O papel da regulação do conflito é o de manter um equilíbrio e o de assegurar o funcionamento de um sistema complexo, que subentende a existência contínua de antagonismos de interesses nas estruturas sociais. Dessa forma, o essencial das relações de trabalho passa pelo processo de regulação das mesmas.

Os processos de regulação são provisórios. Eles dependem das relações existentes nos contextos social, político, institucional e organizacional e são naturalmente adaptados às características dos grupos envolvidos.

Um sistema de regulações de conflitos de trabalho constitui-se de processos internos e externos à organização, de processos formais/explicitos e de processos informais ou implícitos. Neste último caso, trata-se de formas de regulação, que desempenham um papel importante nas relações de trabalho, principalmente quando os meios institucionalizados de regulação de conflito são pouco presentes ou pouco atuantes.

Segundo Fleury (1985), na reconstituição da lógica dos atores/agentes sociais e do sistema organizacional de relações de trabalho, foram relacionadas as seguintes hipóteses referentes à regulação de conflitos dentro das organizações:

- relações individuais na ação coletiva;

- redução do conflito às relações de autoridades no posto de trabalho;
- redução do conflito ao nível de relacionamento;
- e redução do sistema de regulação do conflito.

O processo de comunicação é fundamental nas relações interpessoais. “A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização” (Fleury e Fischer, 1996:76).

Após extensa revisão da literatura, tendo como referencial teórico central a Análise Transacional, criada pelo psiquiatra canadense Eric Berne em 1958, essa pesquisa, através de um instrumento coletado junto a 25 gerentes do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), analisa como se dão os conflitos, que vivências esse profissionais possuem, e o que fariam diferente para obtenção de melhores resultados.

A questão de pesquisa é como os gerentes diagnosticam os conflitos interpessoais dentro do HCPA e como lidam com eles?

Mediante as considerações acima, ressalta-se a pertinência e a relevância do tema proposto.

1.1 – JUSTIFICATIVA

O HCPA, por se tratar de uma instituição muito grande, extremamente complexa, com uma gama de profissionais das mais diversas áreas, envolvendo, com seu negócio, a assistência, o ensino e a pesquisa, dá margem a diferentes situações de conflito. São situações que favorecem a geração de relacionamentos conflituosos:

- diferentes formas de exercer o controle;
- problemas das próprias profissões;

- divergências entre profissionais da mesma categoria;
- negócio institucional desigualmente tratado entre si;
- estrutura hierárquica;
- existência de diversas entidades internas.

Todos esses podem causar à instituição, entre outros problemas, dificuldades na comunicação e na agilidade do processo decisório, um clima organizacional desfavorável, relacionamentos truncados, baixa produtividade, resistências à inovação, prejuízos, para a missão e imagem do hospital, na comunidade, porque influem diretamente no atendimento à clientela.

Segundo Fleury, et. al. (1985), os conflitos nas relações de trabalho existem sempre, à medida que há uma hierarquia, que os papéis sociais são diferenciados e principalmente quando a repartição do poder é desigual, o que parece compatível com o acima relatado.

O essencial na definição do conflito é uma compreensão das variáveis complexas que se ligam à sua concepção e à sua análise. Conforme Moscovici (1997), três conjuntos interdependentes de variáveis internas influem no comportamento humano: competência, energia e ideologia. A competência compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.

A energia biopsíquica manifesta-se no nível de intensidade e na extensão temporal de atividade física e mental, nas emoções e sentimentos, nas características de temperamento e humor. A mobilização e direcionamento para uma certa atividade é a própria motivação do comportamento, ligada a carências internas, desejos e fatores externos.

A ideologia abrange um conjunto de idéias e princípios hierarquizados, com lastro em valores sociais, políticos, religiosos e filosóficos que influenciam a percepção, o raciocínio, o julgamento, as decisões.

É fundamental compreender o que é e como se dá o conflito entre as pessoas para que possamos aprender a gerenciá-lo.

2 – A ORGANIZAÇÃO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE

2.1 – Histórico Institucional

Recuperar o histórico de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico nos dá a dimensão do que ela representa para a comunidade em geral, como também para seus colaboradores. Este panorama serve para se compreender alguns mitos, crenças, costumes e cultura na relação existente entre as pessoas que ali trabalham.

A pedra fundamental do Hospital de Clínicas de Porto Alegre foi solenemente lançada pelo Reitor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em 17 de junho de 1943, sendo na época denominado Hospital de Clínicas Médicas.

Após as obras terem sido iniciadas, por diversos motivos, as mesmas pararam. Em 1968, o Reitor da UFRGS designou um grupo de trabalho para conduzir os estudos com vistas ao prosseguimento das obras do Hospital.

Em agosto do mesmo ano, uma comissão planejava e coordenava a execução das obras do Hospital de Clínicas. Em 1969, por solicitação da Reitoria, foi apresentada para estudos uma minuta de “Anteprojeto da Fundação Hospital de Clínicas”.

Em 02 de setembro de 1970, após inúmeras tentativas, houve a conquista da aprovação, pelo Congresso Nacional, da lei nº 5.604, sancionada pelo Presidente da República, criando a “Empresa Pública de Direito Privado Hospital de Clínicas de Porto Alegre” - HCPA, vinculada à supervisão do atual Ministério da Educação, passando a ser o Hospital Universitário da Universidade Federal do Rio Grande do SUL (UFRGS). Posteriormente, o decreto nº 68.930, de 16 de julho de 1971, aprovou o seu estatuto.

Em sua trajetória até os dias atuais, o HCPA contou com cinco presidentes. O primeiro presidente do HCPA ficou no período de 1970 a 1976; o seguinte, de 1976 a 1980; o terceiro de 1980 a 1984; o quarto presidente permaneceu no cargo por três mandatos consecutivos, de 1984 a 1996. Finalmente, o quinto e atual presidente cumpre desde 1996 a sua gestão.

Eis objetivos básicos definidos pela lei de sua criação:

- administrar e executar serviços de assistência médico-hospitalar;
- prestar serviços à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a outras instituições e à comunidade, mediante as condições que forem fixadas pelo Estatuto;
- servir como área hospitalar para as atividades da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- cooperar na execução dos planos de ensino das demais unidades da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, cuja vinculação com problemas de saúde ou com outros aspectos da atividade do Hospital torne desejável esta colaboração;
- promover a realização de pesquisas científicas e tecnológicas.

O HCPA está dimensionado para oferecer cobertura assistencial a uma população estimada em 1,2 milhão de pessoas, de acordo com a Portaria 3046/82 do MPAS, sendo reconhecido como Centro de Excelência e Referência Nacional para o tratamento das patologias de maior complexidade, riscos e custos.

Este resultado é totalmente reinvestido na instituição, transformando-se em Lucro Social.

Desde a sua criação, o HCPA possui como objetivos básicos executar serviços de assistência hospitalar, atuando como Centro de Excelência e Referência Nacional para o tratamento das patologias de maior complexidade, riscos e custos, classificando-se como hospital de níveis terciário e quaternário.

Na área de ensino e pesquisa para as unidades de saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o hospital desenvolve atividades em nível de graduação, especialização, mestrado, doutorado e educação continuada.

O Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação (GPPG) aprimorou e ampliou, ao longo dos anos, a oferta de serviços prestados aos pesquisadores, professores, funcionários e alunos que desenvolvem atividades de pesquisa no HCPA.

Para a comunidade, integrado ao Sistema Único de Saúde - SUS, presta assistência qualificada de forma universalizada e gratuita e, através de seus programas, atua decisivamente na transformação de realidades e no auxílio ao desenvolvimento pleno da cidadania.

Com referência ao seu corpo funcional, possui excelentes profissionais treinados e capacitados para o exercício eficaz de suas atividades e, principalmente, comprometidos com a filosofia institucional.

Possui ainda uma rede de equipamentos de alta sofisticação tecnológica e instalações de base.

2.2 – Missão, Visão e Negócio

A missão institucional é “Formar recursos humanos, gerar conhecimento, prestar assistência de excelência e referência e, através da maximização do aproveitamento da infra-estrutura instalada, transpor seus objetivos próprios, atuando decisivamente na transformação de realidades e no desenvolvimento pleno da cidadania, qualificando-se, desta forma, como Hospital Universitário de Atenção Múltipla”.

Possui como visão "ser um centro referencial público de alta confiabilidade em saúde".

O negócio é "Assistência, ensino e pesquisa em saúde".

2.3 – Políticas e diretrizes do HCPA

Suas políticas servem para direcionar e estruturar a forma como as pessoas desenvolvem suas atividades. São elas:

- **Assistência, Ensino e Pesquisa**

- O ensino e a pesquisa, integrados e harmonizados com as ações assistenciais, dão o significado maior ao papel social desempenhado junto à comunidade.

- Fortalecer a relação ensino/serviço, unindo, em uma ação integrada, as práticas pedagógicas, de prestação de serviços e de pesquisa.

- Consolidar, de forma integrada com as unidades de saúde da UFRGS, o real papel das instituições universitárias na rede pública de serviços, implantando uma ação comprometida e diferenciada em relação às necessidades de saúde da população.

Diretrizes da Organização:

- Fortalecimento do reconhecimento comunitário, baseado na excelência das atividades de assistência, ensino e pesquisa.

- Utilização da capacidade instalada de forma plena e equilibrada entre todas as especialidades.

- Manutenção da relevância social da instituição, através do atendimento universal com equidade.

Objetivos Institucionais:

- Aprimorar o acompanhamento das atividades, baseado na criação e validação de novos indicadores assistenciais (curto prazo).

- Consolidar as ações de excelência, baseadas na integração da assistência com as atividades acadêmicas (curto prazo).

- Consolidar a elaboração de protocolos assistenciais (médio prazo).

- **Desenvolvimento dos Recursos Humanos**

- Reconhecer nos recursos humanos docentes, discentes e funcionais os responsáveis por todos os resultados do hospital e pela afirmação do sentimento de orgulho institucional.

- Comprometer-se firmemente com a qualificação e a capacitação dos recursos humanos, valorizando decisivamente as ações integradoras e participativas, identificando o HCPA com a imagem dos seus profissionais.

Diretrizes da Organização

- Promover a integração dos colaboradores do HCPA, desenvolvendo-os e capacitando-os a atuar de forma interfuncional, norteados pelos objetivos da instituição.

Objetivos Institucionais

- Implantar um programa de desenvolvimento de recursos humanos que capacite os funcionários para a consecução das políticas e diretrizes do HCPA e a obtenção de resultados de excelência (curto prazo).

- Avaliar a estrutura organizacional e a distribuição da força de trabalho do HCPA em relação aos requisitos de produtividade, capacidade instalada e qualificação (médio prazo).

Gestão Participativa e Compromissada

- Embasar o processo de gestão na participação comprometida de toda a comunidade do HCPA, reconhecendo, na delegação, na iniciativa e na autonomia responsáveis, o estilo da Administração.

- Reduzir a atuação segmentada, compartilhando na ação a visão do conjunto e gerando, assim, a interdependência madura, fator fundamental para encurtar o tempo entre a idéia, a decisão e a execução.

- Interiorizar a gestão, fortalecendo a integração entre as diversas áreas do hospital e a Administração Central, abordando e discutindo os problemas junto aos locais onde eles acontecem e de onde podem sair as verdadeiras soluções.

Diretrizes da Organização

- Ampliar a agilidade, a efetividade e a resolubilidade na prestação de serviços.
- Consolidar uma cultura organizacional baseada no compromisso com a instituição, a função pública e a missão do HCPA.

Objetivos Institucionais

- Consolidar um plano de gestão baseado na atividade-fim e no monitoramento dos processos prioritários, medindo seu desempenho e implementando ações de melhoria.
- Desenvolver uma sistemática de gestão baseada na ação integradora de todas as áreas do HCPA, objetivando a melhoria da qualidade e a obtenção de resultados de excelência.

Gestão pela Melhoria Constante da Qualidade

- Reconhecer nas necessidade dos clientes externos e internos a origem dos processos de inovação e melhoria.

- Utilizar os princípios da gestão pela qualidade total para atingir os resultados finalísticos da instituição.

- Desenvolver uma metodologia própria, construída com base nas características e nos e objetivos do HCPA.

Diretrizes da Organização

- Adequar o programa de gestão pela qualidade do HCPA, enfatizando a cultura da instituição e valorizando os aspectos relativos à assistência, ao ensino e à pesquisa em saúde.

Objetivos Institucionais

- Implantar o programa 5s em todas as áreas do HCPA (curto prazo).
- Sistematizar a identificação das expectativas, requisitos e o perfil dos clientes internos e externos (curto prazo).
- Monitorar o grau de percepção dos clientes externos quanto aos serviços prestados pelo HCPA (curto prazo).
- Construir um sistema próprio de gestão pela qualidade adequado às características de uma empresa hospitalar focada na ação integradora da assistência, do ensino e da pesquisa (médio prazo).

Sistema de Informações

- Difundir as informações em todos os níveis da instituição, utilizando indicadores de desempenho de forma sistemática, para acompanhamento dos resultados assistenciais, acadêmicos e científicos, com divulgação junto à comunidade interna e externa.

Diretrizes da Organização

- Monitorar os macroprocessos do HCPA através de indicadores, avaliando seu desempenho e promovendo ações de melhoria.

- Manter os requisitos de exigência formal e legal, em nível de excelência, nos processos de apoio, em especial os relacionados a suprimentos, finanças, contabilidade, faturamento e pessoal.

Objetivos Institucionais

- Divulgar, de forma sistemática, os indicadores operacionais de qualidade e produtividade (curto prazo).

- Ampliar a divulgação da missão, da visão, do negócio, das políticas, das diretrizes e dos objetivos institucionais (curto prazo).

- Implementar a nova plataforma de informática do HCPA (médio prazo).

- Implantar o prontuário eletrônico (médio prazo).

- Consolidar o sistema de informações gerenciais e de apoio à decisão (médio prazo).

Receitas e Despesas

- Equilíbrio entre receita e despesa, estabelecendo na austeridade uma das marcas do modelo de gestão.

Diretrizes da Organização

- Administração austera, baseada no uso criterioso de recursos e no equilíbrio econômico-financeiro.

Objetivos Institucionais

- Adequar as despesas com materiais de consumo, serviços e pessoal às necessidades operacionais da instituição (curto prazo).
- Otimizar as receitas do SUS e convênios (curto prazo).
- Aprimorar o sistema de custos do HCPA (médio prazo).

Investimentos

- Desenvolver um plano de investimentos dinâmico, participativo e descentralizado, utilizando critérios de desempenho assistencial, acadêmico, científico, de plena utilização dos recursos públicos e de retorno financeiro e social.

Diretrizes da Organização

- Manter um plano de investimentos participativo.

Objetivos Institucionais

- Buscar a atualização de equipamentos e modernizar as instalações de serviços através de recursos externos (curto prazo).
- Implementar projetos de excelência com a criação de novos serviços (curto prazo):
 - a) Centro de Pesquisas Biomédicas;
 - b) Hospital-dia em Psiquiatria;
 - c) Centro de Tratamento, Prevenção e Controle do Câncer.
- Elaborar um plano diretor de investimentos participativo e baseado em critérios definidos pela comunidade interna (curto prazo).
- Implementar projetos de excelência com a criação de novos serviços (médio prazo):

- a) Unidade de Internação Intermediária;
- b) Serviço de Radioterapia;
- c) Unidade de Internação do 3º Norte;
- d) Posto de Atenção Primária a Saúde.

2.4 – Panorama atual da Instituição

O HCPA, no ano 2000, possui 3.763 funcionários contratados e regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), 248 professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 300 residentes, 237 alunos de mestrado, 108 alunos de doutorado, 1.857 alunos de graduação e 697 estagiários.

O hospital desenvolve trabalhos conjuntos e firma acordos com diferentes parceiros como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul; a Fundação Médica do Rio Grande do Sul; o Ministério da Saúde (Sistema Único de Saúde - SUS); instituições de seguro-saúde e planos de saúde; a Organização Pan-americana da Saúde (OPAS) e a Organização Mundial da Saúde (OMS); a Secretaria da Saúde do Estado do Rio Grande do Sul; Secretaria Estadual de Educação; a Secretaria Municipal da Saúde de Porto Alegre; a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do RS; associações de classe; sindicatos; outras entidades privadas e governamentais.

O HCPA possui as instalações indicadas no Anexo 1.

Dos 3.763 funcionários, 62,57% estão distribuídos nas áreas-fim e 37,43% nas áreas-meio da organização, sendo 11% com 1º grau incompleto, 17% com 1º grau completo, 9% com 2º grau incompleto, 30% com 2º grau completo, 8% com nível superior incompleto e 25% com nível superior completo.

O quadro de pessoal do HCPA está dividido em seis cargos, 56 ocupações assistenciais e 116 administrativas. A instituição também possui 13 comissões permanentes.

Participam das atividades da instituição diferentes categorias profissionais, entre as quais administradores, assistentes sociais, contadores, enfermeiros, farmacêuticos, médicos, nutricionistas, professores, psicólogos e recreacionistas.

O turn-over institucional é baixo (1%), comparado aos demais hospitais. Para o estudo ora em questão, o mesmo representa mais uma problemática a ser investigada, pois muitas vezes isto pode representar situações de conflito para os que chegam na instituição, assim como para aqueles que aguardam a chegada do mais novo colega. Há necessidade de preparar a todos.

“Não há razão para que funcionários novos, após terem sido adequadamente preparados, sintam-se excluídos ou marginalizados pelo grupo. Sua introdução pode beneficiar todos os envolvidos, pois o novo funcionário vê e é encorajado pelo progresso óbvio feito pelos mais antigos, e estes, observando a ingenuidade do recém-chegado, sentem-se tanto gratificados quanto úteis. Se o novato é esperto, não há dano das partes” (Steiner,1997:163).

A empresa pública “Hospital de Clínicas de Porto Alegre”, de sigla HCPA, é dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, vinculada à supervisão do Ministério da Educação e do Desporto.

São órgãos da Administração da Empresa:

I - Conselho Diretor;

II - Administração Central.

O Conselho Diretor é o órgão supremo de função normativa, consultiva e deliberativa da Empresa, sendo constituído por 12 membros. A Administração Central é o órgão incumbido das funções de administração das atividades específicas e auxiliares da Empresa, observadas as diretrizes gerais elaboradas pelo Conselho Diretor, sendo assim constituído: I - Presidente; II - Vice-Presidente Médico; III - Vice-Presidente Administrativo. Integram também a Administração Central com *status* de vice-presidentes: IV- Coordenadora do Grupo de Enfermagem e V- Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação. O organograma que representa sua estrutura organizacional encontra-se no Anexo 2.

2.5 – Aspectos Competitivos

O HCPA atua no mercado há 28 anos, tradicionalmente caracterizando-se por promover serviços de excelência e referência que conquistaram o reconhecimento público. Aliada a este fato, a carência de um sistema de saúde dotado de eficazes princípios de regionalização, hierarquização, referência e contra-referência provoca uma considerável demanda reprimida aos seus serviços.

Atende, em média, por ano, 25.000 internações, 600.000 consultas e 27.000 cirurgias. Recebe pacientes oriundos de Porto Alegre (57,85%), Região Metropolitana (29,38%), interior do RS (12,45%) e outros estados e países do Mercosul (0,30%). Atua de forma competitiva no mercado, inclusive possuindo uma unidade que presta assistência a pacientes privados.

O HCPA, no mercado de Hospitais Universitários e de Ensino, vinculado à UFRGS, firmou-se como um dos melhores hospitais da rede própria do MEC, destacando-se, inclusive, como modelo de gestão.

Na área de ensino, serve como campo de estágio, de pesquisa e como sede para 7 cursos de graduação, 8 de mestrado e 5 de doutorado da UFRGS. Possui 35 Programas de

Residência Médica e proporciona estágios para alunos da UFRGS e de outras instituições, inclusive do exterior.

Da mesma forma, entre outros, recebeu os seguintes destaques: Diploma Prêmio Qualidade RS por 4 anos consecutivos; Prêmio Bronze, único na área da saúde, do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, promovido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE); Índice Máximo de Valorização do Fator de Incentivo ao Desenvolvimento do Ensino e Pesquisa em Saúde, concedido pelo Ministério da Saúde; Publicação “Os Grandes do Rio Grande” (ed. 1994 e 1997) - Revista Amanhã Economia & Negócio; Prêmio no “Primeiro e Segundo Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal” – MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado, ENAP - Escola Nacional de Administração Pública; Representante do Brasil no Encontro Internacional sobre Gestão de Saúde, realizado no Chile, a convite da Organização Pan-americana de Saúde/ OMS; escolhido em junho de 2000, *Top of mind* pelos porto-alegrenses; reconhecido pela UNICEF como Hospital Amigo da Criança.

2.6 – Situação Problemática

No contexto do HCPA, os conflitos são, assim como nas organizações em geral, inerentes à vida em grupo. Diferentes causas podem gerar as situações de conflito entre os membros do grupo, como a escassez dos recursos para satisfazer a todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade.

Segundo Moscovici (1996), a trajetória de um grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. Dependendo do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos, resultará num maior ou menor nível de crescimento e desenvolvimento do grupo.

No Hospital de Clínicas de Porto Alegre, onde tantas ações são planejadas, atividades e técnicas promovidas, a questão dos conflitos é constante e não recebe a mesma atenção. Seu tratamento ocorre quando o conflito se manifesta, e cada um resolve da forma que entende. Por parte dos gerentes, existe pouca informação para o melhor manejo, embora o conflito seja uma constante nas suas atividades. Qual a forma mais adequada de tratá-lo? Podemos gerenciá-lo ou é coisa somente para profissionais especializados na área comportamental?

Negar a existência de conflitos significa mantê-los, e de alguma forma, edificá-los, ou seja, a partir do momento em que são negados, o tratamento dos mesmos é desqualificado.

Uma das políticas institucionais do HCPA é a gestão participativa. Segundo Fleury (1985), as formas gerenciais ditas participativas são principalmente técnicas desenvolvidas por empresas para reforçar os objetivos organizacionais de produtividade e os mecanismos informais, ou não institucionalizados, de regulação de conflito.

“Esta análise da prática organizacional, relacionada com a regulação do conflito nas relações de trabalho, parte de dois postulados básicos:

- a) o poder é uma característica fundamental e inelutável de todas as relações sociais;
- b) toda estrutura social organizada é portadora de conflitos e de processos de regulação desses conflitos” (Fleury, 1985:162).

Todas as mudanças ocorridas nas relações de trabalho e, por consequência, nas políticas de pessoal, provêm de mudanças econômicas, políticas, sociais e outras, porém, fundamentalmente das mudanças nas relações sociais de produção. De forma mais objetiva, a compreensão destes processos está na análise do fluxo e do refluxo das relações de trabalho e das ações dos agentes/atores sociais no processo de regulação de conflitos.

Para uma análise de material empírico, busca-se uma definição do conflito nas relações de trabalho, que deverá:

- permitir a identificação do conflito nas situações do trabalho;
- levar em consideração as características do contexto onde se inserem as organizações;
- e possibilitar a identificação dos processos de regulação operacionalizados pelos atores/agentes sociais.

Os relacionamentos conflituosos no Hospital referem-se sobretudo àqueles:

- adotados por profissionais de áreas como a médica, a de enfermagem, a de nutrição e a administrativa.
- aos diferentes serviços, departamentos e outros órgãos que competem entre si, alguns dos quais comportando-se como verdadeiros “feudos”.
- as divergências principalmente entre enfermeiros e médicos, mas com diferente vinculação empregatícia e/ou regime jurídico contratual. Por exemplo, os contratados do HCPA não são funcionários públicos, sendo celetistas e sem qualquer estabilidade, exercendo funções operacionais. Já os professores da UFRGS são funcionários públicos estatutários, com alto grau de estabilidade e, quase sempre, com funções de maior poder e status.
- a tríade Assistência, Ensino e Pesquisa é tratado de forma diferente. O que se observa é uma valorização maior para quem desenvolve a pesquisa em relação ao ensino e, desse, para a assistência.
- estrutura muito vertical, com sete níveis no organograma.
- a Administração Central diverge nas decisões referentes à reivindicações de diferentes grupos internos como, por exemplo, a Associação dos Médicos Assistentes, a dos

Médicos Residentes, a dos Médicos Contratados, a dos Enfermeiros, a dos Funcionários e outros.

3 – A PROPOSTA DE ESTUDO

Esse trabalho se propõe a melhor compreender as relações de conflito no âmbito do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, através da realização de uma pesquisa para verificar, numa perspectiva psicossociológica e organizacional, como os gerentes do hospital, percebem os conflitos interpessoais dentro da organização e como lidam com eles.

Com base nestes fundamentos, a questão de pesquisa é: como os gerentes diagnosticam os conflitos interpessoais dentro do HCPA e como lidam com eles?

3.1 – Questões norteadoras

A geração de conflito e a forma inadequada em manejá-lo acarretam clima organizacional desfavorável?

Que implicações possui o conflito para o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional?

4 – OBJETIVOS

4.1 – Objetivos Gerais

- Analisar, numa perspectiva psicossociológica e administrativa, como os gerentes do HCPA diagnosticam os conflitos interpessoais dentro da organização e como lidam com eles.

4.2 – Objetivos Específicos

- Identificar as dimensões positivas e negativas de um conflito, utilizando a perspectiva da personalidade, do poder e do conflito.
- Apontar as possibilidades de atuação pró ativa no gerenciamento do conflito.
- Verificar como o gerente identifica um conflito suas causas e implicações.

5 – RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Refletir sobre os conflitos exige o entendimento de como ocorrem os processos de regulação dos mesmos nas relações de trabalho, os quais podem buscar os seguintes objetivos:

“Os objetivos do controle dos conflitos podem ser de ocultá-los, de prevê-los (considerar os conflitos como prováveis) ou de preveni-los (preceder os conflitos através de ações antecipativas). A regulação ocorre através da institucionalização, das mudanças das estruturas e das relações de poder” (Fleury, 1985:169).

A inabilidade de administrar acordos é uma das maiores fontes de disfunção na organização e no grupo. Determinados medos contribuem para reforçar um clima organizacional disfuncional mantido por mitos, boatos e incidentes baseados parcialmente em fatos e muito em fantasias, gerando conflitos. Os membros sentem mágoa, frustração e impotência ao tentarem lidar com isso.

Na grande maioria das vezes, há uma forte tendência a culpar os outros pelas condições negativas em que todos se encontram. Esse é um dos fatos que induzem as pessoas a reunirem-se em subgrupos para compartilhar boatos, queixas, fantasias ou estratégias que resolvam o problema.

Em situações coletivas (reuniões, por exemplo), os membros não conseguem comunicar acuradamente suas opiniões e seus desejos aos outros. Frequentemente comunicam até o oposto do que sabem ou desejam. Na base dessas informações errôneas, não-válidas, os membros tomam decisões coletivas contrárias ao que de fato é necessário.

Como resultado dessas ações contraproducentes, os membros experimentam ainda maior frustração, irritação, raiva e insatisfação com a organização. Podem ocorrer, então,

comportamentos de fuga tais como faltas, atrasos, licenças, viagens, férias e ocupação exagerada com outras tarefas para não enfrentar situações problemáticas.

Em reforço a tais afirmações, temos uma pesquisa realizada em 18 grupos, totalizando 297 gerentes de várias organizações brasileiras, em que Moscovici (1997:38) aplicou um questionário composto de 20 itens relativos a dimensões interpessoais. As respostas identificaram que lidar com conflitos foi o terceiro ponto mais fraco apontado na competência interpessoal. Segundo a mesma autora, “lidar com conflitos mostra uma carência acentuada entre gerentes, cada um procurando resolver ao seu modo os problemas interpessoais, sem ter tido treinamento adequado para isto”. Alguns gerentes possuem maior ou menor habilidade no trato dos conflitos, e muitas vezes não percebem as implicações desse fato para as pessoas e para a organização.

No HCPA, por ser um hospital universitário, existe a preocupação contínua de manter as pessoas sempre atualizadas, buscando o melhor delas para o desenvolvimento de suas atividades e, conseqüentemente, uma crescente qualificação para o atendimento ao cliente. Os grupos em geral constroem um clima emocional próprio, através das relações entre seus membros. O clima afeta a tarefa e o desempenho global, caracterizando tendências de coesão e integração de esforços ou de conflitos, gerando competição e desagregação.

Para obtenção de melhores resultados na compreensão e análise pertinentes ao conflito, adotamos a Análise Transacional (AT) como uma das ferramentas muito eficazes quando se deseja compreender e melhorar a comunicação, pois, segundo Kertész (1987:10), ela “utiliza-se de um vocabulário cotidiano... refere-se aos comportamentos observáveis, permitindo uma compreensão imediata das diferentes situações”.

Conforme Guimarães (1996), a utilização dos princípios da AT desempenha papel fundamental por tornar mais fácil a compreensão de nós mesmos, dos outros e das motivações psicológicas e sociais decorrentes das relações interpessoais.

6 – REVISÃO DA LITERATURA

6.1 – Introdução

Este tópico aborda uma revisão de estudos na área administrativa, predominantemente os que enfocam aspectos psicossociais das relações interpessoais no trabalho.

Aprender a relacionar-se e comunicar-se é o fundamento existencial mais importante para alcançar um rendimento efetivo da própria ação.

É uma lição difícil, não impossível, ajudar as pessoas a adquirirem e desenvolverem atitudes mais funcionais que as utilizadas costumeiramente e, assim, ampliarem sua visão, melhorando sua competência e ajustamento psicossocial. Para Fleury (2000), a competência aparece associada a alguns verbos como saber agir, ter visão estratégica, integrar saberes. As mudanças comportamentais resultam de diferentes condições situacionais de aprendizagem.

Algumas crenças errôneas são as responsáveis por atribuir-se a adultos mais velhos a incapacidade de aprender e mudar comportamentos. A andragogia (educação ou ensino de adultos) mostra o quanto isso representa um mito. O adulto sofre, com a idade, certo declínio nas funções orgânicas e intelectuais e o ritmo de aprendizagem torna-se mais lento, porém, estudos recentes indicam que o adulto até aprende melhor que o jovem quando a experiência e a maturidade de vida fazem diferença. A tecnologia andragógica utiliza a motivação e a experiência dos aprendizes adultos como molas principais. Toda aprendizagem é auto-aprendizagem (Moscovici, 1997).

Desenvolvimento gerencial é acima de tudo autodesenvolvimento. Isto significa que o gerente assume a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. Resulta na

aquisição, expansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes (competência), de forma planejada, sistemática, para aperfeiçoamento e preparação visando assumir maiores responsabilidades.

Como trabalhar bem com os outros? Como entender os outros e fazer-se entender?

Quando um grupo pode ser considerado uma equipe?

“Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, e os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento” (Moscovici, 1996:5).

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Essas relações podem ser mais ou menos produtivas, mais ou menos saudáveis, tendendo a gerar agregação ou desagregação, dependendo do domínio pessoal e do modelo mental de cada um.

6.2 – Conflitos

Nota-se uma tendência a atribuir conotação negativa ao conflito, relacionando-o a brigas, combates, violência, guerra e destruição. O conflito, em si, não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas conseqüências poderão ser positivas ou negativas, destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado.

O conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais.

Segundo Moscovici (1996), a concordância permanente em grupo pode ser muito agradável, mas é fator de estagnação do sistema (morfoestase), enquanto o desequilíbrio da controvérsia pode provocar crises que possibilitam mudanças significativas para o desenvolvimento pessoal, grupal e social (morfogênese).

Conforme Motta (1991), a aceitação, cada vez mais clara, de que o conflito é inerente e inevitável na organização moderna foi acompanhada da visão de sua funcionalidade, ou seja, da crença de que o conflito pode contribuir positivamente para o progresso organizacional.

A visão excessivamente formal e burocrática da organização tendia a ver o conflito como disfuncional, pois era uma fonte de desafios e alterações às regras estabelecidas. Essa perspectiva acabava por encorajar a repressão e o desconhecimento do conflito.

Do mesmo modo, a visão hierárquica da organização, aceita no liberalismo clássico, ressaltando a interdependência entre todos os membros de uma organização, defende a repressão dos conflitos, baseada na premissa de justificativa social da empresa.

O movimento de relações humanas tentando resolver as incompatibilizações individuais na organização e, mais recentemente, a perspectiva política da organização, ao presumir a diversidade de interesses e distribuição desigual de recursos, procuraram formas de definir e usar positivamente os conflitos organizacionais.

A participação nasce como um instrumento para a cooperação e a solução de conflitos. Para os que admitem ser o conflito proveniente de fatores organizacionais e individuais, a participação é normalmente considerada uma forma eficaz de solução, acomodação ou equilíbrio entre grupos divergentes.

Com relação à corrente de pensamento que presume a existência de conflito de interesses reais, a participação é vista de duas maneiras. Primeiro, como uma simples acomodação provisória de um conflito permanente de interesses inconciliáveis, em que a participação não muda as relações de poder. Segundo, como uma alternativa melhor ao unilateralismo do processo decisório, quando há interesses permanentemente divergentes.

Segundo o mesmo autor conflitos novos ou a reativação de antigos conflitos são inerentes ao meio organizacional, numa ambiência em rápida evolução. A participação constitui uma forma dinâmica de restaurar o equilíbrio de poder e caminhar para a solução de conflito reais. Nesse sentido, ela aos poucos altera relações de poder, porque sua aplicação muda as dimensões e a capacidade de escolha coletiva.

Bowditch (1992) diz que o conflito pode ocorrer devido a uma série de razões: disputa de papéis, escassez de recursos, mal-entendidos, diferenciação de tarefas e orientações diferentes em relação a tempo, estrutura e relações interpessoais. Entretanto, o conflito não é necessariamente disfuncional. O conflito pode levar a idéias sobre novas abordagens aos processos organizacionais.

O conflito também ocorre em diversos níveis: latente, percebido, sentido, manifestado e o desfecho. O conflito latente se refere à fonte do conflito, tal como conflito de papéis ou competição por recursos escassos. A suposição é que, devido a certas condições anteriores, o conflito “deveria” ocorrer (Chiavenato, 1994).

O conflito percebido é a conclusão de que há um conflito, porém nenhuma das partes se incomoda com isso.

O conflito sentido costuma ter como resultado a tensão e o estresse.

O conflito manifestado é parecido com o sentido, a diferença é que o primeiro envolve comportamentos declaradamente agressivos.

O desfecho do conflito, ou resultado, se o conflito tiver sido efetivamente solucionado, pode levar a uma satisfação maior entre os participantes, num clima mais harmonioso. Se o conflito não tiver sido resolvido, o que pode parecer uma solução satisfatória poderá ser apenas um dos níveis anteriores do conflito.

6.2.1 – Poder

Krausz (1991) afirma que a insatisfação, os conflitos e os choques e os interesse afetam física e emocionalmente os envolvidos, prejudicando a sua qualidade de vida. A centralização do poder nas mãos de uma minoria gera indiferença, irresponsabilidade social, acomodação e falta de perspectivas de mudança do *status quo*.

As organizações são parte integrante da vida e do panorama social contemporâneos. Elas atuam e interferem em nossas vidas particulares e profissionais.

Etzioni (1973:19) define organização como "unidades sociais (ou agrupamentos humanos) deliberadamente construídas ou reconstruídas para alcançar objetivos definidos". As organizações caracterizam-se por:

1. Divisão de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação que são estruturados ao acaso ou de maneira tradicional, mas planejadas deliberadamente para reforçar a obtenção de objetivos específicos.
2. Presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços integrados da organização e seus dirigentes em direção aos objetivos.
3. Substituição do pessoal. Por exemplo, pessoas poderão ser retiradas, se não forem satisfatórias, e suas tarefas atribuídas a outros. A organização pode também realocar o seu pessoal através de transferências e promoções.

A sinergia das organizações é produto do poder pessoal e inclui três aspectos:

Conhecimento – gera credibilidade profissional, respeito intensificação da potência dos atos.

Conexão – estimula a integração de esforços, a cooperação e a identificação de objetivos comuns.

Competência interpessoal – conjunto de atos influenciadores que ocorrem no relacionamento do dia-a-dia.

Conforme Bennis (1988), dos diferentes componentes da concessão de poder, um deles é a competência, significando desenvolvimento e aprendizagem no trabalho.

Segundo Bowditch (1992), poder é a capacidade de influenciar diversos resultados.

A forma mais comum de poder para os líderes nomeados é o poder da posição, é impessoal, e não se baseia nas características do indivíduo. Líderes nomeados também podem utilizar os sistemas de recompensa formais da organização, ou punições para influenciar as pessoas a fazerem certas coisas, são respectivamente denominadas de poder de recompensa e de coerção.

O poder de conhecimento é baseado no domínio de um indivíduo sobre certos assuntos. Segundo Druker (1987:65) a Quarta Revolução é a da informação, “é uma revolução de conceitos”.

O poder, muitas vezes, está baseado no conhecimento e na qualidade e quantidade de informações que o indivíduo possui e deles faz jus, retratando desta forma seu magnetismo e carisma pessoal.

Freitas (1991) chama a atenção para uma mudança nos padrões de autoridade, ao longo do tempo, associados às imagens da autoridade, destacando:

- a) durante a Revolução Industrial, a ligação entre poder/autoridade do proprietário da corporação era como se fosse uma relação com Deus. O dono criava a organização e os empregados deveriam segui-lo;
- b) depois da Primeira Guerra Mundial, a organização é assumida como um organismo no qual a cúpula é a cabeça ou cérebro, enfatizando a racionalidade;
- c) no Pós-Segunda Guerra, a organização é vista como um sistema aberto, onde os administradores são apenas "malabaristas" dos acionistas.

Milioni (1990:54) diz que " O gerente obcecado pelo poder tende a criar uma teia de relacionamentos e envolvimento de pessoas, gerando uma estrutura paralela do organograma da empresa".

Na linha da Análise Transacional, Steiner (1976) relata que, nos Jogos de Poder, o poder em termos físicos significa a habilidade de exercer força durante um período de tempo. Porém, não é a única forma de exercer o poder. Pode-se intimidar o outro sem ao menos tocá-lo.

Assim, o poder é a capacidade de levar gente a fazer coisas, e ele está desigualmente distribuído entre as pessoas, de modo que alguns possuem mais e outros possuem menos.

Os Jogos de Poder são técnicas empregadas para se levar as pessoas a fazerem o que não desejam fazer. Quando atuando num Jogo de Poder, a pessoa assume que não irá conseguir o que quer simplesmente pedindo. Assim, a realização desses jogos presume escassez onde ela não existe. Um relacionamento bom baseia-se na suposição de que ambas as pessoas estão interessadas em oferecer coisas uma à outra. Quando isso ocorre, quer parecer que bastaria uma pessoa pedir o que quer e se seguiria que a outra faria tudo dentro do seu alcance para tornar o pedido possível.

Os Jogos de Poder, na posição daquele que se considera superior, são usados numa sucessão crescente de poder; principiam com pequena intensidade e, se não são bem

sucedidos, segue-se outro jogo de intensidade maior, ou seja, os jogos são realizados sucessivamente com objetivo de ganhar.

Os Jogos de Poder, daquele que se considera em posição inferior, não tendem a ser jogados em escala crescente. Eles são basicamente defensivos.

Outra forma de jogo de poder é denominada de “Batalha Campal” (Steiner, 1976:210), e ocorre entre pessoas que possuem aproximadamente o mesmo poder e sentem-se iguais uma em relação a outra. Ambas querem algo que não são capazes de expressar. Em vez de pedirem o que desejam, tentam manipular a outra pessoa para que lhe dê o que querem. Numa situação como esta, nunca se chega a um acordo; cada discussão é maior que a anterior, à medida que cada pessoa faz um pouco a seu favor e passa a “batata quente” para a outra.

As “Batalhas Campais” são como escaramuças, eclodem de maneira súbita e inesperada sempre que a oportunidade de ventilar raiva e ressentimento chega a um ponto crítico.

O uso dos Jogos de Poder num relacionamento representa uma situação em que duas pessoas que querem algo da outra tentam substituir isto pela sensação de estar por cima, ainda que temporariamente.

Os Jogos de Poder não trazem satisfação, nem igualdade. Sempre contribuem para aumentar ou dar continuidade a uma situação por cima/por baixo. A recompensa de uma vitória por meio do poder é uma sensação de segurança adquirida pelo fato de se ter controle sobre a situação. Mas controle e poder não são gratificantes em si; nenhuma quantidade de poder ou controle pode satisfazer totalmente as necessidades de um ser humano. A satisfação vem quando temos o suficiente daquilo que realmente necessitamos: comida, abrigo, espaço, amor, afagos e paz de espírito. E o caminho para isso não são os jogos de poder, mas a cooperação.

Nas relações interpessoais, a opressão consiste em tirar de alguém, por força ou tratamentos de força (física ou manipulação psicológica), algo que pertence a esse indivíduo e que ele não quer dar e que, de outra forma, não o faria.

Numa sociedade que promove desigualdade e exploração, esse é o momento dos Jogos de Poder, sobretudo os rudes, no nível das relações entre os indivíduos. Jogos de Poder são manobras conscientes de exploração. Este consciente refere-se ao fato de que o explorador sabe que está explorando, bem como por que está. O Jogo de Poder é a forma de relação que mantém a opressão.

A alienação se caracteriza como um sentimento que uma pessoa tem de que não faz parte da espécie humana, de que não merece viver ou de que os outros querem que ela morra, conforme Steiner (1976). Toda alienação é o resultado da opressão sobre a qual o oprimido está iludido ou enganado.

Segundo o autor, a alienação não se refere à separação dos indivíduos entre si, mas, antes, ao isolamento do indivíduo com relação a si mesmo, às suas possibilidades humanas, ao seu trabalho, à sua inteligência, à sua capacidade de amar, ao seu corpo, sempre como resultado da aceitação iludida da opressão.

Para o autor, quando as pessoas estão alienadas do seu trabalho, fragmentadas, isolam-se de outras pessoas e obrigam-se a ser competitivas, tornando-se alienadas também de outras pessoas. Esta situação se caracteriza pelo isolamento dos indivíduos entre si, que se mantém respaldado pela crença no individualismo e na competição como formas de adquirir segurança na satisfação de suas necessidades e felicidade.

De acordo com a Psiquiatria Radical, a consciência é consciência da existência da opressão externa e da interna (externa passada internalizada e assumida como sua, produzindo alienação).

Para Steiner (1976), existem 5 níveis de consciência em relação à opressão.

1º nível – Não consciência da existência da situação opressiva. É a alienação abrangente.

2º nível – Consciência de situação opressiva aliada à não consciência da causa da opressão.

3º nível – Consciência da situação opressiva, consciência da causa da opressão, não consciência da possibilidade de mudança.

4º nível – Consciência da situação opressiva, consciência da possibilidade de mudança, não-consciência do poder pessoal potencial para mudar a situação.

5º nível – Consciência global sobre a situação aliada ao contato, ação que resgata o poder para a liberação.

Cada situação opressiva identificada parece abrir espaços para a identificação de outras situações opressivas, mais abstratas, portanto mais sutis e abrangentes.

Podem ser feitas, através destes níveis, as seguintes relações: 1º nível – alienação e 5º nível – consciência.

Donald (1987:28), ao se reportar aos conflitos ocorridos no topo, diz: "Se o centro do poder no topo está em caos, que esperança tem o restante da corporação de ações construtivas? Os negócios não podem continuar como de costume."

Felizmente, nem todos os conflitos são destrutivos. Na verdade, eles podem ser, às vezes, mais produtivos que a harmonia. Adequadamente manejados, eles podem trazer à luz alternativas imaginosas para o cumprimento de tarefas.

Os membros dos grupos da alta gerência assumem pontos de vista diferentes a respeito de mudanças e suas incertezas associadas.

Embora as reações dos indivíduos possam mostrar padrões consistentes, as respostas grupais a um assunto variam rápida e imprevisivelmente ao longo do tempo. Num dado momento, eles se parecem com os resultados de um modelo de simulação por computador onde as variáveis, cada uma com sua distribuição individual de frequência de probabilidades, são paradas num instante ao acaso. É por isso que muitos executivos dedicam tanto tempo e energia a dar instruções antes das reuniões, visando minimizar os conflitos.

Os conflitos violentos não se limitam aos assuntos de grande importância. Eles têm até maior probabilidade de ocorrer a respeito de decisões menores. Existe o fenômeno da preocupação com coisas familiares e relutância em tratar de termos novos e difíceis.

"É claro que o problema dos conflitos pessoais no topo nunca será totalmente erradicado, enquanto os homens gostarem de perseguir o poder. Assim ao invés de tentar eliminar os conflitos, precisamos controlá-los e contê-los, evitando os excessos que possam por em risco os destinos da organização e de todos aqueles que tenham algum direito sobre ela. Assim, para impedir o jogo mortal de conflitos no topo, precisamos desenvolver um novo código de ética e conduta para os ocupantes da diretoria. Esta evolução deve estar ligada a mudanças nos padrões de valor daqueles escolhidos para a alta gerência" (Donald, 1987:32).

Não existe maneira melhor de assegurar que os líderes empresariais de amanhã, dotados de tanto poder, irão renunciar à perseguição irresponsável de vantagens pessoais em benefício de objetivos mais nobres e de maior significado.

Segundo Nakayama (1997:94), "o estresse emocional é provocado pelos problemas ocasionados no trabalho e representa uma das principais manifestações de que algo não vai bem".

As profundas mudanças que se sucedem cada vez mais rapidamente na sociedade estão afetando a vida das organizações, as relações de trabalho e a qualidade do relacionamento interpessoal entre níveis hierárquicos, representantes do capital e dos trabalhadores, entre empresas e clientes, influenciando negativamente na qualidade dos bens de serviços, na produtividade e nos resultados.

6.2.2 – Personalidade

Há muitas maneiras de lidar com os inevitáveis conflitos, desde a simples negação até a resolução adequada. O primeiro passo consiste em admitir que existe um conflito e que é preciso enfrentá-lo. O reconhecimento da existência do conflito predispõe as pessoas a agir, ao invés de imitarem a estratégia de negação, semelhante ao comportamento da avestruz, que esconde a cabeça na areia para não ver e enfrentar a difícil ou desagradável realidade.

As modalidades de lidar com os conflitos compreendem dois conjuntos de táticas: as de luta/fuga e as de diálogo.

“É no ambiente de trabalho que mais encontramos os jogos de poder, as mentiras deslavadas e os segredinhos... Grande parte dos joguinhos de poder no trabalho não acontece abertamente. Os joguinhos costumam ser sutis, e não partem unicamente dos patrões e da gerência, mas são encontrados entre os próprios empregados. Desenvolve-se uma hierarquia social e com esta sobrevêm insultos sutis, mentiras, fofocas e brincadeiras de mau gosto” (Steiner, 1997:162).

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos poderão ser tanto positivos como negativos,

surgindo maior ou menor interação entre as partes, assim como sentimentos de simpatia e de atração ou de antipatia e de rejeição. Isso pode determinar para profissionais competentes um maior ou menor rendimento, influenciados por essas situações de trabalho.

A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade. Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui fácil, em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam, dão e recebem - *feedback*. Se as diferenças são negadas, a comunicação torna-se falha, insuficiente, gerando distorções e intrigas. Com isso o relacionamento interpessoal pode tornar-se harmonioso e prazeroso ou tenso e conflitivo, levando à desintegração de esforços e crescente deterioração do desempenho do grupo. Isso vai depender do Estado do Ego em que nos encontramos.

Berne (1984) analisa a estrutura da personalidade através dos Estados do Ego.

“Um Estado do Ego pode ser descrito fenomenologicamente como um sistema coerente de sentimentos relacionados a um dado sujeito e operacionalmente como um conjunto de padrões coerentes de comportamento; ou ainda, do ponto de vista pragmático, como um sistema de sentimentos que motiva um conjunto de padrões de comportamento afins” (Berne, 1984:353).

A análise estrutural, que tem por fim a análise da personalidade segundo os Estados do Ego Pai, Adulto e Criança, tem sua base teórica fundamentada em três “absolutos pragmáticos” (condições para as quais não existem exceções) e três hipóteses gerais, conforme o Quadro 1.

Utilizaremos como autores principais, para o desenvolvimento do trabalho, Berne, Steiner, Kertész e Krausz, analistas transacionais que na área organizacional se destacam para a obtenção de melhores resultados na compreensão e análise das questões pertinentes

ao conflito. A Análise Transacional demonstra ser uma ferramenta muito eficaz em todos os planos em que se deseja melhorar a comunicação, pois impacta desde o primeiro momento pela informação transmitida, permitindo uma compreensão imediata das diferentes situações.

Quadro 1 - Absolutos Pragmáticos e suas Hipóteses Correspondentes.

Absolutos Pragmáticos	Hipóteses Correspondentes
1 – Que todo o indivíduo adulto foi criança um dia.	1 - Que os vestígios da infância sobrevivem na vida posterior como Estados do Ego completos (reliquias arqueopsíquicas).
2 – Que todo ser humano com um funcionamento bom de tecido cerebral é potencialmente capaz de uma adequada avaliação da realidade.	2 - Que a avaliação da realidade é função de Estados do Ego distintos e não de “capacidade” isolada (funcionamento neopsíquico).
3 – Que todo o indivíduo que sobrevive até a idade adulta teve alguém “ <i>in loco parentis</i> ”.	3 - Que o comando pode ser assumido pelo completo Estado do Ego de um indivíduo exterior, segundo se percebe (funcionamento exteropsíquico).

Fonte: Berne, 1985.

Baseado nisto, Berne (1985) apresentou a estrutura da personalidade sendo formada por três órgãos: a Exteropsique, a Neopsique e a Arqueopsique, conceitos estes que serão utilizados na análise de conteúdo.

Os órgãos psíquicos têm sua programação determinada por fatores chamados Determinantes e sua manifestação funcional se dá através dos Estados do Ego:

a) Exteropsique - é uma estrutura baseada em programação externa; conjunto de figuras representativas da autoridade na infância, em vários momentos e situações introjetadas no indivíduo, capazes de determinar um comportamento. Corresponderia ao Pai.

b) Neopsique - é uma estrutura psíquica programada autonomamente; conjunto de Estados do Ego diferenciados, capazes de testar a realidade, podendo determinar um comportamento. Corresponderia ao Adulto.

c) Arqueopsique - é o compartimento do órgão psíquico mais primitivo; conjunto de relíquias da infância que sobrevivem na qualidade de Estados do Ego inteiros, podendo determinar um comportamento. Corresponderia à Criança.

Portanto, um Estado do Ego (EDE) é a manifestação fenomenológica e comportamental de um certo órgão psíquico.

O órgão psíquico é hipotético, se expressa pelos Estados do Ego. Relacionando fenomenologicamente os três Estados do Ego com os órgãos psíquicos, temos, respectivamente:

O EDE Pai (P) é derivado de figuras parentais. Neste Estado o indivíduo pensa, sente, fala, atua e responde como as figuras de autoridade. É essencialmente constituído de conduta introjetada dos pais ou figuras autoritárias.

O EDE Adulto (A) caracteriza-se por um conjunto autônomo de sentimentos, atitudes e padrões de comportamentos adequados à realidade local. Metaforicamente é como um computador, um órgão desapaixonado da personalidade, que reúne e processa dados e faz previsões. Aprecia objetivamente o que o rodeia e calcula suas possibilidades e probabilidades com base na experiência.

O EDE Criança (C) é preservado em toda a sua integridade da infância. Todas as pessoas levam dentro de si uma criança, que sente, pensa, fala e atua como fazia quando era criança, numa certa idade.

Os conceitos de Pai, Adulto e Criança permitem analogias e diferenciações com os conceitos psicanalíticos de Superego, Ego e Id.

Enquanto comportamento, os Estados do Ego não podem ser comparados aos conceitos psicanalíticos citados uma vez que o Ego é a única instância da personalidade que atua sobre o mundo exterior. Assim, os Estados do Ego Adulto, Criança e Pai poderiam ser considerados como três formas de comportamento do ego psicanalítico.

A relação do Ego com a programação neopsíquica vem da seguinte formulação de Freud (apud Berne, 1985:109) a respeito do Ego:

“Tem a tarefa de autopreservação ... desempenha esta tarefa tornando-se consciente dos estímulos vindos de fora, armazenando as experiências com tais estímulos (na memória), evitando excesso de estímulos (por meio da fuga), trabalhando com estímulos moderados (através da adaptação) e, finalmente, aprendendo a causar modificações apropriadas no mundo externo, tendo em vista seu próprio proveito (através da atividade) ... em relação ao Id desempenha a tarefa de adquirir controle sobre as exigências dos instintos e decidir se deve haver permissão para que se obtenham satisfação, o adiamento dessa satisfação para momentos e circunstâncias favoráveis no mundo externo, ou a supressão total de suas excitações”.

De acordo com Berne (1985), o Superego corresponderia apenas a uma parte do Pai, que é a influência parental (uma gravação). Na estrutura psíquica, se refere a padrões ideais e não reais e que, portanto, não origina Estados do Ego e sim crenças. É uma espécie de censura moral, arcaica e muito primitiva, introjetada numa época em que o Adulto ainda não estava formado e não podia examiná-la, não consciente e que atua à revelia do indivíduo.

Quanto ao Id, diz Berne (1988) que esse não pode ser identificado com a Criança, pois é, por definição, caótico, enquanto a Criança é uma entidade organizada. O Id equivale a uma das principais determinantes da Criança, a saber, forças biológicas internas. A certa altura de sua obra, Berne (1988) coloca que Superego, Ego e Id equivaleriam aos três

determinantes psíquicos, respectivamente, cânones introjetados, processamento de dados e forças biológicas.

Berne (1988) também associou o Id ao Demônio, definindo-o como “a voz sussurrante do Pai impelindo a Criança para um comportamento impulsivo e não-adaptativo”. E também “O Demônio coincide com o conceito original do Id”.

Ainda, segundo Berne (1984), o diagnóstico de um Estado do Ego é feito através da observação e da correlação de quatro critérios:

- Diagnóstico comportamental: baseado na observação de condutas, gestos, tom de voz, vocabulário, expressão facial.
- Diagnóstico social: baseado nas observações dos Estados do Ego daqueles que interagem com a pessoa em questão e no tipo de reação apresentada em resposta aos estímulos do ambiente.
- Diagnóstico histórico: consiste na busca das origens de um determinado comportamento. É a identificação da figura parental que deu o protótipo para o comportamento em questão, ou da semelhança da reação emocional atual com a reação emocional do indivíduo e seus pais quando era pequeno.
- Diagnóstico fenomenológico: feito através da revivência do momento em que o Estado do Ego foi assimilado.

Exemplo de um diagnóstico do Estado do Ego:

Os padrões de comportamento do Estado do Ego Criança variam de acordo com a forma como a Criança se apresenta. A Criança Livre mostra um tipo de comportamento espontâneo, autônomo e adequado à emoção do momento, e as palavras que usa são diretas e espontâneas. A Criança Adaptada se manifesta por um tipo de domínio da influência

Parental, e isto é traduzido por uma atitude que tanto pode expressar rebeldia como submissão.

Exemplos do vocabulário usado no Estado do Ego Criança são: oba, viva, quero, não vou! O tom de voz do Estado do Ego Criança é alto e vibrante na Criança Livre; e baixo e choroso ou agressivo e desafiante na Criança Adaptada. Os gestos do Estado do Ego Criança são adequados à emoção se o Estado do Ego for a Criança Livre, mas tímidos ou de desafio se for a Criança Adaptada. A postura corporal do Estado do Ego Criança e expressão facial, à semelhança dos gestos, serão, na Criança Livre, adequados à emoção (choro, riso, etc.) e, na Criança Adaptada, expressivos de submissão ou rebeldia.

O diagnóstico social/comportamental de um Estado do Ego Criança é confirmado se o conjunto observado de padrões de conduta ocorrer em reação ao comportamento de outra pessoa com características parentais. Em relação ao diagnóstico histórico - se o comportamento percebido for realmente do Estado do Ego Criança, indicará que a pessoa observada se lembrará de ter tido, em sua infância, sentimentos e comportamentos semelhantes. Provavelmente, ela reagiu aos seus pais com sentimentos parecidos com os que experimenta agora. No diagnóstico fenomenológico - se o indivíduo estiver no Estado do Ego Criança, poderá vivenciar uma situação atual com as mesmas emoções que sentiu na infância, em uma situação semelhante, de modo tão intenso como se estivesse acontecendo naquele momento.

A emoção, segundo Berne (1988), pode ser separada em Emoção Autêntica e Disfarce. Ambas são sentimentos no Estado do Ego Criança; a primeira delas no Estado do Ego Criança Livre, traduzida pelo Adulto como raiva, medo, tristeza, alegria ou afeto. Já o Disfarce ou *racket* acontece no EDE Criança Adaptada e é conceituado como uma conduta não autêntica, ou *racket feeling*, um sentimento que aparece em substituição ao real. Ambas são situações estimuladas na infância por influência parental, substituindo a emoção autêntica que foi suprimida.

O sistema de Disfarce deixa as pessoas vulneráveis aos jogos. São exemplos de Disfarces: confusão, depressão, vergonha, culpa, ressentimento, angústia, pânico, rancor, inadequação, etc.

Para Resende (2000), a competência é resultante da combinação de comportamentos e conhecimentos.

Dependendo do Estado do Ego em que uma pessoa se encontra, estará mais ou menos preparada para executar uma atividade ou função. Implicará o grau de competência com que a mesma desenvolverá suas tarefas. A criatividade, o bom-senso, a ética (EDE Pai, Adulto e Criança respectivamente) definirão esta competência.

A competência técnica para cada profissional não é posta em dúvida. Claramente, todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade. A competência interpessoal consiste em discernir a proporção para prover serviços de alta qualidade, ou seja, para um desempenho superior.

“A competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. ... é um processo de qualificação profissional primordial para funções de liderança e outras funções de predominância de intercâmbio pessoal” (Moscovici, 1997:36).

A competência empresarial é o conjunto de qualidades que a empresa aperfeiçoa atendendo às necessidades da clientela. Já a competência gerencial são qualidades desenvolvidas pelos gerentes para atingir os resultados de uma empresa (Boog, 1991).

Existe uma série de informações relativas ao conflito que precisam ser analisadas como o nível de gravidade, a resolução, a classificação e o processo.

"Apesar de muitos fatores influenciarem a percepção, o principal determinante é a personalidade do indivíduo" (Bowditch, 1992:69).

Embora haja uma grande variedade de definições de personalidade, o ponto básico parece ser a consistência, a similaridade das reações que uma pessoa tem em diversas situações. Segundo esse autor, pesquisas têm sugerido que diversos traços interagem para formar tipos diferente de personalidade como:

1) a personalidade Autoritária, caracterizada pela rigidez, obediência, submissão à autoridade e uma tendência a estereotipar;

2) a personalidade Maquiavélica, orientada para a manipulação e o controle, com pouca sensibilidade às necessidades dos outros;

3) e a personalidade Existencial, que tende a valorizar a escolha, tentativas de manter uma percepção exata da realidade, e procura compreender as outras pessoas. A personalidade age como uma espécie de filtro preceptivo ou quadro de referência, que influencia nossa visão de mundo.

Para o mesmo autor, parece que há três influências no desenvolvimento da personalidade:

- 1) Nossos traços físicos e o revestimento biológico, que limitam os modos como somos capazes de nos adaptar ao nosso meio circundante.
- 2) Nossa socialização e a cultura do nosso grupo e sociedade.
- 3) Os diversos eventos vividos, as sensações e outros fatores situacionais que experimentamos.

Essas influências, que moldam e interagem com nossas interpretações das mesmas, estabelecem o fato de cada indivíduo ser único e são responsáveis pelos comportamentos e manifestações que chamamos de personalidade.

Parece que, embora a personalidade possa ser inicialmente formada durante os nossos primeiros anos, ela continua ser alterada à medida que nos deparamos com diversas

experiências na vida. A personalidade se desenvolve ao longo da vida de uma pessoa e influencia a percepção que ela tem da realidade e do comportamento nas organizações.

Quanto ao autoconceito, o mesmo reflete a maneira exclusiva de cada indivíduo organizar suas metas pessoais, objetivos, crenças e valores e é intimamente ligado à personalidade. Essa imagem age como filtro que separa certas coisas e dá um sabor de idiossincrasia ao nosso comportamento. Ele é composto de quatro fatores que interagem entre si:

- 1) Valores, que tendem a formar a base do caráter de uma pessoa, refletindo as coisas que realmente são importantes na vida, e básicas para alguém como pessoa.
- 2) Crenças, que são as idéias que as pessoas têm do mundo e de como ele funciona.
- 3) Competências, ou as áreas de conhecimento, capacidade e habilidade, que aumentam a eficácia de um indivíduo ao lidar com o mundo.
- 4) Metas pessoais, os objetivos, ou eventos futuros, que perseguimos para satisfazer nossas necessidades básicas.

A maioria das pessoas tende a reagir defensivamente quando suas crenças e valores forem ameaçados.

6.3 – Abrangência do conflito

As pessoas não costumam ter objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses individuais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação. A palavra conflito está ligada à discórdia, à divergência, à dissonância, à controvérsia e ao antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver, necessariamente, uma interferência deliberada de uma

das partes envolvidas. O conflito existe quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e esta interfere na outra que procura atingir seus objetivos. A interferência pode ser ativa (mediante ação para provocar obstáculos, bloqueios ou impedimentos) ou passiva (mediante omissão). Assim, o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada, para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos. Segundo Chiavenato (1994), o conflito quando ocorre entre pessoas pode ser:

- Interno: quando ocorre intimamente dentro de uma pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. O conflito interno provoca um colapso nos mecanismos decisórios normais, provocando dificuldade na escolha dentre várias alternativas de ação.
- Externo: quando ocorre entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas. É chamado conflito social e ocorre entre pessoas ou grupos sociais com interesses antagônicos.

Níveis de gravidade do conflito

Segundo Chiavenato (1994), o conflito pode ser intrapessoal (conflito psicológico) e interpessoal (conflito social), cujo nível de gravidade divide-se em:

a) Conflito percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existe oportunidade para interferência. É o chamado conflito latente, que as partes percebem existir potencialmente.

b) Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

c) Conflito manifesto: quando o conflito é expresso e manifestado através de comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas.

Num comportamento de conflito, existem três momentos: a espera, a tensão e a resolução.

Espera: decorre do próprio bloqueio, que é a essência do conflito, e pode ser momentânea ou demorada.

Tensão: a demora provoca tensão e ansiedade, pela possibilidade de frustração.

Resolução: é o alcance da solução do conflito e o conseqüente alívio da tensão.

O processo da resolução caracteriza-se pela:

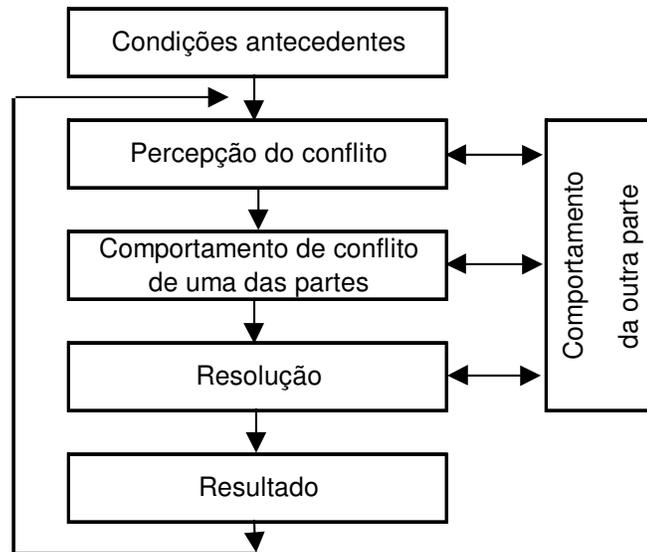
- Evitação ou Fuga: é uma forma de fugir aos problemas gerados pela divergência de interesses entre pessoas e grupos humanos. Alguns conflitos íntimos podem ser reprimidos, enquanto outros conflitos externos podem ser evitados através do recuo, da fuga, do afastamento.
- Impasse: é uma situação em que o conflito gera um bloqueio ou uma paralisia. É basicamente uma situação de xeque, típica de jogo de xadrez.
- Vitória/Derrota - Ganhar/Perder: é uma situação em que as partes se defrontam diretamente; enquanto o vencedor recebe um ganho, o perdedor sofre uma perda. Típica da colisão frontal de interesses, como a guerra.
- Conciliação – Ganhar/Ganhar – Perder/Perder: ocorre quando as partes negociam entre si para evitar a colisão frontal de interesses através de um acordo ou compromisso, no qual a vitória e a derrota são parciais. Cada parte tem vitórias e ganhos, mas também tem derrotas e perdas. A conciliação é feita na base de

negociações e ajustes, conduzindo quase sempre a novos e diferentes conflitos dela decorrentes.

- **Integração:** é a resolução na qual os interesses de todos os lados envolvidos acham um ponto no qual lado algum tenha de sacrificar coisa alguma. A integração exige que se vá muito além da situação conflitiva, analisando e reanalisando os interesses subjacentes. A integração geralmente envolve um alargamento da visão da situação conflitiva, exigindo que as partes conflitantes se envolvam em aspectos que ultrapassam o convencional ou o aparente. Baseia-se na análise de novos cursos de ação e requer criatividade, visão global e ampla perspectiva da situação enfrentada. É a integração que agrupa os interesses de diferentes pessoas e permite à empresa obter a eficácia que as pessoas tomadas isoladamente jamais poderiam atingir individualmente.

O processo de conflito

O conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam reciprocamente. As condições antecedentes (diferenciação, recursos compartilhados e interdependência) criam condições que tornam provável a ocorrência de conflitos. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e a oportunidade de interferência) e passa a desenvolver sentimentos de conflito com relação à outra parte e se engaja em comportamento de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de reação da outra. Dependendo dessa reação, pode haver uma identificação do conflito ou alguma forma de resolução (Quadro 2).

Quadro 2 - Processo de conflito

Fonte: Chiavenato, 1994.

Os efeitos do conflito podem ser positivos ou negativos. Quando positivos, despertam sentimentos e energia, estimulam sentimentos de identidade, aumentando a coesão grupal. Também chamam a atenção para problemas existentes, evitando problemas mais sérios.

Sob o ponto de vista negativo, tais efeitos produzem esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, de hostilidade e de tensão que ocorrem diante de situações reais ou emocionais, como pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3 – Classificação dos conflitos

Conflitos Reais	Conflitos emocionais
Referentes a situações reais, objetivas, geralmente sobre tempo, informação ou bens materiais.	Referentes a situações emocionais, geralmente sobre carícias ou significado simbólico de outros bens.
Sobre fatos que acontecem aqui e agora.	Revivem assuntos não resolvidos no passado, mesmo que não se tenha consciência.
Podem ser resolvidos atuando sobre os Adultos, com ou sem assessoramento técnico ou mediação.	As vezes se resolvem com o Adulto; é mais freqüente que haja necessidade de corrigir gravações do Pai e da Criança.
Não há a maior emoção.	Muita emoção de disfarce.
Procuram os recursos por si mesmo.	Além dos recursos, buscam “benefícios ulteriores”.

Fonte: Kertész, 1987

6.3.1 – Competência no manejo do conflito

Senge (1998) coloca que, com muita freqüência, as equipes tendem a gastar seu tempo lutando pelo seu pedaço, impedindo que qualquer coisa as faça parecer pessoalmente incompetentes. Para manter essa imagem, buscam abafar as divergências atribuindo culpas, polarizando opiniões, não permitindo que o grupo todo aprenda.

Argyris (1987) argumenta que, quando um grupo encontra-se sob pressão, não suportando a dor de parecer ignorante ou incompetente, o mesmo pode se romper, sendo denominado pelo autor de “incompetência hábil”, pessoas qualificadas em impedir a aprendizagem.

Senge (1998) afirma que os gerentes precisam aprender a refletir sobre seus atuais modelos mentais. Enquanto as premissas mais importantes não forem expostas, não há razão para esperar que os modelos mentais mudem, e o pensamento sistêmico perde grande parte de seu propósito. Se os gerentes “acreditarem” que suas visões do mundo são fatos e

não um conjunto de premissas, não estarão abertos a desafiar essas visões do mundo. Se não tiverem habilidades em indagar sobre suas próprias formas de pensamento e as das outras pessoas, ficarão limitados na experimentação coletiva de novas formas de pensamento.

O retorno da integração do pensamento sistêmico e dos modelos mentais será não apenas melhorar os modelos mentais, mas alterar nossas formas de pensamento: passar de modelos mentais dominados por eventos para modelos mentais que reconheçam os padrões de mudança de longo prazo e as estruturas subjacentes que produzem esses padrões.

Um dos indicadores mais confiáveis de que uma equipe está continuamente aprendendo é o visível conflito de idéias. Nas grandes equipes, o conflito torna-se produtivo.

O fluxo livre de idéias conflitantes é crucial para o pensamento criativo, para a descoberta de novas soluções que nenhum indivíduo teria conseguido isoladamente. O conflito torna-se, efetivamente, parte do diálogo contínuo.

A diferença entre gerentes brilhantes e medíocres está em sua forma de enfrentar o conflito e lidar com a postura de defesa que invariavelmente cerca o conflito. "Somos programados para criar rotinas defensivas", afirma Argyris (1987:70).

As rotinas defensivas, "Modelos mentais", são hábitos arraigados que usamos para nos proteger do constrangimento e da ameaça que decorre da exposição dos nossos pensamentos.

As rotinas defensivas formam uma espécie de escudo protetor em torno de nossos pressupostos mais profundos, defendendo-nos da dor, mas também nos impedindo de conhecer as causas da dor.

Os problemas causados pelas rotinas defensivas pioram nas organizações nas quais ter uma compreensão incompleta ou incorreta é sinal de fraqueza ou, pior, de

incompetência. Bem no fundo dos modelos mentais dos gerentes existe a crença de que o gerente deve saber tudo o que está acontecendo.

Alguns gerentes internalizam esse ar de confiança e simplesmente acreditam que sabem as respostas para os problemas mais importantes e se fecham à visão alternativa. Essa posição defensiva torna-se parte aceita da cultura organizacional.

As rotinas defensivas são uma resposta a um problema que poderá ser uma necessidade de aprender decorrente de uma defasagem do aprendizado. A solução fundamental é a indagação que resulta de uma nova compreensão e de um novo comportamento.

“Quanto mais eficazes são as rotinas defensivas, melhor elas ocultam os problemas subjacentes, menos esses problemas são enfrentados com eficácia, e mais eles tendem a se agravar. Apesar delas poderem se tornar perniciosas, os gerentes podem transcender a defensividade se houver um comprometimento verdadeiro com a aprendizagem. As rotinas defensivas podem sinalizar problemas especialmente difíceis ou importantes. Frequentemente, quanto mais forte é a defensividade, mais importante é o problema em torno do qual as pessoas estão defendendo ou protegendo suas visões. À medida que as pessoas aprendem a trabalhar com e não contra suas rotinas defensivas, os membros da equipe ganham confiança de que são senhores da sua defensividade, praticando uma forma especial de alquimia, a transformação do conflito – potencialmente gerador de discórdia – e da defensividade em aprendizado. Elas fazem isso através da sua visão e habilidade. Através do diálogo, os membros da equipe ganham experiência tangível da inteligência maior que possam utilizar” (Argyris, 1987:72).

Para se ter um aperfeiçoamento contínuo, as pessoas consideradas excedentes precisam ser recapacitadas para novas oportunidades. É claro que fica mais fácil quando se cria novos negócios que são consistentes com a base atual de habilitações. Entretanto, não é

possível remanejar as pessoas se não há crescimento, porque o ganho de produtividade resulta em menos pessoas para o mesmo nível de atividade.

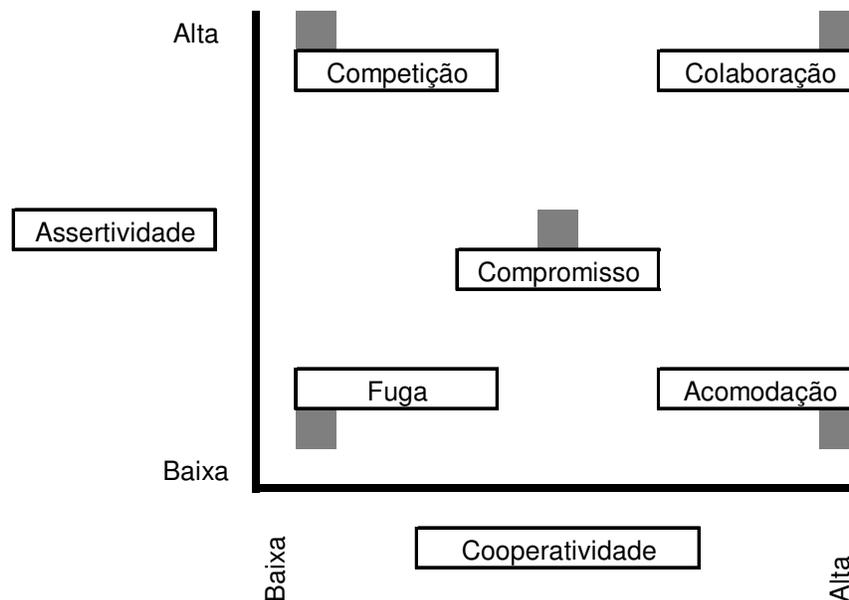
6.3.2 – Alternativas no manejo do conflito

Na linha de Morgan (1996) o poder é uma via para o poder, e freqüentemente as pessoas o utilizam para obter mais poder. Ao abordar a atividade de administrador de conflitos, o gerente pluralista (ênfatisa a natureza pluralista de interesses, conflitos e fontes de poder que retratam a vida organizacional) depara-se com uma escolha de estilos que dependem da extensão na qual queira engajar-se, num comportamento mais firme ou cooperador. Ao invés de pensarmos em termos de resolver ou eliminar totalmente os conflitos, podemos examinar as diversas maneiras com as quais os grupos lidam com tais conflitos. As dimensões cooperatividade (tenta satisfazer as necessidades do outros) e assertividade (tenta satisfazer a preocupação das pessoas) se refletem em cinco modos de lidar com o conflito:

- 1- Evitar: uma abordagem não assertiva e não cooperativa, optando por não tratá-lo nem resolvê-lo.
- 2- Competir: um modo não cooperativo, no qual cada grupo tenta atingir suas próprias metas às custas do outro, através da autoridade ou de ameaças.
- 3- Acomodar: uma posição não assertiva, não cooperativa. O grupo procura resolver os problemas do outro, negligenciando suas preocupações.
- 4- Comprometer-se: uma abordagem intermediária, na qual se busca uma satisfação parcial através de uma posição neutra, que envolva sacrifício mútuo.
- 5- Colaborar: um modo assertivo e cooperativo de se atender aos anseios de ambos os grupos. Envolve concordância em se enfrentar o conflito, identificar as preocupações de

cada um dos grupos e solucionar problemas para encontrar alternativas que satisfaçam a ambos. (Quadro 4).

Quadro 4: Modelo bidimensional das maneiras de se lidar com o conflito



Fonte: Adaptado de Morgan (1996).

Quem diz mediação, diz antecipação de conflitos. Segundo Pagés (1997:34), este é um traço característico da empresa e da sociedade capitalista, que se afirma na medida em que estas se desenvolvem. A empresa moderna, e ainda mais a empresa linear moderna, não se limita a tratar os conflitos; elas os prevê e se previne. Logo que observamos de perto uma empresa hiper moderna, ficamos surpresos por sua capacidade de pressentir os conflitos potenciais e de tomar providências antecipadoras. "A empresa moderna é a empresa da solicitude, ao mesmo tempo em que é a do segredo e a da manipulação."

As providências não são tomadas com o objetivo de evitar conflitos, mas de proporcionar o bem-estar dos trabalhadores, o sucesso da empresa, a satisfação dos clientes,

a boa reputação da mesma na coletividade, todos critérios positivos, de modo que, no limite, só transpareçam as políticas da empresa, que tiram sua legitimidade de tais critérios, e não mais o conflito ao qual elas respondem antecipadamente.

Kertész (1987) indica os seguintes passos para a resolução de conflitos. A seguir os mesmos são descritos.

PASSO 1

- Adequação das relações e transações.
- Trabalhar com as pessoas até chegar a transações A-A - Estado do Ego Adulto/Adulto- (sobre o motivo do conflito).
- Regras de confrontação:
 1. Referir-se a condutas específicas, não generalizar sobre a pessoa e sua personalidade.
 2. Usar o Adulto no aqui e agora.
 3. Não criticar o passado, dirigir ao futuro as observações sobre o que pode ser mudado.
 4. Diante de uma conduta desejada, dar imediatamente reforços positivos.
 5. Se não há acordo em algum ponto, evitar discussões frontais, postergar.

PASSO 2

- Definição e redefinição do problema.
 1. Transformar o problema (indefinido) em uma frase ou conjunto de frases objetivas, concretas, onde cada parte especifica o que necessita.

2. Estudam-se os meios ou como alcançar a meta fixada (alternativas, técnicas, procedimentos mais adequados). O que (metas) e o como (meios) devem estar claramente diferenciados e fixam-se todas as alternativas para alcançar as metas.
3. Decisão por acordo geral (consensual). Se escolhe a melhor alternativa: “o acordo por consenso não significa que todos os membros concordem com a decisão final, sim que se comprometam a colaborar com os objetivos fixados pelo grupo”.

Condições antecedentes aos conflitos

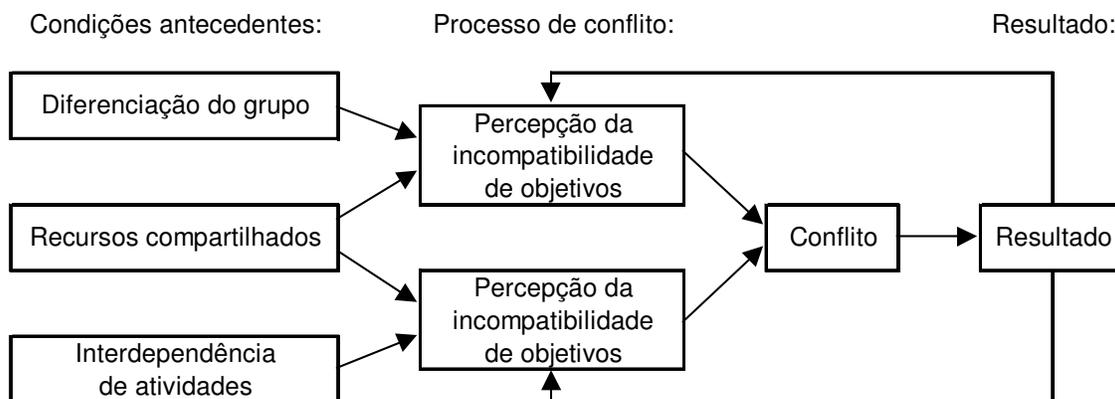
Existem certas condições dentro das organizações que tendem a gerar conflitos. São as chamadas condições antecedentes, que são inerentes à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre os grupos, as quais conduzem ao conflito (Quadro 5).

Basicamente, existem três condições antecedentes aos conflitos:

- 1- Diferenciação de grupos: como decorrência do crescimento da empresa, cada grupo se especializa cada vez mais na busca da eficiência. Em decorrência da especialização, cada grupo realiza tarefas diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir.
- 2- Recursos compartilhados: os recursos empresariais são geralmente limitados e escassos. Essa quantidade fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da organização, como o capital de giro, os valores orçamentários, os salários, os créditos, os espaços, as pessoas, os equipamentos, etc. Se um grupo pretende aumentar a sua quantidade de recursos, um outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus.

- 3- Interdependência de atividades: as pessoas e os grupos de uma empresa dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa a menos que outro grupo realize a sua.

Quadro 5 - Fluxograma de uma forma pró ativa para melhor elucidar o processo do conflito



Fonte: Chiavenato, 1994.

Abordagens quanto à administração de conflitos

O gerente tem à sua disposição três abordagens quanto à administração de conflitos (Quadro 6):

- 1- Abordagem estrutural: Baseia-se no fato de que o conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos. Procura minimizar as diferenças existentes, identificando objetivos que possam ser compartilhados por eles.
- 2- Abordagem de processo: é a abordagem que procura reduzir os conflitos através da modificação do processo, ou seja, intervenção no episódio do conflito. A abordagem de

processo pode ser realizada de três diferentes maneiras: por desativação, por confrontação e por colaboração.

- 3- Abordagem mista: é a abordagem que procura administrar o conflito tanto com aspectos estruturais como de processo. A solução inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio conflitivo.

Quadro 6 - Algumas abordagens para conduzir e facilitar o processo do conflito

Abordagens Estruturais	Abordagens Mistas	Abordagens de Processos
Objetivos comuns	Regras e regulamentos	Desativação
Sistemas de recompensas grupais	Grupos e equipes de trabalho	Confrontação direta
Reagrupamento	Papéis de ligação	Colaboração

Fonte: Chiavenato, 1994.

Avaliar o comportamento gerencial em relação à personalidade (Estados do Ego) dentro das organizações é fundamental para a compreensão das atitudes frente ao conflito.

6.4 – Cultura, Estilos e Teorias Gerenciais

Motta (1991) retrata que a conceitualização da participação na teoria gerencial tem origem no estudo de dois fatores básicos, inerentes ao meio organizacional: o conflito e a cooperação. O conflito é o fator mais enfatizado, recebendo abordagens diversas, conforme

as crenças básicas sobre as suas causas. Nesse sentido, podem-se identificar três principais correntes de pensamento, descritas a seguir.

A primeira corrente trata o conflito como sendo essencialmente de interesses, existente no sistema social externo e trazido à organização do trabalho. As formas de relação de trabalho refletem a estrutura social externa.

A segunda corrente vê o conflito como essencialmente de papéis, em nível organizacional, resultante de adaptações sociais impostas à organização da produção, fruto da evolução tecnológica e econômica.

Por um lado, o conflito dentro da empresa é fruto da reorganização constante da mão-de-obra, gerada por pressões externas e cuja responsabilidade recai sobre os que exercem o papel de gerente.

Por outro, o conflito é produto da própria necessidade que tem a organização de trabalho de criar um sistema de controle ou de obter consentimento individual de uma coletividade específica. O papel dos gerentes na execução dessa função é conflitivo, com aspirações individuais por autonomia e independência em relação ao trabalho ou à organização. Essas contraposições geram um conflito social, de fundo organizacional, entre os que tomam as decisões e os que são, em princípio, fadados ao conformismo, sujeitos à unilateralidade do processo e aos impactos negativos das decisões econômicas.

A terceira corrente trata o conflito como sendo essencialmente de personalidade e de percepções em nível individual e de pequenos grupos organizacionais. Reflete a existência de deficiências econômicas e psicológicas na estrutura interna. Individualmente, cada pessoa, quando se liga a uma organização, o faz através de um contrato econômico e psicológico no qual um nível de expectativas, em constante alteração, tem de ser atendido.

Da mesma forma que a produção e a lealdade têm de ser compensadas com aumento de salário e segurança no emprego, as necessidades de desenvolvimento e realização

pessoal devem ser respondidas com promoção e condições satisfatórias de trabalho. Expectativas individuais não atendidas geram conflitos.

De início, essa corrente considerava o conflito proveniente de uma relação entre o indivíduo e a organização. Presumia-se uma incompatibilidade entre as necessidades da organização e as necessidades esperadas e as aspirações das pessoas. A organização, por possuir objetivos predeterminados, impõe ao indivíduo um comportamento intencional de dependência, de submissão ou de consentimento, que se contrapõe a objetivos individuais de poder, de autonomia e de independência. O conflito, portanto, era retratado como uma discrepância entre aspirações individuais e imposições organizacionais.

Posteriormente, o progresso nas perspectivas sociais e políticas quanto ao fenômeno organizacional levou à aceitação de novas dimensões de análise e de solução de conflitos. O conflito passou a ser visto como desequilíbrio na interação entre as possibilidades e as aspirações, advindo tanto de causas individuais quanto de fatores internos e externos à organização.

A organização não existe num vácuo; ela sofre constantes transações ambientais que exigem adaptações para garantir o equilíbrio, a sobrevivência e o crescimento. A solução de conflitos exige, portanto, visão e interferência globalista em nível organizacional.

Por isso, grande parte dos estudos contemporâneos sobre conflito tende a examiná-lo sob o prisma organizacional: toma-se a organização como unidade de análise e procura-se em fatores internos e externos as diferentes causas do mesmo.

Na perspectiva organizacional, presume-se que os interesses existentes dentro de uma empresa são tanto individuais, de pequeno grupo, quanto de classe ou agrupamento profissional. Interesses de classe, como os do trabalho, por exemplo, não destroem interesses individuais e de pequenos grupos, que continuam a gerar conflitos e precisam ser enfrentados pela gerência.

Motta (1991) mostra que organizações manejam recursos e geram opções sociais e econômicas e, portanto, possuem grande capacidade de influência sobre o destino das pessoas. Quanto maior e mais complexa a organização, maior a quantidade de poder que possui. Poder organizacional significa para um indivíduo maior controle sobre seus ganhos e perdas, e maior influência sobre comportamentos alheios e destino da própria instituição. E esse poder tende a concentrar-se nos níveis hierárquicos mais elevados. Assim, o poder organizacional passa a ser cobiçado quase da mesma forma que o poder político. Nessa perspectiva, o poder organizacional constitui um fim em si mesmo, como uma visão de poder político inaugurada por Maquiavel.

As tramas contra a racionalidade são inerentes ao processo decisório organizacional e trazem um forte conteúdo de conflitos de poder, ou seja, de natureza política.

Lembrando Motta (1991), as organizações constituem sistemas políticos cujos objetivos são, na verdade, os objetivos da coalizão de poder que domina a organização. Esse domínio é garantido pelo controle de recursos fundamentais. Como a organização possui diversos grupos de interesse, internos e externos, o processo decisório reflete uma negociação contínua desses interesses para manter e reforçar a coalizão de poder. Assim, o dirigente tem uma tarefa intensa de negociação para enfrentar conflitos e ultrapassar restrições internas e externas para chegar às decisões. Não só as incertezas e as pressões externas ocupam os dirigentes mas também o uso de informações por subunidades internas pode alterar a coalizão do poder. Por isso é que muitos dirigentes gastam mais tempo com problemas de gerência da coalizão interna do que com questões postas pelo mundo exterior.

Como a política é inerente e inevitável no processo decisório, o executivo é visto muito mais como um ser político do que administrativo. Para ele, o processo decisório organizacional é antes de tudo conjunção de interesses, acomodação de conflitos e lutas de poder.

Executivos em geral preferem ressaltar mais o seu papel de decisores racionais do que de negociadores de conflitos de poder, a não ser os do setor público, que são explicitamente nomeados por possuírem também essa habilidade.

O dirigente prefere ver e retratar a si próprio como profissional habilidoso no uso de recursos e não como participante de algo deselegante como a luta burocrática de poder. Além do mais, aceitar explicitamente o caráter político da organização tornaria problemática para o executivo a condução das dimensões racionais do processo, que exigem consenso, solidariedade e aceitação da autoridade. Por isso é que, apesar de o conflito político ser o centro da vida gerencial, a maioria dos executivos lida com o conflito subterraneamente.

A preocupação com as formas participativas de gerência acentuou-se ultimamente em função não só de busca das formas mais democráticas de administrar, em consonância com a evolução social, mas também da tentativa de aumentar a eficácia na gerência do poder e do conflito num mundo organizacional cada vez mais complexo.

Motta (1991), ressaltando o comportamento Político na Gerência, diz que a evolução social e empresarial no mundo contemporâneo tem levado à aceitação de uma nova perspectiva política do poder gerencial, acentuando o desenvolvimento da concepção da organização como um sistema pluralista de poder: “Poder é a capacidade de influenciar outra pessoa ou grupo a aceitar idéias diferentes e a se comportar de maneira diversa do que usualmente faria”.

O poder existe em todas as relações sociais, conforme as qualidades e recursos de um indivíduo ou grupo relativamente a outros.

Se existe poder, existe comportamento político, ou seja, ações gerenciais para adquirir, desenvolver e usar o poder com o intuito de favorecer as preferências de quem age. Da mesma forma, usa-se o poder para bloquear preferências alheias e contrapor ações consideradas prejudiciais.

Na concepção pluralista, a organização é constituída por uma diversidade de interesses de grupos e de indivíduos interna e externamente articulados. Esses interesses prevalecem com maior ou menor intensidade no meio organizacional, conforme a distribuição interna de recursos e poder. A perspectiva pluralista baseia-se em três premissas.

A primeira premissa diz que os indivíduos são significativamente motivados e agem segundo interesses próprios.

A segunda, sustenta que os indivíduos, não podendo normalmente agir por si sós no meio organizacional, procuram formar coalizões para defender suas preferências e interesses.

A terceira, ensina que a capacidade de influenciar decisões e ações depende do poder que indivíduos e grupos possuem, e, portanto, a luta pelo seu controle torna-se parte integrante da vida administrativa.

Todos, em princípio, desejam a sobrevivência e o progresso da instituição em que trabalham, e existe um grande número de interesses que podem ser satisfeitos sem prejudicar os de outros. Assim, na prática, essas decisões não suscitam conflitos significativos entre os diversos grupos e setores da organização, nem mesmo entre os interesses coletivos de trabalhadores e os da alta gerência. Os conflitos quanto a esse tipo de decisão, quando existentes, tendem a concentrar-se em julgamentos e valores sobre estratégias, objetivos e metas empresariais.

Em decorrência das idéias de progresso e de desenvolvimento, as empresas tomam uma série de decisões relativas à operacionalização de sua missão e de seus objetivos. São decisões de adaptação, ou seja, referentes à divisão interna do trabalho, à especialização, à alocação de poder e a planos de carreira e progresso funcional. Nessas decisões, os interesses de trabalhadores e dirigentes não são essencialmente divergentes, mas os de indivíduos e de pequenos grupos podem provocar divergências sérias por causa da alteração

do sistema de ganhos e perdas internas. Esse tipo de conflito, que ocorre em nível organizacional, é normalmente causado por fatores como desigualdade, diferenciação, incerteza, relevância da decisão. Porém, os conflitos mais acirrados na empresa moderna ocorrem em relação à repartição dos resultados do trabalho, à salários e à distribuição de renda. São os conflitos relativos às decisões distributivas, em que os interesses dos grupos dirigentes podem colidir com os da coletividade dos trabalhadores.

Motta (1991), no sentido amplo e teórico do termo, afirma que a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos e coletividade, podem influenciar os destinos desta organização.

No sentido restrito, pragmático e contextual, isto é, considerada a hierarquia como elemento presente no meio organizacional, pode-se definir a participação como a influência ou assunção, por parte dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, de decisões ou de funções usualmente consideradas privativas da gerência ou dos proprietários da empresa.

1- Participação Direta: Democratizando a Gerência no Nível da Tarefa

A introdução de formas participativas como instrumentos de democratização e equalização de poder no nível da tarefa ganhou impulso a partir dos anos 60 com a idéia de construção de equipes. Procurava-se, de início, solucionar conflitos e diminuir a competição individual interna por meio da institucionalização da cooperação. Posteriormente, a prática participativa passou a ser vista também como instrumento útil para reduzir a insatisfação individual no trabalho, administrar relações de poder e mobilizar energias individuais para fins coletivos. Essa prática procurava resolver problemas agudos da gestão empresarial da época, que já exigia uma nova dimensão de organização e de relações de trabalho.

Nas situações tradicionais de baixa participação e pouca interferência gerencial para administração e solução de conflitos, o comprometimento individual com a organização

torna-se enfraquecido. Acentuam-se a alienação, a potencialidade dos conflitos e o uso inadequado do poder gerencial.

A alienação faz com que o indivíduo não se sinta parte ativa do processo de decisão e ação; seus poderes e sua capacidade de contribuição parecem alijados da organização do trabalho. Ele se torna passivo, dependente, e passa a encontrar em si próprio e no contexto em que atua justificativas para pessimismo, frustração e acomodação. A organização perde oportunidades reais de contribuição, além de serem negligenciadas, em nível individual, as perspectivas de realização pessoal e profissional.

A potencialidade de conflitos se acentua quando não existe ação gerencial para administrá-los e solucioná-los. A falta de interação, programada para enfrentar problemas, não só aumenta a desconfiança e a passividade como deixa implícito que os canais de comunicação existentes são adequados para resolvê-los. Em situações conflitivas, os níveis de interação comuns são insuficientes para se produzir informações que contradigam as percepções distorcidas sobre as pessoas envolvidas e sobre a realidade organizacional.

A participação direta institui uma nova forma de comunicação e de ocupação de um espaço de poder organizacional, antes indisponível à maioria dos empregados de uma empresa.

Essa participação resultou em modalidades mais amplas, das quais, nos últimos anos se destacaram: planejamento participativo, círculo de controle de qualidade e processos grupais para decisão e ação.

2- Participação Indireta: Democratizando a Organização

Os interesses coletivos do trabalho geram, hoje, não só os conflitos mais significativos como também as propostas mais inovadoras para solucionar e administrar esses conflitos. A participação indireta, ou seja, a representação da coletividade dos empregados ou classe profissional, será cada vez mais enfatizada na empresa moderna devido ao fato de interferir com maior força nas decisões distributivas. As formas de

administração indireta podem ser classificadas em quatro grandes grupos: os comitês de empresa ou de estabelecimento, as negociações coletivas, a co-gestão e a autogestão.

Prahalad (1998:98) diz que:

"Temos que nos perguntar qual é o papel da hierarquia, como os limites administrativos entre níveis, funções e unidades de negócio são rompidos, como os limites entre os clientes e a empresa e entre os fornecedores e a empresa são rompidos, e como o limite entre a alta cúpula e a gerência operacional é rompido".

Freitas (1991) relata que a descrição dos elementos que consistem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto.

Dentre os ritos e rituais mais comuns nas organizações estão os Ritos de Redução de conflitos: usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo os níveis de conflitos e de agressão, como nos casos de barganha coletiva.

Conseqüências latentes: desviar a atenção de resoluções de problemas, compartimentando o conflito e seus efeitos de ruptura; estabelecer o equilíbrio das relações.

Vemos a Cultura Organizacional como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

A cultura do poder é mais freqüentemente encontrada em pequenas organizações empresariais e tem sua estrutura melhor representada por uma teia, com poder concentrado no ponto central.

"As pessoas interagem através da troca de mensagens-transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete estes significados é, mais ou menos transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. Além disso, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os demais via modelagem, instrução ou correção. Porque estes modelos têm significados, eles são valorados e avaliados bons, maus, certos ou errados, e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínua espiral recíproca" (Freitas, 1991:82).

Assumindo a Cultura Organizacional como valores compartilhados, Posner, Kouzes e Schmidt (apud Freitas, 1991) realizaram uma pesquisa envolvendo 1500 administradores norte-americanos, representando diversos tipos de indústrias e de níveis hierárquicos. Eles estavam interessados em investigar a importância da ligação entre valores pessoais e valores organizacionais. A partir dos resultados dessa pesquisa, foi desenvolvido um estudo sobre "se os valores compartilhados fazem diferença".

“A conclusão do estudo é positiva, e as razões para a afirmação estão baseadas nas seguintes relações:

1. Os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de sucesso pessoal.
2. Os valores compartilhados estão relacionados com o comprometimento organizacional.
3. Os valores compartilhados estão relacionados com a autoconfiança no entendimento pessoal e em valores organizacionais.

4. Os valores compartilhados estão relacionados com o comportamento ético.
5. Os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de estresse pessoal e profissional.
6. Os valores compartilhados estão relacionados com os objetivos organizacionais.
7. Os valores compartilhados estão relacionados com os *stakeholders* organizacionais" (Freitas, 1991:15).

Conforme Lawler (1998), cada vez mais é indispensável procurar realizar integração de culturas – o que depende muito do recursos humanos – e aproveitar o melhor de cada uma delas.

A idéia de iniciar um processo de mudança é tentadora, mas freqüentemente será mais prudente evitá-lo e considerar a aquisição como um investimento passivo, permitindo que funcione segundo certas diretrizes e com determinados objetivos financeiros.

O importante, em todo caso, é compreender qual o grau de integração necessário entre as empresas, a fim de colher os benefícios da integração.

De certa forma, isto está ligado ao fato de ser grande e pequeno ao mesmo tempo, isto é, determinar o que deve ser local, e o que não deve, ter uma boa idéia do que precisa ser padronizado, integrado ou simplesmente mantido porque já está adaptado ao ambiente globalizado.

Bowditch (1992:69) diz que:

“Como prisma da administração como processo, é mais freqüente se dar atenção aos papéis, comportamentos e habilidades necessárias para um desempenho gerencial eficaz.”

Os principais problemas notados: incapacidade de integrar as funções empresariais, capacidade de comunicação deficiente, insensibilidade com membros da organização que não compartilhem a mesma formação, falta de habilidade de relacionamento pessoal e dificuldades para trabalhar em grupo de modo eficaz.

De Masi (1999:222), descrevendo a organização do trabalho no pós-industrialismo, coloca que:

“Na dinâmica dessa nova sociedade, têm cada vez mais peso os movimentos e os novos sujeitos sociais. A aposta principal do no jogo de conflitos não é mais a distribuição da riqueza: quem vence tem o direito de programar o futuro, seu e dos outros”.

Os gerentes possuem diferentes estilos para desenvolver seu gerenciamento. James (1993) descreve a existência de muitos estilos típicos de comportamentos de chefes que podem convenientemente ser considerados estereótipos. As pessoas raramente se enquadram num estereótipo porque esse, por definição, carece de originalidade e cada pessoa é um “original”, não uma cópia de alguém. Contudo, estereótipos são freqüentemente úteis, como um espelho que, mesmo distorcendo imagens, ainda reflete algo de verdade.

Muitas pessoas em estado OK (em equilíbrio com os Estados do Ego) e não OK (em desequilíbrio com os Estados do Ego) têm características similares de personalidade, mas usam as características de forma diferentes. Por exemplo, alguns chefes têm as características de personalidade de um “crítico”: eles julgam, discernem, discutem e comunicam. Pelo lado OK, esse chefes são “críticos informados”, pelo lado não OK, eles se tornam os “ditadores críticos”.

Segundo James (1993), os sete estilos de comportamento de chefe encontrados nas organizações podem ser, com seu lado OK e não OK:

1) O Crítico - para o não OK, Ditador Crítico; para o OK, Crítico Informado. Pelo lado OK, são aqueles que expressam uma opinião ponderada envolvendo um julgamento de valor. Pelo lado não OK, os críticos se tornam ditadores, aborrecidos, repressivos.

Ditadores Críticos raramente são abertos a novas idéias ou novos procedimentos. Esta pessoa, se não estiver de acordo com uma mudança, poderá minar o progresso com a crença “eu sei mais que ele”.

Contudo, os Críticos Informados são bastante diferentes. Possuem mente aberta para os prós e os contras. São capazes de se comunicar claramente, ouvem cuidadosamente, têm habilidade para discernir os elementos mais importantes e não fazem julgamentos.

Os Críticos possuem grande valor nas organizações. Eles conseguem as coisas para o tempo certo.

Tais chefes esperam muito das pessoas e, conseqüentemente, podem conseguir muito. Eles estabelecem limites de tal forma que os empregados sabem o que é esperado. Isto gera um senso de segurança. Podem não ser socialmente populares, mas são respeitados pelo que eles realizam.

2) O treinador - para o não OK, Ditador Benevolente; para o OK, Treinador de Apoio. Os treinadores são apoiadores, chefes do tipo parental, que sempre sentem prazer em cuidar dos seus empregados. Do seu lado não OK, eles dominam e manipulam os seus empregados com a sua preocupação.

Este tipo de chefe, normalmente com boas intenções, insiste para que as coisas sejam feitas do seu jeito. Para conseguir isto, tal chefe pode ser extremamente prestativo. Esta atitude encoraja reações incompetentes e dependentes.

O desejo de um Ditador Benevolente de ajudar, com a máscara de super educação, algumas vezes esconde a atitude paternalista e condescendente de uma pessoa que se sente ameaçada com o talento e as realizações de outras pessoas.

O uso mais positivo destas características de chefe é quando ele age como Treinador de Apoio. Ele encoraja seus colaboradores como um treinador atlético faria. Ele incentiva, anima. Faz o possível para ajudar os seus empregados a desenvolver o seu mais pleno potencial e fica satisfeito com o seu sucesso.

Os Treinadores de Apoio são normalmente pacientes quando dão instruções. São flexíveis, simpáticos e amáveis.

3) O Sombra - para o não OK, Isolado; para o OK, Libertador. Os Sombras têm pouca substância. São unidimensionais, porém difíceis de agarrar.

Do seu lado não OK, são chefes Isolados; usam a porta fechada; às vezes são intelectuais e trabalham sozinhos.

Pelo lado positivo, são Libertadores, não interferem no trabalho das outras pessoas, estimulando-as a desenvolver suas próprias atividades. Esperam que os outros sejam criativos, confiáveis e competentes.

4) O Analista - para o não OK, Computador; para o OK, Comunicador.

Os chefes Computadores raramente mostram simpatia: "o emprego não é lugar para se discutir coisas particulares". Eles podem agir como se tivessem perdido a capacidade de rir ou de brincar. Possuem grande potencial, com habilidade para coleta de dados, análise e estimativa de probabilidades. Quando analistas, se tornam Computadores. São inadequados para lidar com o lado humano da supervisão e do gerenciamento porque eles se concentram muito em computar estatísticas.

O lado positivo é o sensível comunicador, com grande potencial; eles não são pegos em jogos psicológicos. Usam o tempo produtivamente, pois sabem a importância de uma comunicação clara.

5) O Pacificador - para o não OK, Medroso; para o OK, Negociador.

Os chefes Pacificadores são geralmente agradáveis; promovem atmosfera calma e equilibrada no trabalho.

No lado não OK, possuem jeito infantil, são assustados-medrosos, capachos. Agem de forma servil e tentam agradar a todos, temendo conflitos. São capazes de ir a extremos para evitar um confronto, dizendo coisas do tipo: “não vamos ficar tristes” ou “com o tempo tudo se arranja”. Alguns problemas nunca são resolvidos, pois nunca são enfrentados.

A amabilidade dos chefes Pacificadores é positiva pelo lado petulante. É um negociador justo. O alívio é especialmente útil quando os ânimos estão quentes e a permanente alienação poderia resultar em briga. O Negociador geralmente propicia uma atmosfera equilibrada para os empregados que gostam de trabalhar por si mesmos.

6) O Lutador - para o não OK, jovem Inexperiente; para o OK, Parceiro.

No lado não OK, os chefes Lutadores são agressivos. Perseguem o sucesso ativamente. Quando algo sai errado, o chefe lutador busca vingança. O chefe mal-humorado, rebelde, hostil e infantil é como um criminoso que luta desonestamente. É expressado por chefes inexperientes que protelam férias, horários, orçamentos, discussão sobre problemas da equipe, etc.

Do lado positivo, agem como bons companheiros de negócios com os seus empregados. Este tipo de chefe vai lutar por sucesso, irá defender a companhia contra os competidores.

Dentro do seu senso de justiça, eles agem com integridade e se recusam a tirar uma vantagem injusta sobre os outros.

7) O Inventor - para o não OK, Desmiolado; para o OK, Inovador.

Os Inventores geralmente têm talento para gênio.

Os Desmiolados estão sempre tão ocupados sendo experimentais, que não distribuem energia suficiente para completar uma tarefa. Normalmente não têm a habilidade comunicativa necessária para fazer entender suas idéias. Seu refrão constante é “vamos tentar algo novo”.

Do lado positivo, é Inovador, propiciando uma atmosfera excitante. Tais pessoas são geralmente bem quistas pelo seu fluxo de idéias frescas que energizam os outros.

Conforme Argyris (1987:82):

"Quero dizer que estou convencido de que o Executivo Chefe (EC) típico, a quem entrevistei e observei, está sinceramente motivado. Ele está genuinamente comprometido com o desenvolvimento humano por si mesmo, bem como pelo bem-estar e eficácia futura de sua empresa. Ele deseja sinceramente criar um ambiente, em sua empresa, que irá estimular o desenvolvimento organizacional e, ao mesmo tempo, incentivar o desenvolvimento humano."

Os atributos auto-percebidos com a interação entre executivos chefes e seus subordinados identificaram o quanto é útil saber como esses elementos de alto escalão descrevem a si mesmos. Foram verificados quatro características básicas para seus estilos de liderança.

1. Eles estabelecem metas difíceis para si mesmos.

2. Eles se comprometem de modo exclusivo, quase que servil, para atingir suas metas.
3. Eles necessitam de "feedback" contínuo e, conseqüentemente, estabelecem metas que tragam resultados imediatos.
4. Eles querem que suas realizações tragam o selo de sua capacidade e vigor únicos. O presidente se limita ao seu próprio "território" e mantém os outros fora dele.

O efeito de estilo de liderança de um EC sobre seus subordinados varia de acordo com o indivíduo e com as condições sob as quais a empresa esteja operando.

O trabalho do gerente dificilmente pode ser dissociado do processo decisório. Apesar desta importância, deve-se considerar o gerente como um indivíduo que, como tal, possui características e limitações que dificultam a condução ótima deste processo (Freitas, 1991).

O aumento da importância das organizações foi acompanhado pelo aumento da importância dos gerentes, o que se justifica na medida em que eles são diretamente responsáveis pela estratégia, pelo estabelecimento de objetivos e pelos caminhos da organização.

O gerente, segundo Mintzberg (1973, 1995), desempenha papéis dentro da organização. O primeiro papel é o interpessoal, que existe como decorrência direta da autoridade e status concedidos ao gerente em função de sua posição hierárquica formal. Envolve basicamente suas relações pessoais dentro e fora da organização.

O segundo papel é o informacional, pois o gerente é colocado como centro da rede de informações. Este fato é explicado em função dos contatos decorrentes do papel essencialmente interpessoal por ele exercido.

O terceiro papel é o decisório, já que a autoridade formal do gerente e a sua situação privilegiada dentro da rede de informação exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização.

Quanto ao número de subordinados, o autor ainda diz que nenhum chefe deveria supervisionar o trabalho de mais que cinco ou seis subordinados.

O papel do gerente é estabelecer uma certa harmonia entre personalidades conflitantes e criar em clima de cooperação na sua equipe. O gerente tem a função de definir objetivos e organizar pessoas em torno desses objetivos, tomar decisões, lidar com frustrações e com risco de errar.

A cultura organizacional tem um papel fundamental neste contexto.

Elementos da cultura segundo Nakayama (1997): o ambiente de negócios, os valores, os heróis, os ritos, a rede cultural.

A análise da comunicação pode se dar por sinais (aparências) e/ou por seus símbolos (tótems). Entende-se por sinais o conjunto dos meios de que a organização se serve para transmitir um sentido a si própria e ao seu contexto, e, por símbolos, o gesto, o comportamento, o ritmo simbólico que concentram, como o tótem, um conjunto de significações tidas como importantes.

O papel de gerente, que, segundo Caravantes (1977, 1991:19), “é aquele que toma decisões e tem a função de obter a consecução dos objetivos organizacionais através de terceiros”, exige, de forma mais acentuada, o ajuste ao ambiente organizacional. O autor, ainda falando sobre as características desse executivo, diz que tudo depende da “eficácia gerencial”, que depende da situação na qual ele se encontra.

Conforme Nakayama (1997:153), a caracterização das empresas acontece através de grupos de trabalho que funcionam como “miniculturas da cultura” da organização: grupos de médicos, de enfermeiros, de auxiliares, departamento financeiro e administrativo.

Quanto ao modo de gestão, foi levado em conta a organização do trabalho, o modo de controle, a relação patronal-sindical, a participação do pessoal nas decisões e o modo de comunicação.

Condição *sine qua non* para estabelecer o relacionamento entre as pessoas são as transações que ocorrem entre elas e o modo das mesmas se comunicarem.

6.5 – Relacionamento e comunicação interpessoal

Para atingir os objetivos específicos de verificar as possibilidades de atuação pró-ativa de administração de conflito e alternativas para o manejo dos mesmos é necessário a compreensão de como as pessoas podem interagir.

Bowditch (1992) relata que um dos processos fundamentais, que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações, é a comunicação. É o processo pelo qual conduzimos nossas vidas. Dentro de um contexto empresarial, a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando. Assim, esta atividade oferece perspectiva importante para análise do comportamento organizacional.

A comunicação é essencialmente um processo interativo e didático (de pessoa para pessoa). É um processo transacional, no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, sobre o que está acontecendo e sobre o mundo que as cerca, e compartilham mutuamente esses significados e expectativas através da troca de símbolos. Para Bowditch (1992), esses símbolos podem ser verbais ou não. Há quatro funções básicas da comunicação interpessoal.

- 1) Controle, para esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade.
- 2) Informação, para propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções

- 3) Motivação, para influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos
- 4) Emoção, para expressar sentimentos.

Os Modos de Comunicação podem ser:

Comunicação verbal: é o modo de comunicação mais familiar e mais freqüentemente usado.

Simbólica: as pessoas se cercam de vários símbolos, os quais podem comunicar muito a outras, o lugar onde moramos, nosso carro, a decoração do escritório, a sala de reuniões, a disposição das cadeiras, etc.

Não-verbal: a transmissão de uma mensagem por algum meio diverso da fala e da escrita.

Paralinguística: linguagem corporal que abrange o tom de voz, o ritmo e outros aspectos. O modo como algo é dito, o modo como o silêncio é utilizado, as pausas, o timbre, tudo isso tem diversos significados que são transmitidos às outras pessoas.

O objetivo da comunicação eficaz é o entendimento. Entretanto, considerando-se o modo complexo como usamos os meios verbais, simbólicos e não-verbais para transmitir mensagens, nem sempre se chega a esse entendimento. Há diversas barreiras interpessoais à comunicação eficaz.

- 1) Sobrecarga de informações: situação em que tenhamos mais informações do que somos capazes de ordenar e utilizar.
- 2) Tipos de informações: as informações que se encaixarem em nosso autoconceito tendem a ser recebidas e aceitas mais prontamente do que dados que venham a contradizer o que já “sabemos”.

- 3) Fontes de informações: como algumas pessoas contam com mais credibilidade que as outras, temos tendência a acreditar nessas pessoas e descontar as informações recebidas de outras. Isso acontece pelo grau de confiabilidade existente.
- 4) Localização física e distrações: a localização física e a proximidade entre transmissor e receptor também influenciam a eficácia da comunicação. Resultados de pesquisas têm sugerido que a probabilidade de duas pessoas se comunicarem decresce proporcionalmente ao quadrado da distância entre elas.

A forma como as pessoas se comunicam é fundamental para o estabelecimento da relação entre elas. Segundo Krausz (1980:51), “a transação constitui a unidade do relacionamento social. A transação consiste em um estímulo de uma pessoa e na resposta de outra”, conceito importante a ser utilizado na análise de conteúdo.

Conforme a autora, existem três tipos de transações: as complementares, as cruzadas e as ulteriores.

Transação complementar é quando o estímulo é dado por um Estado do Ego do emissor e dirige-se a um determinado Estado do Ego de outra pessoa. A resposta volta pelo mesmo caminho.

Exemplo: Transação Complementar

- Qual o horário de chegada do ônibus?

- Será às 8 horas.

Transação cruzada é aquela cujo estímulo é enviado de um determinado Estado do Ego do emissor para um Estado do Ego do receptor, e a resposta volta por um caminho diferente.

Exemplo: Transação Cruzada

- Ligas o som pra mim?

- Não tens mão?

Transações ulteriores são aquelas quando intervêm, simultaneamente, mais de um Estado do Ego do emissor e do receptor. As transações ulteriores contêm uma mensagem social, aparentemente aceitável e uma mensagem psicológica ou oculta, que é a mais importante e o verdadeiro objetivo da transação. Constituem a base para os jogos psicológicos.

Exemplo:

- a) ES (estímulo social) - Vendemos somente carros importados acima de US\$ 100.000,00.
- b) EP (estímulo psicológico) - Será que você quer carros deste preço?
- c) R (resposta) - São estes que eu quero ver.

Muitas vezes a comunicação torna-se truncada pela forma de respondermos ao diálogo. Segundo Schiff (1993:68):

“Transações Redefinidoras são transações, geralmente complementares, em que o enfoque do estímulo é diferente do enfoque da resposta e que têm como objetivo a manutenção do quadro de referência, a fim de levar adiante o *script*. São usadas como defesa dos estímulos que são incompatíveis com a visão que o indivíduo tem de si mesmo, dos outros e do mundo.”

Redefinição é um sinal de que algo está ocorrendo, ou seja, a pessoa tenta desviar do que representa uma ameaça para seu quadro de referência.

Podem ser tangenciais e bloqueadoras.

Transações tangenciais são transações nas quais o estímulo e a resposta se dirigem a diferentes emissões ou se dirigem à mesma emissão de diferentes perspectivas.

Exemplo da transação redefinidora tangencial:

- Quando você vai terminar com isto?

- Terminarei como o meu amigo.

Transações bloqueadoras são transações nas quais o propósito de levantar uma questão é evitado pela discordância sobre a definição do resultado. Frequentemente essas transações são o primeiro passo para a cadeia de transações de redefinição e são usualmente competitivas.

Exemplo da transação redefinidora bloqueadora:

- O que você dirá a eles?

- Cansei de informá-los a respeito.

Sobre o relacionamento entre pessoas e grupos, Clarson (1993:12) diz que:

“Seres humanos já nascem em grupos, vivem em grupos e definem seu senso de ser através de grupos. Um grupo nos dá um microcosmo da existência humana, com grande potencial tanto para destruição quanto para cura. Desta maneira, o grupo é o veículo mais poderoso para provocar mudanças individuais na sociedade”.

De Boni (1990), tratando sobre as fases de desenvolvimento de um grupo, faz referência à obra de Schutz (1971), ratificando que as pessoas tendem a determinar:

1º) se querem pertencer a um grupo ou não (inclusão);

2º) qual o grau de influência que exercerão (controle);

3º) qual o grau de intimidade que manterão com os outros membros do grupo (afeição).

Mais adiante, as relações focam o líder e depois ocupam-se do relacionamento entre os membros. Segundo os mesmos autores, as fases de desenvolvimento do grupo são as três que seguem.

1º) Fase de Inclusão - O comportamento de inclusão refere-se a associações entre pessoas, à exclusão, à aceitação, à posse e à companhia. Esta necessidade manifesta-se pelo desejo de receber atenção e de efetuar interações.

Nesta fase, segundo Schutz (1971), as principais preocupações do grupo são a energia e os limites. O grupo está energizado quando seus integrantes se comprometem com ele; a falta de energia leva ao seu desaparecimento. Os problemas de limites se expressam nas exigências de pertencer ao grupo, de que os membros o abandonem.

Os aspectos físicos têm a ver com a respiração, a pele e os sentidos, ou seja, os limites da pessoa e a forma como estão dispostos no ambiente, próximos ou distantes (“imagem grupal”). A observação da reação das pessoas frente ao toque, por exemplo, evidencia os sentimentos de inclusão.

A inclusão, em geral, ocorre com o primeiro contato do grupo entre si. Divide-se em três sub-fases:

a) Subsocial - Pessoa que tem baixa necessidade de inclusão. Prevalece a tendência à introspecção. A pessoa tende à auto-suficiência como meio para sobreviver sem a ajuda dos outros. Inconscientemente, sente que não presta para nada.

b) Supersocial - Pessoa com tendência a ser extrovertida. Busca as pessoas incessantemente e também quer ser procurada. Teme ser ignorada.

c) Sociável - Pessoa cujos problemas de inclusão sempre foram resolvidos com sucesso durante a vida. A interação com outras pessoas não apresenta problema.

A fase de inclusão começa com a formação do grupo. Isto implica “estou dentro ou fora do grupo?”. Quando experimentar ansiedade a este respeito, o comportamento tende a ser centrado em si mesmo, falando em excesso ou retraindo-se ao máximo.

É na fase de inclusão que os membros do grupo, experimentando sensações de aceitação de si e dos outros, emoções e noções de tempo, expressam as necessidades básicas através das Fomes de Estímulo, de Reconhecimento e de Estrutura. Neste momento, talvez sem consciência ainda, expressam a sua carência mais básica, que pode ser reconhecida pelo facilitador que conhece determinados sinais transacionais.

É interessante observar que, enquanto o grupo se encontra na fase de inclusão, a preocupação dos membros pelo facilitador é mais significativo que pelos seus colegas. O facilitador é observado, analisado em sua postura, sua pontualidade, no modo como se expressa. Neste momento, é importante que o facilitador mostre sua coerência e seu interesse pelo grupo, iniciando daí uma relação de confiança que possibilite o crescimento do grupo.

2º) Fase de Controle - O comportamento de controle refere-se ao processo de tomar decisões em conjunto, em áreas de poder, de influência e de autoridade. A necessidade de controle varia ao longo de um *continuum*, desde o desejo de ter autoridade sobre os outros até a necessidade de ser controlado e não assumir responsabilidades.

Controle significa respeito pela competência e pela responsabilidade dos outros e consideração dos outros pela competência e responsabilidade individual.

De acordo com Schutz (1971), esta fase reside em organizar as partes em um todo coerente. O objetivo é descobrir as características peculiares de cada membro, ajudá-lo

a funcionar com plena capacidade e conseguir que os participantes trabalhem em comum para um funcionamento mais eficiente.

Nesta fase, lutas pelo poder, competição e influências tornam-se questões centrais. Os controladores são classificados em três grupos, quais sejam:

a) Abdicrata - Pessoa que exerce baixíssimo controle. Tendência a uma posição subordinada, onde não terá que tomar decisões e assumir responsabilidades.

b) Autocrata - Pessoa com alto poder de controle, dominadora ao extremo. Tem receio de ser dominada pelos outros.

c) Democrata - Pessoa na qual as relações de poder e domínio foram resolvidas de modo satisfatório ao longo da vida. Sente-se bem dando ou recebendo ordens, dependendo do que for mais adequado à situação vivenciada.

Nesta fase, o comportamento característico do grupo inclui luta pela liderança, competição e discussão sobre tomada de decisões e responsabilidade.

A relação do grupo com o facilitador é ambivalente. Quanto aos membros entre si, é comum que nesta etapa ocorreram disputas, na tentativa de tomar a liderança, porém, existe no próprio grupo um movimento que não permite que isto aconteça.

Esta etapa traz muitas tensões e satisfações que precisam ser enfrentadas, pois os membros vivenciam ansiedade quanto ao seu papel no que diz respeito ao facilitador: sobrepujá-lo ou não.

As pessoas buscam satisfazer necessidades, confirmar idéias pré-concebidas a respeito de si e dos outros, através do relacionamento. Portanto, o grupo é usado como meio para alcançar objetivos que, algumas vezes, não foram claros. Daí surge o jogo psicológico.

A motivação de competir, de se jogar, vem da sua recompensa, que é a satisfação para as Fomes de Estímulo, o Reconhecimento e a Estrutura. O toque, que é a unidade das Fomes de Estímulo e de Reconhecimento, é algo como alimentação para o corpo. Para obter nutrição, as pessoas fazem qualquer coisa.

3º) Fase de Afeição - O comportamento de afeição refere-se a emoções íntimas de contato estreito entre duas pessoas. A afeição é uma relação que ocorre entre pares, ao passo que as relações de inclusão e controle podem ocorrer entre pares ou entre uma pessoa e um grupo.

A afeição se baseia em estabelecimento de laços emocionais, por isto é o último aspecto a surgir no desenvolvimento do grupo. Existem três subdivisões:

a) Subpessoal - Pessoa que expressa e recebe pouca afeição. A tendência é evitar laços íntimos. Há o receio de não ser amado e, num grupo, de não ser aceito. A defesa é dar-se bem superficialmente com todos, pois assim não será íntimo de ninguém.

b) Superpessoal - Pessoas cujas primeiras experiências afetivas foram dolorosas e fantasiam que as próximas podem ser melhores. Ser apreciado é essencial, pois, assim, livra-se da ansiedade de ser respeitado. É fundamental ganhar aprovação.

c) Pessoal - Pessoa que resolveu com sucesso as relações de afeto durante sua vida. É capaz de dar e receber afeição genuína.

Como nas fases anteriores, problemas de afeição têm como foco primeiro a figura do facilitador, possibilitando mais uma vez a revivência de relações de transferência, aceitação-rejeição com figuras parentais e problemas de ciúme. Todas as atitudes e movimentos realizados pelo facilitador têm uma interpretação pessoal.

Todas as pessoas necessitam, de alguma forma sentirem-se reconhecidas. A forma saudável deste reconhecimento são as positivas (estímulo, elogios, afagos), algo que promova o crescimento. Porém, nem sempre é assim; se uma pessoa não obtiver as

positivas, “cavará” as negativas (manifestações de desamor como, por exemplo, agressões); elas são preferíveis à indiferença.

Caracushansky (1976) fala das pesquisas de Spitz comparando o comportamento de dois grupos de crianças muito pequenas, criadas em condições anormais.

O grupo A se constituía de crianças relegadas a uma instituição, após três meses de idade, quando as mães, tendo encerrado o aleitamento e não dispoendo de recursos para mantê-las, haviam decidido desfazer-se das mesmas.

Na instituição, não tinham figuras maternas substitutivas. Apenas enfermeiras vinham no horário certo para trocar as fraldas e dar de mamar. Elas cuidavam de 7 a 10 crianças, sendo que a mamadeira fixada no berço era um recurso inevitável.

O grupo B se constituía de crianças que ficavam numa creche anexa a uma prisão feminina. As mães encarceradas, jovens delinqüentes, tinham o direito de ter contato com seus filhos e de dispensar-lhes carinho, sendo que apenas uma enfermeira chefe dava algumas orientações sobre os cuidados com o bebê.

As duas instituições eram similares em certos aspectos importantes como localização, condições de higiene e iluminação, alimentação e assistência médica, sendo os itens citados considerados satisfatórios nos dois locais.

O acompanhamento destes dois grupos demonstrou que as crianças do grupo B apresentavam, em média, um quociente de desenvolvimento mais elevado que as do grupo A, e a diferença era estatisticamente significativa. A conclusão do pesquisador, a respeito deste experimento, foi que os estímulos são indispensáveis ao desenvolvimento normal da criança. Ele demonstrou também que as crianças nascem com uma barreira biológica a estímulos que as protege de estímulos inadequados e excessivos.

Por outro lado, observou ainda o autor que a extrema falta de estímulos resulta na regressão da criança a uma fase anterior à formação da barreira e dá como conseqüência o

marasmo e a apatia. A ansiedade constitui a regressão a um quadro que se manifesta aos três meses de idade, em alguns casos.

Este processo se conclui e toma forma de ansiedade propriamente dita aos oito meses, com a eclosão da ansiedade da criança frente aos estranhos, que a olham sem a reconhecer. Tais observações de Spitz levaram Berne a admitir a existência da fome de reconhecimento.

Caracushansky (1976) relata sobre uma pesquisa de Harlow que colocou filhotes de macacos num laboratório experimental em que havia um macaco de arame com mamadeira e outro aveludado sem mamadeira. Observou que os animaizinhos preferiam chegar-se ao segundo, em detrimento da alimentação que pudessem receber do primeiro.

Uma pessoa em confinamento solitário durante bastante tempo fica com o seu sistema nervoso enfraquecido, e, com ele, a mente. “O desejo de sensações se torna tão imperioso que a vítima fará quase qualquer coisa por um cigarro ou algumas palavras com outro ser humano, mesmo o mais perverso” (Berne, 1976:121).

O bebê que fica num berço por longos períodos sem estimulação é levado também ao colapso físico e mental. Isto pode ser visto nas “experiências de privação sensorial” (Berne, 1976).

Nestas experiências, pessoas eram empregadas para ficarem em uma cela com os olhos cobertos para impedir que enxergassem, e os braços e mãos cobertos para impedir o toque. Geralmente, após 48 horas, muitas destas pessoas começavam a ter alucinações, como se estivessem drogadas (Berne, 1976).

Quando uma pessoa está com necessidade de carícia, ela lança mão de um instrumento que é a Fome para satisfazer aquela necessidade (Berne, 1988). A maioria das pessoas tem fome de contato humano, ao menos de visão e som e, em muitos casos, também de contato e carinho.

As Fomes, conforme Berne (1988), são:

1) Fome de Estímulo, de estimulação sensorial da visão, da audição e do tato do olfato e do gosto.

2) Fome de Reconhecimento, de um tipo especial de calor e contato em atos ou palavras.

3) Fome de Contato, de carícia física, embora algumas pessoas se ajustem à dor e cheguem mesmo a preferi-la.

4) Fome de Sexo, de penetrar e ser penetrada, que gratifica as outras fomes quando acontece.

5) Fome de Estrutura é a forma de preencher as 24h do dia, os 7 dias da semana e as 52 semanas do ano. Quando se torna aguda, transforma-se em Fome de Incidentes. Os bebês são os maiores remédios já inventados para as Fomes de Estruturas e de Incidentes.

6) Fome de Incidentes, relaciona-se com a fome de estruturação de tempo e consiste na necessidade de que alguma coisa importante aconteça para preencher o tempo e para tirar o indivíduo da monotonia.

A necessidade de carícia é vital para o ser humano, seja ela do jeito que for, pois a pessoa precisa de reconhecimento para viver. É através das fomes que o indivíduo é acionado para suprir as necessidades e sobreviver.

Para o estabelecimento de relações saudáveis num ambiente de trabalho, existe a necessidade das pessoas expressarem, de alguma forma, estímulos positivos. Desta forma, as chances da equipe ser mais forte e coesa serão maiores.

Um outro aspecto na questão interrelacional a ser discutida é o da desqualificação na prática. Segundo Schiff (1993:18):

"Desqualificação é um mecanismo interno utilizado por pessoas que minimizam ou ignoram alguns aspectos de si próprios, de outras pessoas ou da situação real".

Berne (1984) define a desqualificação como um mecanismo interno que é reconhecido através de pistas transacionais e comportamentais tais como os quatro comportamentos passivos (nada fazer para resolver o problema, super adaptação, agitação, incapacidade ou violência).

Quanto à classificação, podem ser de acordo com a área, o tipo e o modo (Quadro 7).

Área: desqualificação de si próprio, de outros e da situação.

Tipo: desqualificação de estímulos, de problemas e/ou opções.

Modo:

1 - Desqualificação da existência de estímulos, problemas ou opções. Exemplo: o enfermeiro desqualifica a existência do estímulo - o paciente informa uma dor e o enfermeiro dirige a conversa para outro paciente ao lado.

2 - Desqualificação do significado de estímulos, problemas ou opções. Exemplo: o enfermeiro desqualifica o significado do problema - o paciente informa a dor e o enfermeiro diz "ele sempre tem dor neste horário".

3 - Desqualificação das possibilidades de mudança relacionadas aos estímulos, problemas ou opções. Exemplo: o enfermeiro desqualifica a capacidade de solucionar o problema - o paciente informa a dor e o enfermeiro fala "eu já lhe dei uma medicação".

4 - Desqualificação da própria habilidade ou da habilidade de outra pessoa em reagir de forma diversa aos estímulos, de resolver problemas ou de fazer algo diferente ou eficiente. Desqualificar-se nega a possibilidade de solucionar o problema. Exemplo: o

enfermeiro desqualifica a habilidade de resolver o problema - o paciente diz que está com dor e o enfermeiro responde “eu não posso fazer nada por você”.

Quadro 7 - Relação entre Tipos e Modos de Desqualificação

Modo	Tipos de Desqualificação		
Existência	T1 Existência do Estímulo	T2 Existência de Problemas	T3 Existência de Opções
Significado	T2 Significado do Estímulo	T3 Significado dos Problemas	T4 Significado das Opções
Possibilidades de Mudança	T3 Mutabilidade do Estímulo	T4 Solubilidade dos Problemas	T5 Viabilidade das Opções
Habilidades Pessoais	T4 Habilidade da Pessoa de Reagir Diferentemente	T5 Habilidade da Pessoa de Solucionar Problemas	T6 Habilidade da Pessoa de Agir com Opções

Fonte: Schiff, 1993

7 – MÉTODO

7.1 – Classificação

A presente pesquisa é do tipo descritiva, exploratória, aplicada, de cunho qualitativo.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (Gil, 1991).

Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde, etc. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem a levantar as opiniões, atitudes, crenças e outros aspectos de uma população.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, etc.

Segundo Gil (1991:46), as pesquisas exploratórias têm como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Embora o planejamento de pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

A pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, buscando a apresentação de soluções alternativas. Conforme Patton (1990), ela se propõe a entender problemas sociais e identificar soluções.

A pesquisa aplicada tem como propósito entender a natureza e a fonte dos problemas humanos. Possui como foco da pesquisa questões consideradas importantes pela sociedade, cujos resultados esperados sejam contribuições para teorias que possam ser usadas para a formulação de programas e intervenções que visem resolver problemas. Tem como pressuposto que os problemas humanos e sociais podem ser entendidos e solucionados com conhecimentos.

Para Roesch (1996), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Já a pesquisa quantitativa é utilizada para medir o grau de relações entre variáveis.

7.2 – População-alvo e amostra

O gerente possui um papel complexo e exigente, cuja posição transpõe os limites nos quais são construídas as tensões inerentes à função. Segundo Hill (1993), ser gerente é ser encarregado, por uma organização, de uma de suas sub-unidades, cuja maior responsabilidade é a de supervisionar outros, exigindo-lhe conhecimentos e habilidades específicas para poder exercer essa função. Para Boog, (1991) gerenciar é equilibrar o potencial de resultados, de pessoas e de inovação na empresa. Entendemos o gerente como sendo aquele que lidera um grupo de pessoas e deve tomar decisões dentro de sua esfera de responsabilidades. Para o presente estudo, utilizamos como definição constitutiva de gerente o profissional contratado do HCPA que, pela atividade que exerce, recebe uma função gratificada, ou seja, uma remuneração adicional correspondente ao respectivo nível

hierárquico no organograma do Hospital. As demais gerências da instituição são ocupadas por professores da Universidade, que não fazem parte desta pesquisa.

Dos 3.763 funcionários do HCPA, ocupam cargos gerenciais com as características da população-alvo acima delimitada 152 pessoas, assim distribuídas:

- a) Presidência (conjunto com as áreas de Gabinete, de Assessorias, do Grupo de Recursos Humanos, do Grupo de Sistemas e do Grupo de Auditoria);
- b) Vice-presidência Médica (VPM);
- c) Vice-presidência Administrativa (VPA);
- d) Grupo de Enfermagem (GENF);
- e) Grupo de Pesquisa e Pós Graduação (GPPG);

Dentre estes 152 gerentes, foi escolhida uma amostra “por conveniência, não probabilística, intencional (por julgamento)” (Mattar, 1996:96), a partir dos seguintes critérios que fornecem a definição operacional da amostra pesquisada:

- a) O profissional deveria apresentar mais de um ano em função de gerência.
- b) Gerenciar uma equipe subordinada com mais de cinco pessoas.
- c) Dentro dos contemplados pelos dois critérios acima, buscou-se a representatividade das diferentes áreas da instituição.
- d) Com estes critérios, o universo de gerentes, que era de 152 pessoas, passou a ser composto por 140, pois 12 deles não preenchiam os requisitos necessários. Destes, 101 eram mulheres e 39 homens, sendo 45 enfermeiras e os demais 95 distribuídos entre administradores, médicos, economistas, nutricionistas, engenheiros, farmacêuticos, entre outros. Alguns deles possuem mais de duas formações.

- e) Após o preenchimento de todos os critérios acima, foram procuradas as pessoas a serem entrevistadas, sendo que todas estiveram disponíveis em fornecer informações em um prazo exequível.

A pesquisadora desenvolveu as entrevistas com pessoas que ocupam na atualidade funções gerenciais. O limite mínimo no número das entrevistas foi estabelecido por saturação das informações, conforme a técnica tradicional de pesquisas qualitativas, e serviu para ilustrar e dar um embasamento empírico ao processo reflexivo. No entanto, para maior segurança de serem abrangidas todas as tipologias importantes, a amostra foi bem maior do que o “ponto de saturação” indicou.

As entrevistas foram realizadas em local reservado, escolhido de comum acordo entre a pesquisadora e o entrevistado. O roteiro para as mesmas está no Anexo 7.

7.3 – Técnica de levantamento de dados (questionário e entrevistas)

Após a realização de um piloto na mesma instituição, no período de julho a outubro de 1999, cujos sujeitos pesquisados foram treze gerentes de diferentes áreas do Hospital, seguindo os critérios anteriormente estabelecidos, definiram-se alguns conceitos fundamentais a serem trabalhados, adicionais aos propostos *a priori*, que também foram confirmados.

Referente às três perguntas semi-estruturadas do questionário piloto:

“1. Descreva uma situação na qual você identificou um problema de relações interpessoais e que gerou conflito, envolvendo você e alguém no seu local de trabalho” - as respostas obtidas identificaram que entre colegas ocorreu a maioria das situações conflituosas, ficando em segundo lugar as entre chefia e subordinado, caracterizando a relação hierárquica existente, ou seja, as relações de poder envolvidas no processo.

“2. A que você atribui o ocorrido?” - demonstraram importância as respostas caracterizando a personalidade dos envolvidos.

“3. O que poderia ter sido feito para a obtenção de melhores resultados frente ao conflito?” - para a maioria destes gerentes, pode-se identificar que a qualificação da comunicação é um ponto de melhoria importante para obtenção de melhores resultados inter-relacionais dentro da organização.

A partir dos subsídios obtidos com o estudo piloto (Anexo 6), o questionário foi reformulado e qualificado, chegando-se ao definitivo que está no Anexo 7. As categorias trabalhadas a partir do mesmo são explicitadas a seguir.

Categorias Analíticas Constitutivas

Personalidade

Berne (1984:353) abordou a análise da personalidade através do que denominou de Estados do Ego (Pai, Adulto e Criança), conforme mostrado na Figura 1. Este autor, criador da Análise Transacional, descreve um Estado do Ego sob três aspectos, quais sejam: fenomenológico, operacional e pragmático.

“Um Estado do Ego pode ser descrito fenomenologicamente como um sistema coerente de sentimentos relacionados a um dado sujeito, e operacionalmente como um conjunto de padrões coerentes de comportamento, ou ainda, do ponto de vista pragmático, como um sistema de sentimentos que motiva um conjunto de padrões de comportamento afins.”

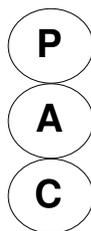


Figura 1 – Diagrama estrutural dos Estados do Ego

Conforme Krausz (1980), os Estados do Ego Pai e Criança funcionam em dois circuitos: positivo e negativo. O Adulto funciona apenas no circuito positivo, estando excluído do negativo, porque a este está ligado o contato com a realidade externa e interna.

No circuito negativo, o contato entre Estado do Ego Pai e Criança é feito diretamente, enquanto que, no positivo, há o processamento das informações internas e externas pelo Adulto.

Os Estados do Ego de um indivíduo dialogam internamente. No circuito negativo, os diálogos processam-se diretamente sem a intervenção do Adulto, enquanto que no circuito positivo os diálogos são supervisionados e processados pelo Adulto, que toma a decisão final, acionando o Estado mais conveniente para originar um determinado comportamento.

No circuito positivo, as ações são determinadas pelo processamento dos dados provenientes do Pai, da Criança e da realidade externa, e do consenso atingido entre o que o Estado do Ego Pai permite, o Estado do Ego Criança gosta e o que convém ao Adulto.

No circuito negativo, as ações são determinadas apenas pelos Estados do Ego Pai e Criança.

Numa personalidade bem integrada, os Estados do Ego são bem delineados, com limites definidos, porém, suficientemente flexíveis para permitirem a circulação

desimpedida da energia psíquica, que possibilitará acionar qualquer um dos Estados do Ego e mantê-los ativos e de prontidão.

A abordagem quanto ao circuito positivo e o circuito negativo são respectivamente Adulto e Criança Livre (A, CL) e o negativo, Pai Crítico, Pai Protetor, Criança Adaptada Submissa e Rebelde (PC, PP, CAS e CAR), diagramados conforme Figura 2:

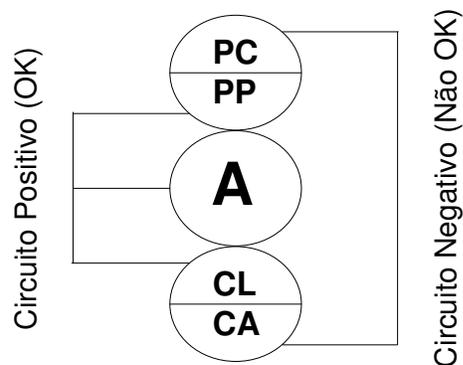


Figura 2 – Diagrama funcional (subdivisão dos Estados do Ego Pai e Criança)

Quando uma pessoa encontra-se nos Estados do Ego do circuito negativo, seu potencial é alto para o desenvolvimento de jogos.

Comunicação

Krausz (1991), ao tratar sobre a comunicação diz que a mesma se constitui na unidade do relacionamento social. A transação consiste em um estímulo de uma pessoa e na resposta de outra, entendendo-se como comunicação complementar, cruzada e ulterior.

Poder

Steiner (1976), identificando os jogos psicológicos e de poder, descreve, através do Triângulo Dramático, os diferentes papéis a serem adotados: Vítima, Perseguidor e Salvador. Descrevendo sobre o que denomina “script” Banal da Incapacidade, diz que a elaboração do “script” rouba a autonomia da pessoa. Quanto mais meticuloso o “script”, menos controle a pessoa tem sobre a sua vida e mais se sente incapaz ou impotente. Ao se sentir impotente, a pessoa não consegue pensar, trabalhar, estudar, acordar ou dormir, chorar ou parar de chorar. Algumas pessoas se sentem constantemente sem forças; outras, apenas em curtas épocas.

As pessoas são por natureza cooperativas. Quando uma pessoa ajuda outra, pode ser uma experiência agradável, profundamente satisfatória, porém, no jogo da salvação, a experiência é desagradável e destrutiva.

Na posição de Vítima, a pessoa se sente impotente e envergonhada; no papel de Salvador, ela se sente culpada; e no papel de Perseguidor, ela fica zangada. A Vítima faz perguntas numa posição de impotência, e os salvadores tentam dar respostas. Toda sugestão é rejeitada, e uma nova é oferecida até que eventualmente os Salvadores se zanguem, troquem de papel, e persigam a Vítima.

Berne (1984) postulava que toda pessoa que joga um determinado jogo trocará para todas as outras posições, de modo que a pessoa que faz papel de Vítima num *round*, eventualmente virá a fazer papel de Salvador e Perseguidor em outros.

O treinamento das crianças para o papel de Vítima da incapacidade é feito interferindo-se em áreas nas quais elas tenham poder potencial.

São atacadas três áreas de poder, quase em toda família: poder de amar, ou seja, o poder de se relacionar com êxito com outros seres humanos; poder de pensar, ou seja, a capacidade de compreender o mundo; e poder de ter prazer, ou seja, a capacidade de

experienciar e fazer uso total de nossos corpos e nossas emoções. Crianças treinadas como Vítimas crescem com vários graus de inabilidade ou inaptidão.

O papel de Salvador recebe especial mistificação em nossa sociedade. Não pensar em si mesmo, fazer pelos outros, generosidade; todas são características encorajadas. Ser Salvador nos dá a sensação de estar por cima, e este é o único prazer: nos afasta da Vítima, que está por baixo.

O papel de Perseguidor é o resultado inevitável dos papéis de Salvador e Vítima. Qualquer pessoa que Salva ajudando alguém quando este não ajuda a si mesmo, inevitavelmente se zangará com a pessoa que está sendo salva. Toda vez que a pessoa na posição de Vítima é Salva por alguém, está perfeitamente consciente do fato de estar por baixo e ser mantida por baixo pelo Salvador, e que este interfere com a capacidade da primeira de ter forças. Portanto, uma pessoa que desempenhou o papel de Vítima perante outra que é o Salvador, inevitavelmente, também se zangará. Assim, é possível prever que toda transação Salvador-Vítima resultará numa transação Perseguidor-Vítima.

Conflito

Segundo Chiavenato (1994), o conflito pode ser intrapessoal (conflito psicológico) e interpessoal (conflito social), cujo nível de gravidade divide-se em conflito percebido, conflito experienciado e conflito manifesto.

Categorias Analíticas Operacionais

Personalidade- foi medida através dos Estados do Ego identificados pelo entrevistado. A pessoa identificava, conforme quadro da questão 9, em qual das faixas mais se identificava através da postura adotada no momento do conflito, gestos empregados, expressão facial, tom de voz e palavras utilizadas.

Poder – Foi apontado pelo entrevistado dentro do jogo de poder como o mesmo que se identifica quanto aos jogos. Se oprimida, incapaz, a pessoa faz um papel no Triângulo

Dramático; se generosa, altruísta, outro papel; e, se zangada, crítica com os outros, um terceiro papel é desenvolvido.

Conflito - Foi identificado como o gerente percebe os níveis de gravidade do conflito, suas dimensões, causas e implicações, de acordo com a percepção e vivência de cada pessoa.

Comunicação – Foi corroborada principalmente pelas transações exercidas, expressas no questionário e entrevista, se as mesmas eram do tipo complementares, cruzadas, ou ulteriores.

Diferentes conceitos como personalidade, poder, comunicação, habilidade e ajuda foram abordados ao longo da revisão bibliográfica, sendo fundamentais para a análise de conteúdo.

O instrumento de pesquisa é composto por 11 questões. O Quadro 8 explica os objetivos de cada uma.

Quadro 8 - Exploração sobre os objetivos das perguntas.

Perguntas 1 a 5	Da 1ª até a 5ª pergunta trata-se da identificação geral do entrevistado (o perfil do grupo estudado).
Pergunta 6	Identificação de como o entrevistado conceitua a existência de conflito (verificar como o gerente identifica um conflito). Essa questão dá abertura para identificação de emoções, de situações observáveis ou sentidas assim como vivências.
Pergunta 7	Descrição de uma situação de conflito (identificar as dimensões positivas e negativas de um conflito), são feitos relatos de experiências do cotidiano do gerente . A pessoa relata de forma aberta como verifica a ocorrência do fenômeno, que é sempre única, pois mesmo que seja compartilhada por duas ou mais pessoas elas terão diferentes visões do mesmo acontecimento.
Pergunta 8	Refere-se à causa do ocorrido (verificar como o gerente identifica causas e implicações de um conflito), a que se deve o fato e/ou a ocorrência do mesmo.
Pergunta 9	É o registro de uma entre as 6 opções do Estado do Ego mais atuante no momento do conflito, ou seja aquele com o qual ele se identifica, através da postura, do tom de voz, dos gestos, das palavras e da expressão facial feita através do Diagnóstico Comportamental. Nas figuras nº 1 e 2, são identificados, conforme diagrama estrutural dos 3 EDE, os 6 EDE conforme sua funcionalidade, onde, através da faixa, o gerente se auto identifica.
Pergunta 10	Em qual a posição do Jogo de Poder, a pessoa encontra-se no momento do conflito. Quando uma pessoa está desenvolvendo uma comunicação

	complementar, flui de forma adequada o entendimento, gerando bem-estar para ambas as partes. Porém, se ocorre ulterioridade ou a comunicação torna-se cruzada, conseqüentemente, a pessoa está em circuito negativo, utilizando um dos Estados do Ego Pai Protetor, Pai Crítico, Criança Adaptada Submissa ou Rebelde, sendo que um dos papéis do Triângulo Dramático é escolhido.
Pergunta 11	Está associada à mudança comportamental. Uma das premissas básicas da Análise Transacional é que as pessoas possuem capacidade de mudança. Precisa surgir a oportunidade para o acontecimento, ou seja, o que a pessoa em um outro momento faria de forma diferente para a obtenção de diferentes resultados (verificar as possibilidades de atuação pró ativa no gerenciamento do conflito).

7.3.1 – Procedimentos da elaboração do questionário

No estudo piloto, haviam sido identificados quais eram os “elementos chave” referentes a conflitos, ou seja, que sentimentos ou conceitos os gerentes possuem e a quais associam a situação conflituosa (Anexo 5).

Foram identificados conceitos como personalidade, comunicação e poder, cujos autores identificados para abordagem destes referenciais foram Berne (1963, 1976, 1977, 1983, 1985, 1988), Steiner (1976, 1997) e Krausz (1980, 1991).

Isso serviu de base para a construção do instrumento de pesquisa, o questionário com 11 perguntas, algumas fechadas e outras dissertativas.

Tratou-se de formulário semi-estruturado, com questões abertas que permitem ao entrevistador captar a perspectiva dos participantes. As entrevistas foram realizadas

pessoalmente, com profissionais que exercem funções gerenciais no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, escolhidos através de amostragem não probabilística por julgamento, conforme metodologia qualitativa.

Os questionários foram sendo entregues aos gerentes selecionados, em seus respectivos locais de trabalho, sempre procedendo-se, inicialmente, uma leitura conjunta com a pesquisadora para dirimir eventuais dúvidas. Após, a pessoa ficou com o questionário para preenchimento e devolução na data marcada. No momento da devolução do questionário, foi realizada uma entrevista informal, onde a autora recebeu informações e detalhamentos adicionais.

O passo seguinte foi a análise das respostas. As questões dissertativas foram agrupadas de acordo com o referencial teórico pertinente. Este agrupamento foi realizado através de diferentes “tipologias”.

As respostas quanto a como identificam um conflito foram agrupadas da seguinte forma: alterações corporais, emoções, inter-relacionamento, trabalho (incluindo clima organizacional e processo de trabalho), sofrimento, comunicação e poder.

Quanto à situação relatada sobre o conflito ocorrido, foram identificadas as causas e os desfechos. Apareceram as tipologias comunicação, emoção (sofrimento), poder, trabalho (resistência à mudança, clima organizacional, processo de trabalho), competência (inabilidade), personalidade e tempo.

Quanto a que o gerente atribui o conflito, foram definidas as questões relativas à personalidade, a competência, ao poder, à comunicação, à emoção (sofrimento), ao trabalho (processo de trabalho, clima organizacional, resistência à mudança), à alteração corporal e ao tempo.

Na questão onde se pergunta sobre o que poderia ter sido feito para a obtenção de melhores resultados, categorizou-se como comunicação, emoção (sofrimento), tempo, processo de trabalho, ajuda, competência, crescimento, personalidade e poder.

7.4 – Técnicas de análise de conteúdo e análise uni e bivariada

Bardin (1977:66) diz que "A análise do conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações". Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

A descrição analítica funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Trata-se de um tratamento da informação contida nas mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

A primeira parte de uma pesquisa está associada à idéia do que se deseja buscar ou investigar e no exercício de precisar seu objetivo. O meio de se obter uma resposta é colocar uma questão. Numa entrevista, é o questionário que permite entrevistar. Na análise de documentos, é por meio das tipologias ou categorias que o pesquisador garimpa os dados obtidos.

O tratamento das respostas às questões abertas costuma ocorrer através da análise de conteúdo do tipo classificatório: as respostas a perguntas abertas e fechadas de um questionário.

Trata-se de examinar as respostas a um inquérito que explora as relações psicológicas que o indivíduo mantém com o objetivo, que, no caso desta pesquisa, são os conflitos.

No presente estudo, ao serem trabalhados os dados provindos das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo, através da verificação da frequência dos fenômenos, das relações entre esses e da interpretação do conteúdo (explícito e implícito) das mensagens, correlacionando essas informações com os modelos teóricos, definidos *a priori*, provindos da revisão bibliográfica.

Pretendeu-se construir combinações de situações que são geradoras de conflitos, permitindo classificá-las, verificar as mais comuns e as mais relevantes, bem como buscar saber que atitudes pró ativas poderiam ser desenvolvidas para a obtenção de melhores resultados diante dos conflitos.

Primeiramente, foi programada uma base de dados, através do *software* “Microsoft Access”®, utilizando-se diversos recursos que este aplicativo contém, incluindo os que evitam erros de digitação preveníveis. Foram digitadas todas as entrevistas, tanto nas variáveis numéricas (abertas ou categóricas) quanto nas categóricas e nas de texto. Revisado o banco de dados criado, o mesmo foi exportado para o editor de textos “Microsoft Word”®, como “arquivo texto”, que foi novamente revisado e exportado para o *software* “Sphinx”®.

A partir daí, utilizando o referencial teórico da presente pesquisa, realizou-se análise por tipologia horizontal e vertical, estabelecendo-se categorias por uma análise lexical, através da escolha de “palavras-chave”, sejam as que já existiam no texto, sejam as que foram acrescentadas pela autora por serem sinônimos das primeiras ou por bem expressarem, de maneira objetiva, o que os entrevistados estavam informando de mais significativo.

Optamos pelo uso do *software* “Sphinx”® por considerarmos a ferramenta que mais se aproximava das necessidades da pesquisa. Ele é um dos aplicativos disponíveis no “mundo dos sistemas” que integra diferentes abordagens, como a navegação no texto a partir de elementos do léxico ou de variáveis de contexto, extração de elementos do texto em função de seu conteúdo lexical, busca (e identificação) de contexto, produção de

"verbatim" (extratos do texto segundo certo critério) e produção automática e a gestão do léxico do texto (Moscarola, 1995).

O sistema para microcomputador "Sphinx"® se destina àqueles que desejam analisar textos, qualquer que seja a origem destes, entrevistas não diretivas, documentos técnicos ou literários, documentos de autor, bases de dados textuais (bases bibliográficas, patentes, cadastros, etc.).

Como forma de melhor ilustrar visualmente os resultados qualitativos obtidos na pesquisa, bem como de dar uma melhor idéia da freqüência com que as tipologias apareceram e das relações entre elas, procedeu-se análises uni e bivariada das mesmas, utilizando os recursos do "Sphinx"®. Por se tratar de pesquisa qualitativa, com amostra delimitada para a mesma, não utilizou-se recursos que esse software permite, tais como cálculos e testes de significância estatística.

Na análise univariada inicial, foi realizado um levantamento de freqüência das tipologias encontradas nas respostas para cada questão. Após, se agrupou algumas das "palavras-chave" dos campos texto com alto grau de semelhança em somente uma categoria que as integrasse, bem como se recodificou variáveis numéricas abertas (contínuas, como idade e tempo de trabalho na Instituição) em apenas três faixas categóricas cada, procedendo-se novo cálculo de freqüências. Todas estas freqüências apuradas foram transformadas em tabelas (contendo números absolutos e porcentagens) e em gráficos de setor, para dar uma idéia das categorias que mais apareceram.

O passo seguinte foi a análise bivariada, realizada através do mesmo aplicativo, quando foi estabelecida uma relação entre cada dupla de variáveis que fossem relevantes para a presente pesquisa. De cada um destes cruzamentos de duas variáveis, construiu-se uma tabela e uma Análise de Correspondência (AC) expressa por um gráfico, cujas categorias de uma variável e de outra são demonstradas por quadrados de duas cores diferentes. O tamanho de cada quadrado é proporcional ao número de citações da tipologia que representa. O mais importante nestes gráficos é que a proximidade de um quadrado de

uma cor em relação a um da outra identifica o grau de relação que estas categorias demonstraram ter entre si. O gráfico pode ser interpretado como um mapa geográfico, onde distâncias menores entre categorias-linha e categorias-coluna representam associações mais fortes, enquanto que distâncias maiores representam dissociações entre estas categorias.

Cunha (1995:15) refere que:

“a análise fatorial de correspondência é a melhor maneira de visualizar um cruzamento. A própria tabela de números é pouco clara em razão da multiplicidade das informações e da dificuldade de se depreender as suas linhas de força. Na maioria das análises fatoriais, o segundo eixo não tem nenhum significado estatístico, continua incontestável o fato de que o gráfico representa especialmente o fato, ou seja, a análise e a consequência do resultado, devido a:

- que a superfície de cada quadrado é proporcional à importância da modalidade que ele representa;
- que as modalidades próximas da média são vizinhas do centro;
- que as proximidades entre modalidades dão uma percepção imediata e intuitiva das atrações e repulsões entre modalidades.”

Embora tenham sido criados tanto tabelas como gráficos nas análises uni e bivariadas, foram incluídos apenas os gráficos no relatório de pesquisa cuja demonstração visual das respostas obtidas facilita o entendimento mais direto e intuitivo do leitor em relação aos 25 gerentes pesquisados.

8 – RESULTADOS

8.1 – Análise univariada

A seguir apresentamos a distribuição que as tipologias tiveram nas onze questões que compõem o banco de dados oriundo das respostas ao instrumento de pesquisa.

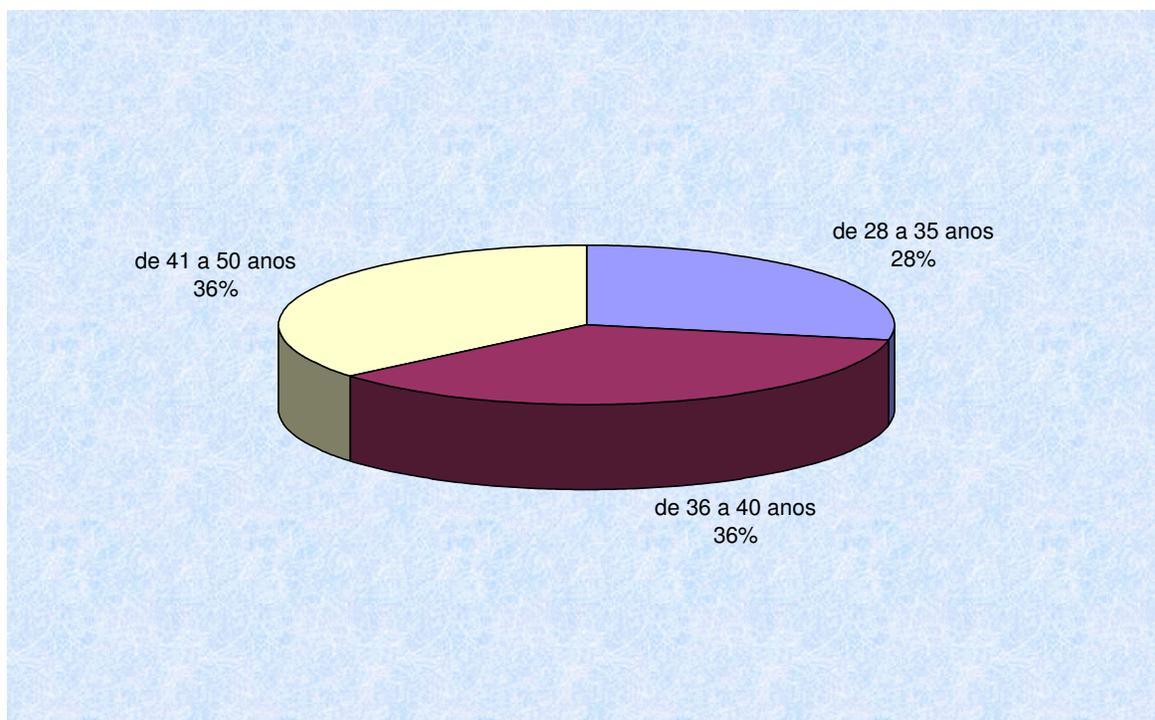


Figura 3 – Distribuição da amostra por idade.

A figura 3 mostra um equilíbrio entre as três faixas etárias em que foram divididos os gerentes pesquisados. Foram 7 pessoas com idade entre 28 e 35 anos e 9 nas duas outras faixas etárias (de 36 a 40 e de 41 a 50 anos).

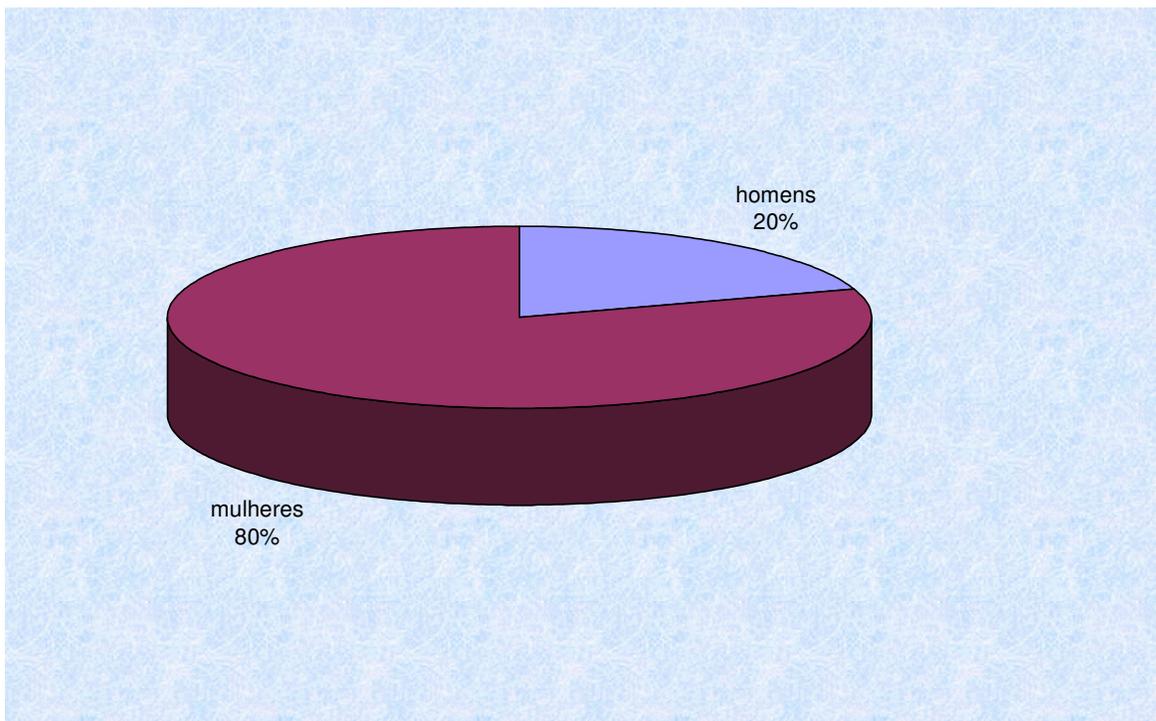


Figura 4 – Distribuição da amostra por sexo.

A figura 4 demonstra que a maioria dos pesquisados é do sexo feminino, com percentual próximo à realidade do universo de profissionais do Hospital.

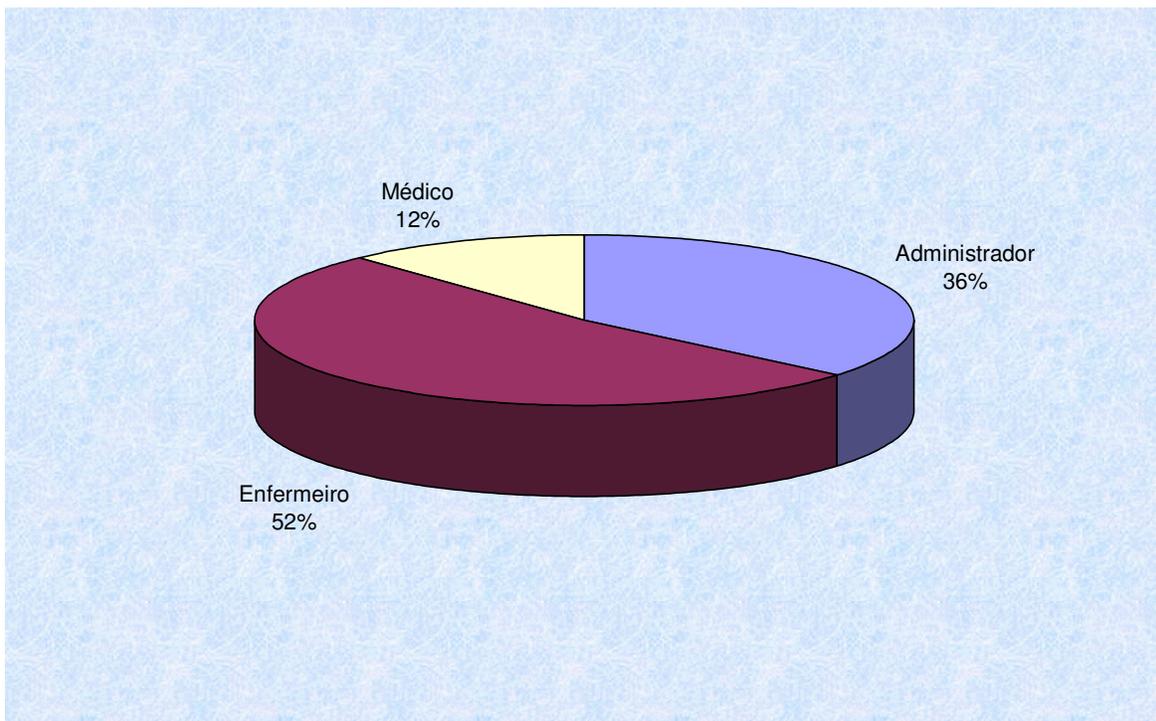


Figura 5 – Distribuição da amostra por profissão.

Na figura 5, observa-se que a maioria dos gerentes pesquisados são enfermeiros, representando 52%, os administradores compõem 32% da amostra e os médicos, 12%.

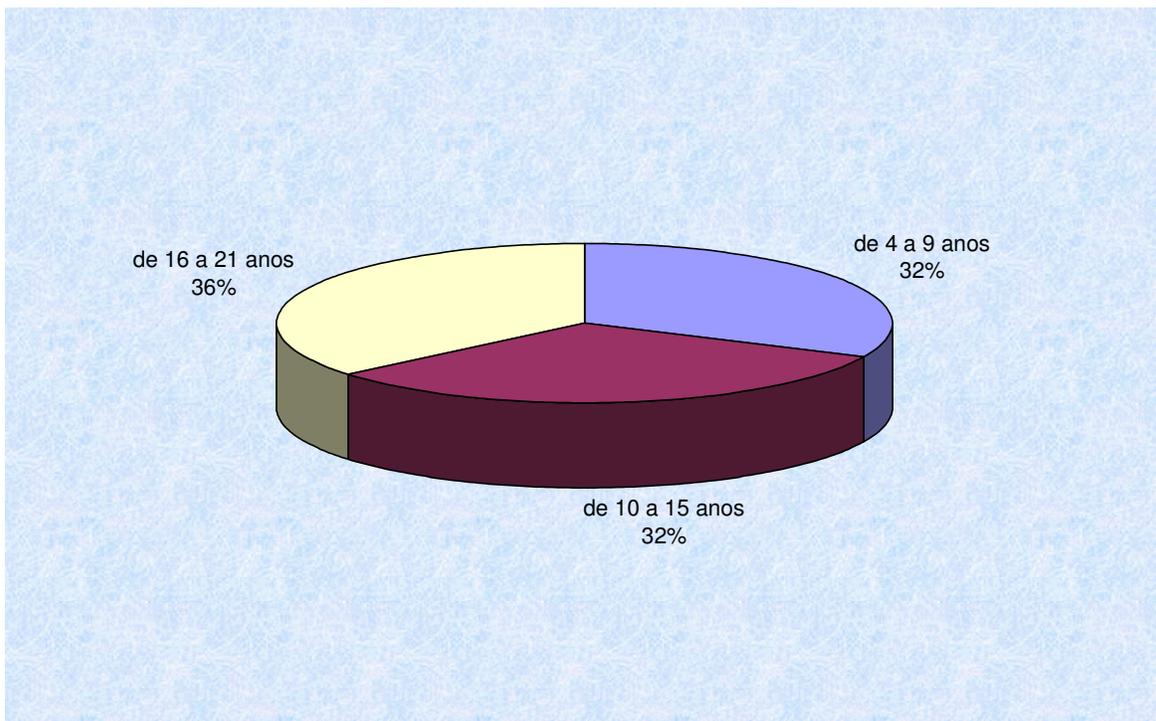


Figura 6 – Distribuição da amostra por tempo de atuação profissional no HCPA.

Foi identificada pela figura 6 que a amostra de gerentes pesquisados se distribui homogeneamente entre os que têm de 4 a 9, de 10 a 15 e de 16 a 21 anos de serviço no HCPA.

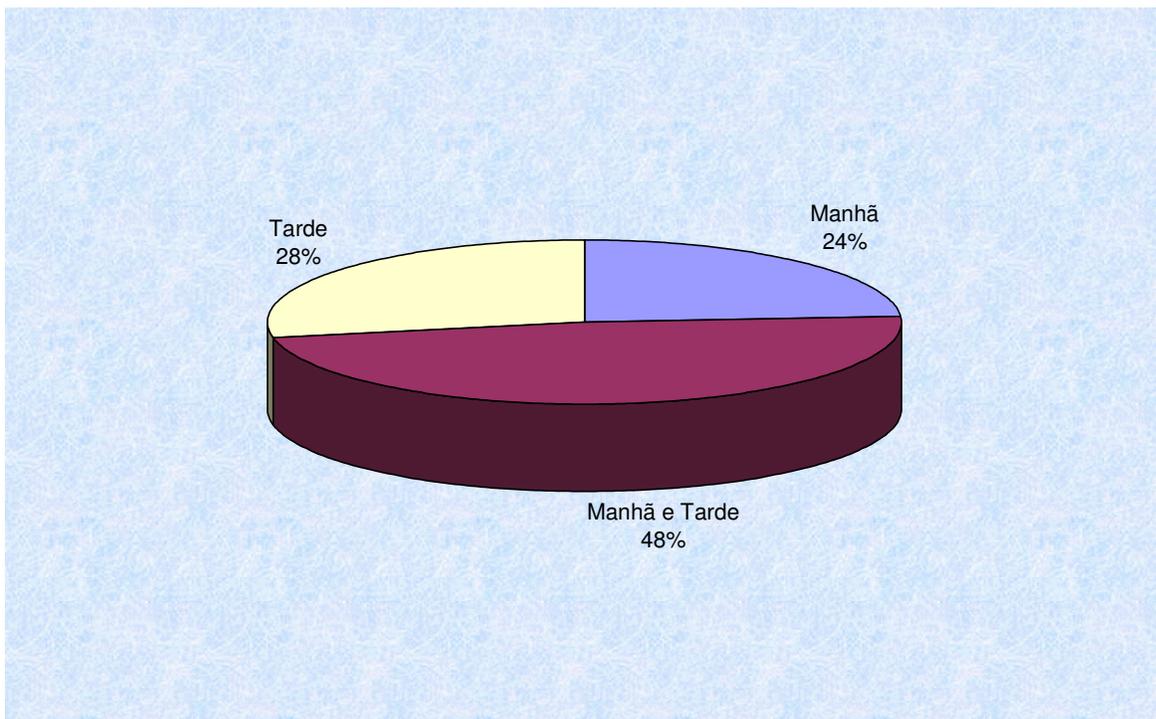


Figura 7 – Distribuição da amostra por turno de trabalho.

Conforme a figura 7, predominam as pessoas que trabalham tanto de manhã como à tarde, sendo que a carga horária diária de 6 horas (exclusivamente o turno da manhã ou da tarde) é característica da enfermagem.

Nas próximas três variáveis, assim como na última (a da Figura 13), por serem abertas, sempre ocorreu mais do que uma categoria na resposta de cada pessoa pesquisada. Foram questões do tipo “escolha múltipla”, o que faz com que a soma do número de citações sempre seja maior que o número de respondentes. Isso porque o interesse da pesquisa não é enquadrar em uma única resposta cada indivíduo em cada questão, mas conhecer as múltiplas facetas que o mesmo expressa.

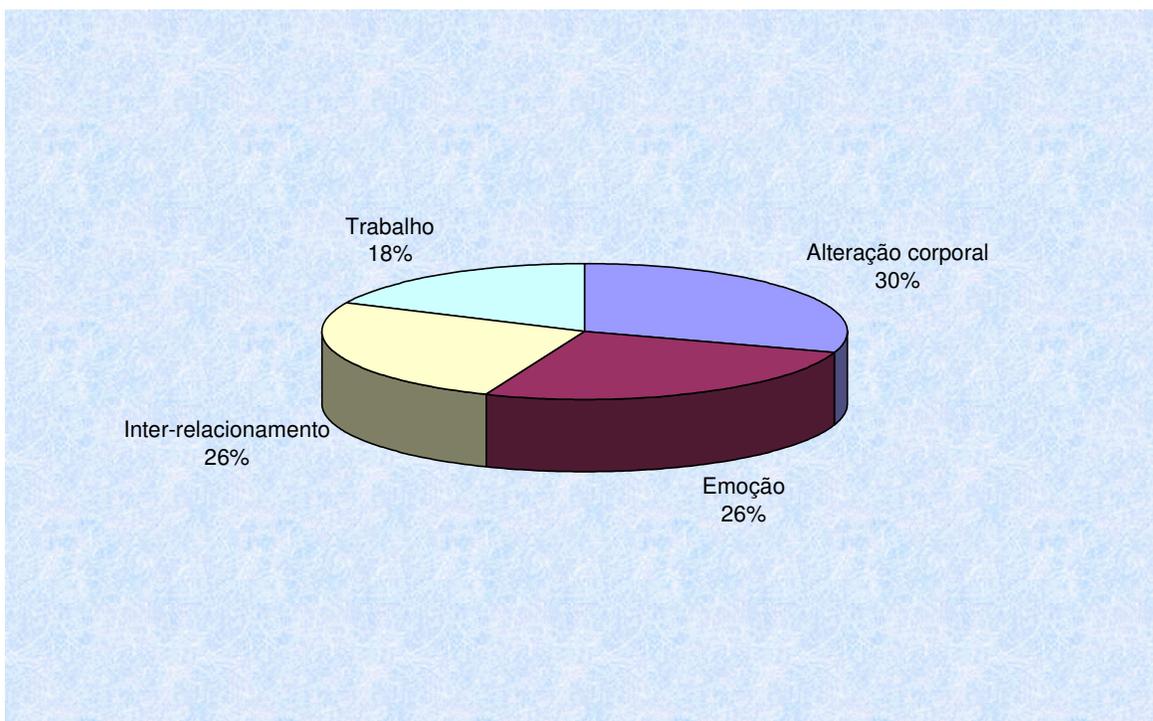


Figura 8 – Categorias sobre como é identificado o conflito.

A figura 8 demonstra que a maioria dos gerentes (15 pessoas) identifica o conflito através de alterações corporais do tipo tom de voz, forma de falar, gestos, olhares, postura corporal e rubores faciais.

Treze gerentes identificam o conflito pela emoção, caracterizada por sentimentos expressos como raiva, tristeza, sofrimento, medo, ansiedade, culpa, entre outros. O inter-relacionamento, igualmente com 13 citações, caracterizou-se pela relação estabelecida entre as pessoas, expressada por desentendimentos, contrariedade, disputa, imposição, receptividade e outros.

Nove entrevistados relataram que identificam o conflito através do clima organizacional (falta de vontade pelo trabalho, improdutividade, clima ruim, tensão coletiva) e do processo de trabalho (normas, rotinas, políticas, direitos trabalhistas).

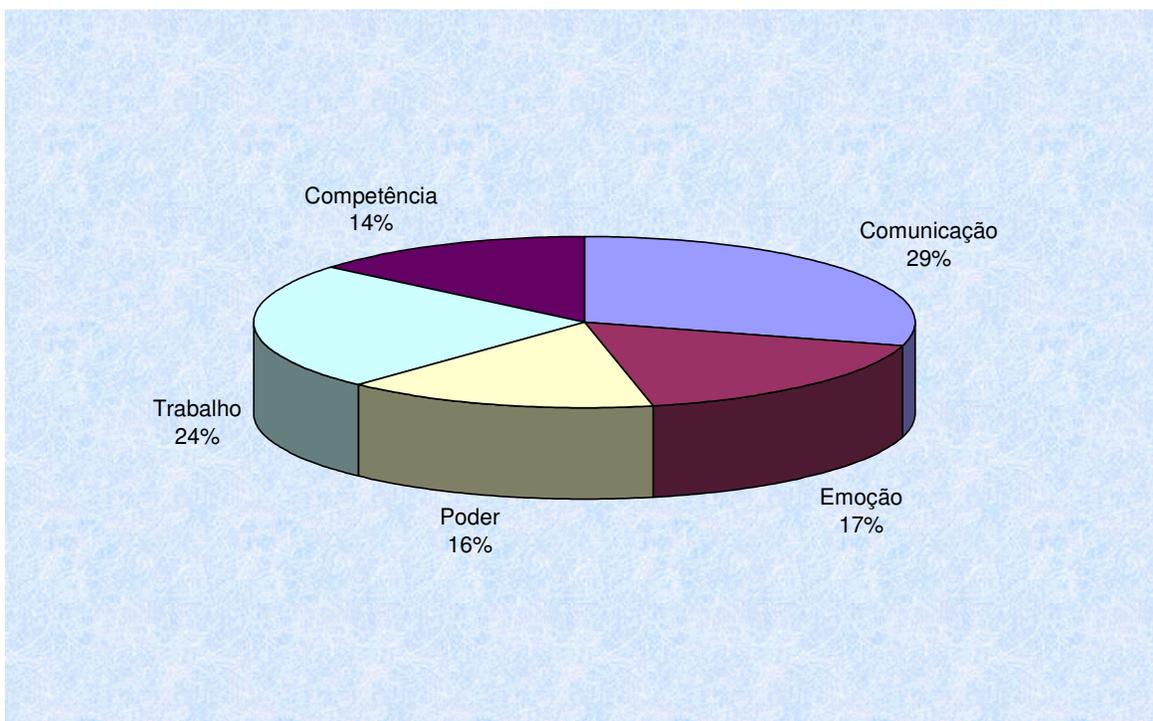


Figura 9 – Categorias relacionadas à situação de conflito vivenciada.

A figura 9 mostra que a maioria dos pesquisados (17 pessoas) associou a situação vivenciada de conflito à comunicação, interpretada por expressões como o verbal, o escrito, equívocos, incoerência, cumprimentos, interpretação, entendimento, confirmação.

O trabalho apareceu como a segunda maior frequência (14 citações), cujas questões relacionadas ao processo de trabalho, ao clima organizacional e à resistência à mudança foram identificadas.

As emoções, expressas como sofrimento, angústia, medo, raiva também foram relatadas em 10 casos.

Com 9 citações, o poder foi identificado através de situações que envolvem julgamento, obediência, humilhação, atitudes persecutórias, hierarquia, luta e agressão, entre outras. Já a competência aparece em 8 casos.

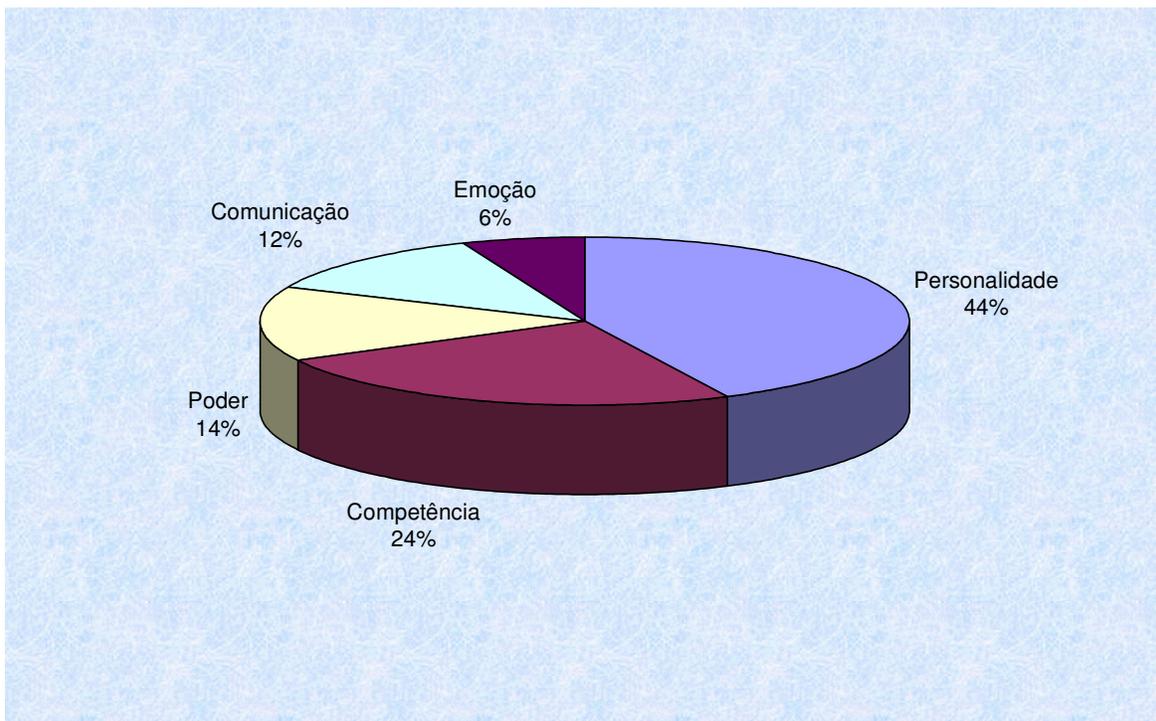


Figura 10 – Distribuição das categorias sobre a que foi atribuído o conflito.

Na figura 10, observa-se um predomínio dos pesquisados que atribuem o conflito à personalidade das pessoas, ocupando 42,8% das citações, seguido da competência (identificada pelo conhecimento, pelas atitudes e habilidades) com 24,4%, seguida do poder, da comunicação e das emoções com um número menor de citações.

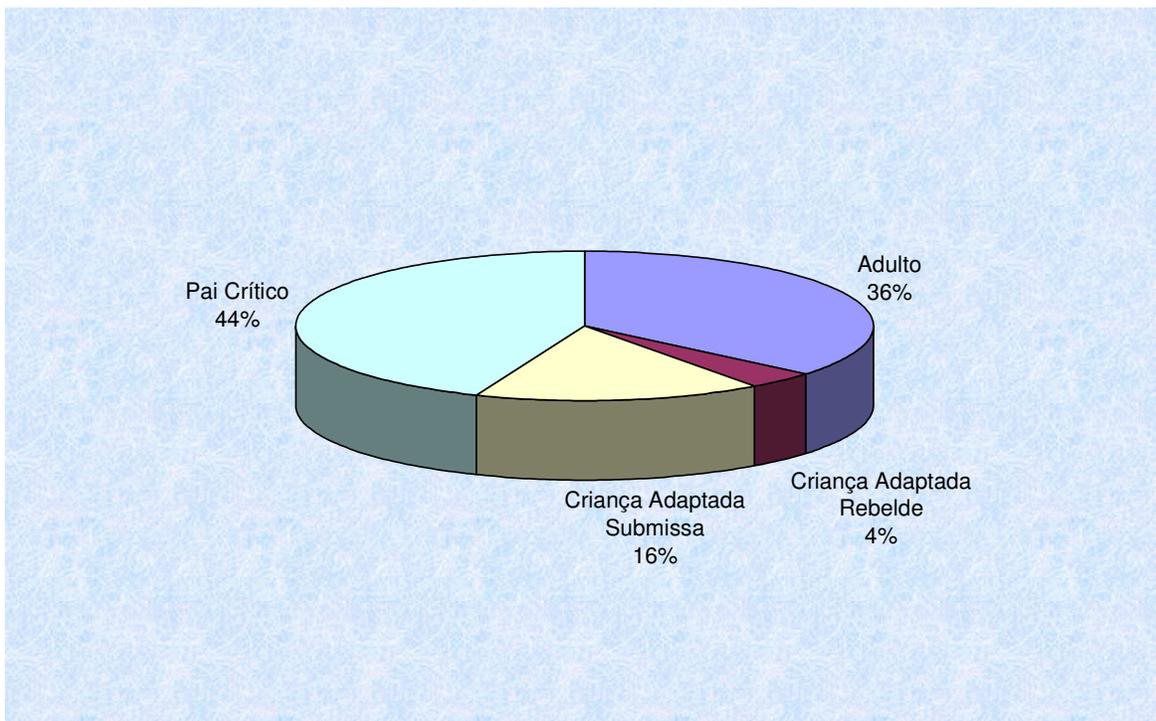


Figura 11 – Distribuição dos Estados do Ego identificados nos pesquisados.

Quanto aos Estados do Ego identificados pela pesquisadora a partir das respostas à questão 9, a figura 11 demonstra que a maioria desses gerentes (44%) se encontrava utilizando o Pai Crítico predominantemente no momento do conflito. Já 36% se identificaram com o Estado do Ego Adulto, 16% com o de Criança Adaptada Submissa e 4% com o de Criança Adaptada Rebelde. Nenhuma pessoa se enquadrava como EDE Pai Protetor ou como Criança Livre.

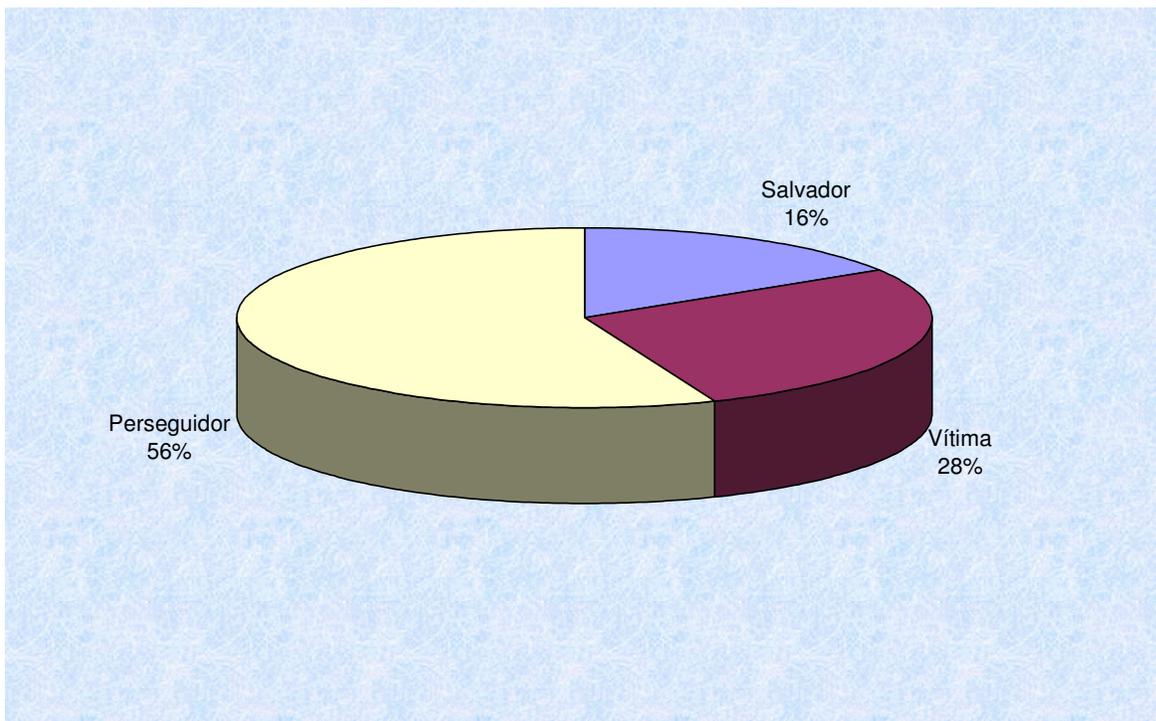


Figura 12 – Distribuição dos papéis desempenhados no Jogo Psicológico (Triângulo Dramático) identificados nos pesquisados.

Quanto à figura 12, a partir das respostas à questão, a pesquisadora identificou que a maioria (56% da amostra) se encontrava desempenhando, dentro do denominado Triângulo Dramático, o papel de Perseguidor no momento do conflito. Em segundo lugar, aparece o papel de Vítima (28%) e, por último, o de Salvador, com 16% do total dos entrevistados.

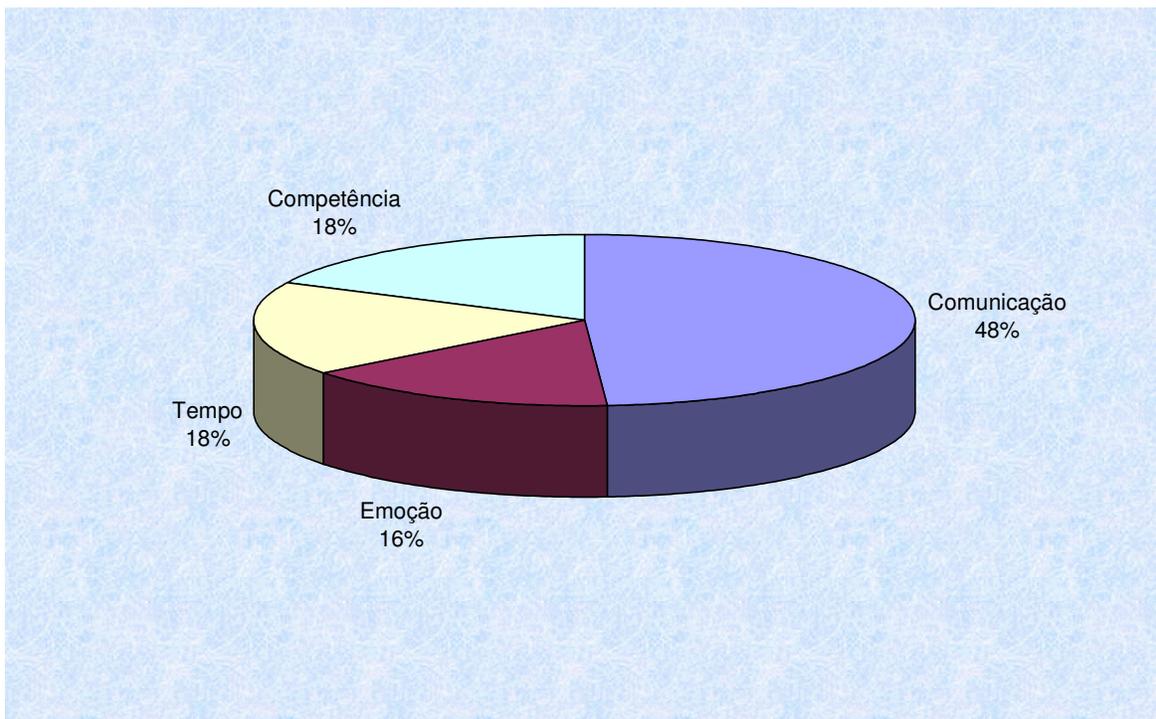


Figura 13 – Distribuição das categorias quanto à possibilidade de obtenção de diferentes resultados frente ao conflito.

A figura 13 identifica que, para obtenção de diferentes resultados dos anteriormente obtidos, os gerentes modificariam a forma da comunicação, atingindo 48,9% das citações. Tanto o tempo (a não precipitação) quanto a competência receberam 17,8% das citações, seguidos das emoções (15,5%), sendo estas últimas representadas por sentimentos de permissão e prevenção de sentimentos dolorosos.

8.2 – Análise bivariada

Nessa análise, realizamos o cruzamento entre os Estados do Ego com as variáveis: como identifica, a situação, a que atribui, diferente resultado e tempo de trabalho, assim como as posições no jogo (papéis): como identifica, a situação, a que atribui, diferente resultado e tempo de trabalho. Associamos ainda os Estados do Ego com as posições no

jogo, e o tempo de trabalho com a profissão e como identifica o conflito, perfazendo assim treze cruzamentos.

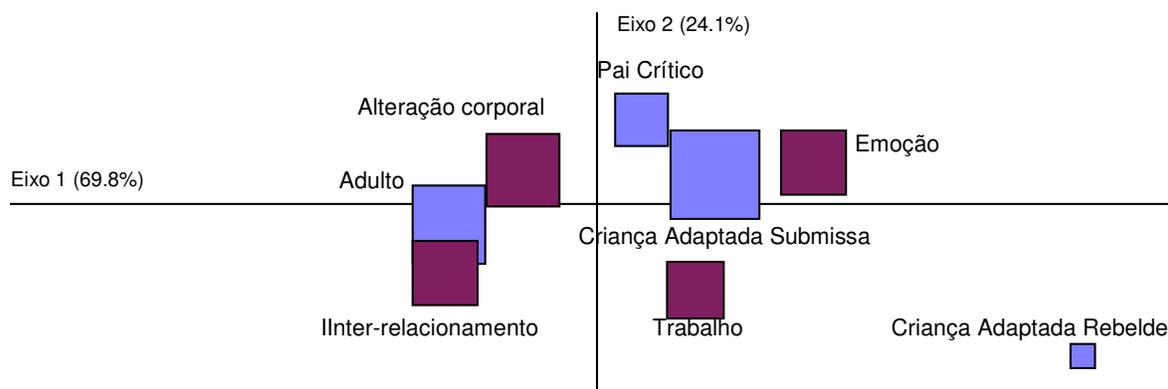


Figura 14 – Associação entre Estados do Ego e como identifica o conflito.

Na figura 14, a tendência das pessoas com Estado do Ego Pai Crítico é identificar o conflito predominantemente através das alterações corporais; os com EDE Adulto, pelo inter-relacionamento e alterações corporais; e os com EDE Criança Adaptada Submissa, através das emoções.

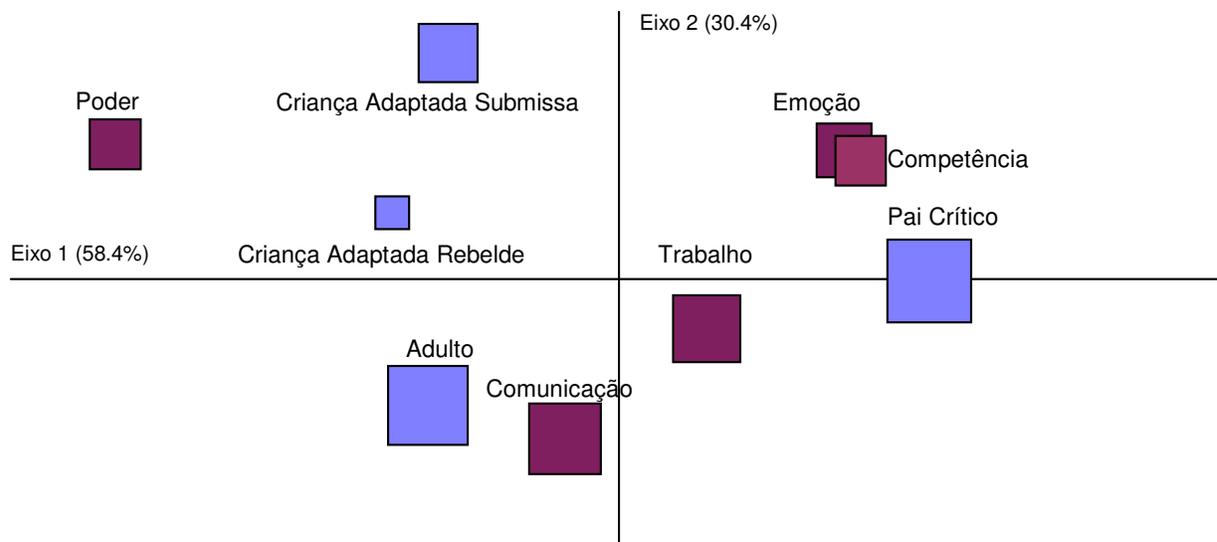


Figura 15 – Associação entre Estados do Ego e a situação de conflito vivenciada.

A figura 15 salienta que, para as situações de conflito, no grupo pesquisado, os que utilizam-se do Estado do Ego Adulto estão mais associados à comunicação, seguidos da Criança Adaptada (Submissa e Rebelde), ao poder, e do EDE Pai Crítico, que está mais associado ao trabalho e à competência.

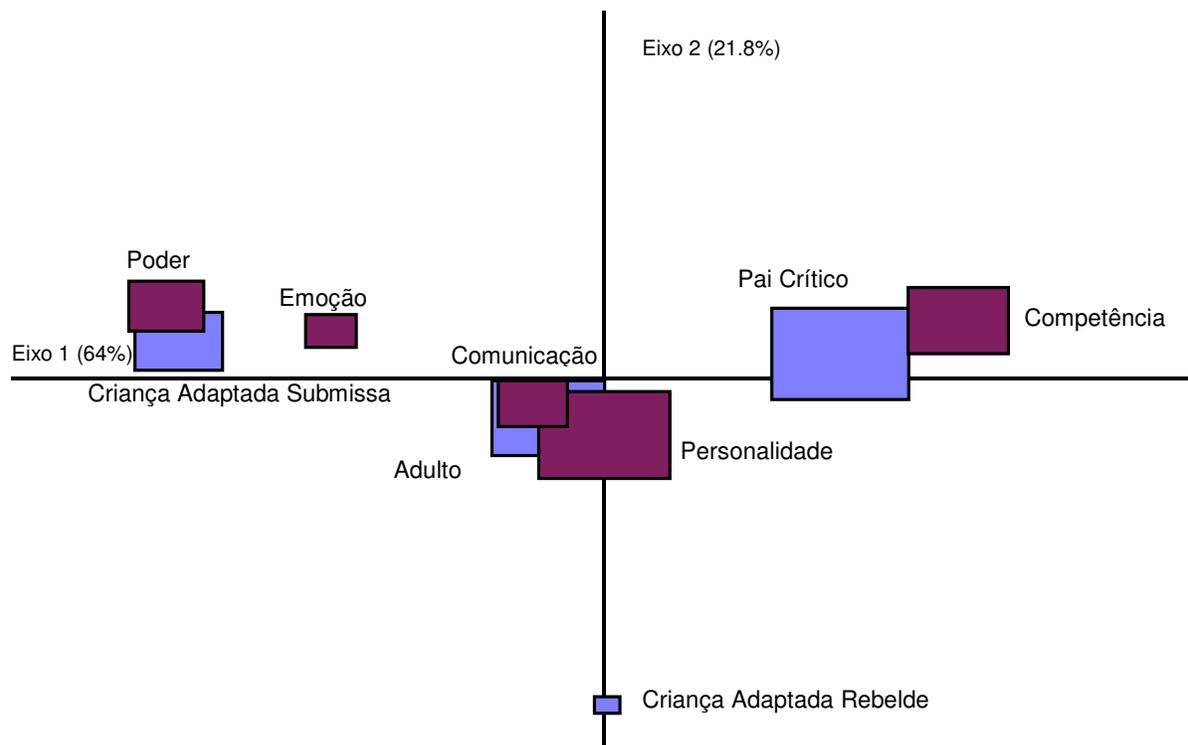


Figura 16 – Associação entre Estados do Ego e ao que foi atribuído o conflito.

Analisando a figura 16, depreende-se que os gerentes em EDE Pai Crítico atribuem o conflito principalmente às questões relacionadas à competência gerencial; os em EDE Adulto, à comunicação e à personalidade dos envolvidos; enquanto aqueles em Criança Adaptada Submissa, ao poder.

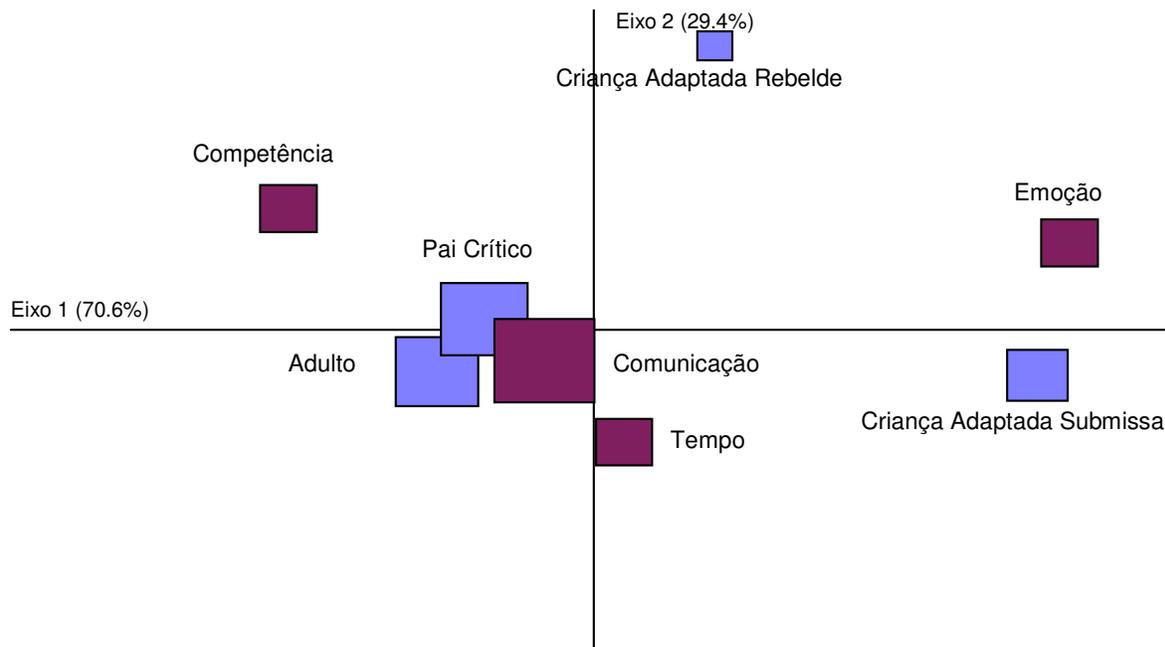


Figura 17 – Associação entre Estados do Ego e a possibilidade de obtenção de diferentes resultados.

No que se refere à obtenção de diferentes resultados, podemos observar, na figura 17, que os gerentes em EDE Adulto e Pai Crítico identificam a comunicação, seguido do tempo, como os elementos mais fundamentais.

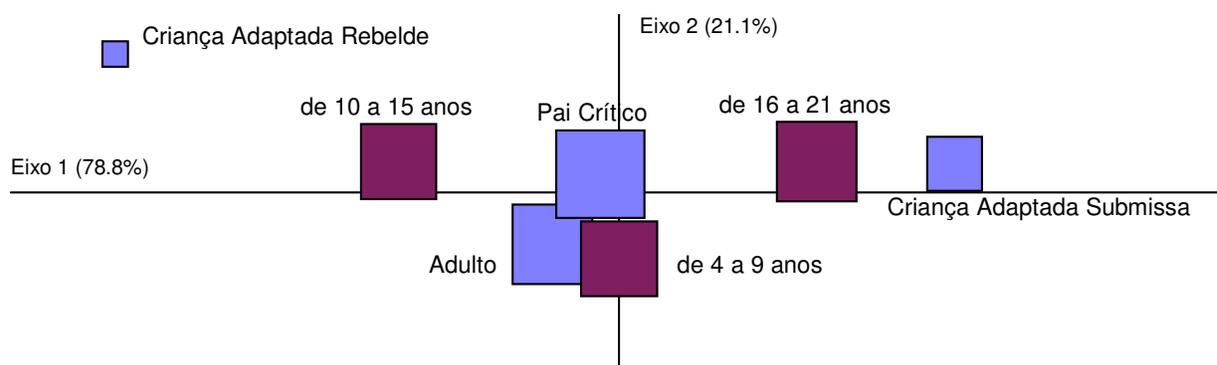


Figura 18 – Associação entre Estados do Ego e o tempo de serviço na instituição.

Observamos, na figura 18, que o EDE Pai Crítico encontra-se centralizado entre as 3 faixas de tempo de serviço; o Adulto, nos menores tempos de trabalho; e a Criança Adaptada Submissa, próxima a última faixa, que vai dos 16 aos 21 anos de empresa.

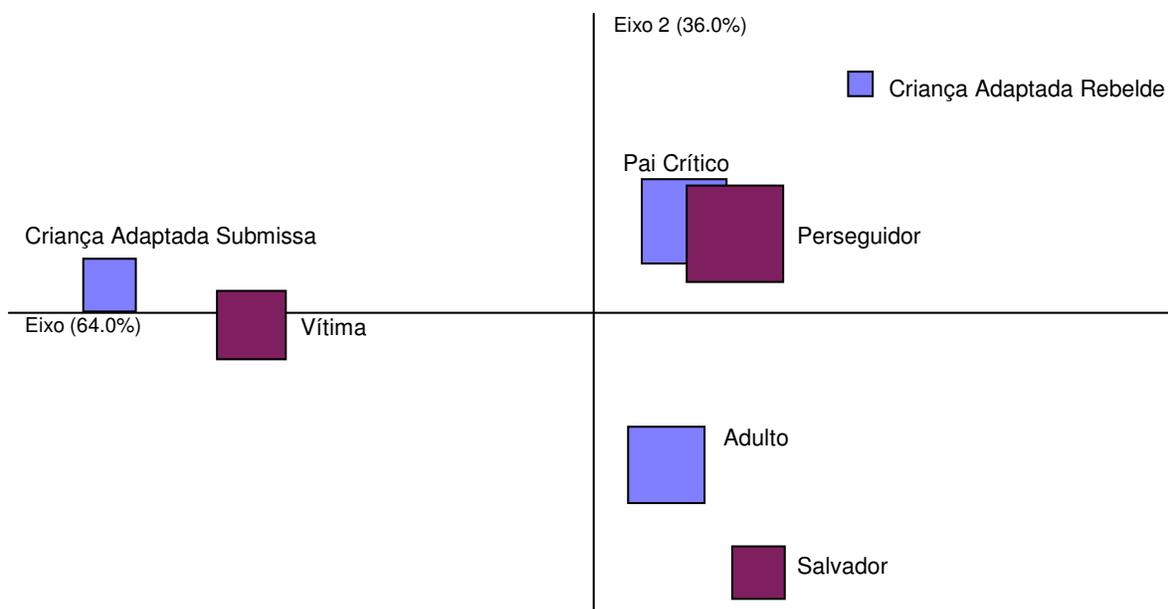


Figura 19 – Associação entre Estados do Ego e o papel no Jogo Psicológico.

Na figura 19, cada EDE do indivíduo ficou bastante associado a uma diferente posição no Jogo Psicológico, ou seja, um papel preferencialmente desempenhado dentro do Triângulo Dramático. O Adulto com o papel de Salvador, o Pai Crítico com o de Perseguidor e a Criança Adaptada Submissa com o de Vítima.

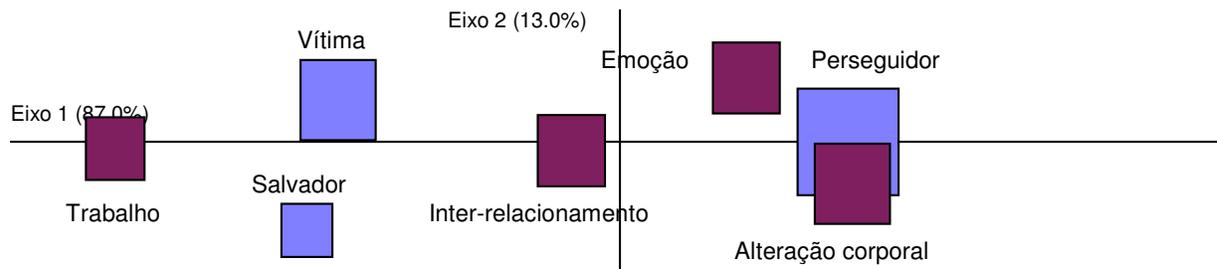


Figura 20 – Associação entre os papéis desempenhados no Jogo Psicológico e como identifica o conflito.

A figura 20 mostra que, ao identificar o conflito, as pessoas no papel de Perseguidor observam mais as alterações corporais e emoções. Já nos papéis de Vítilma e de Salvador, identificam mais através das categorias de inter-relacionamento e trabalho.

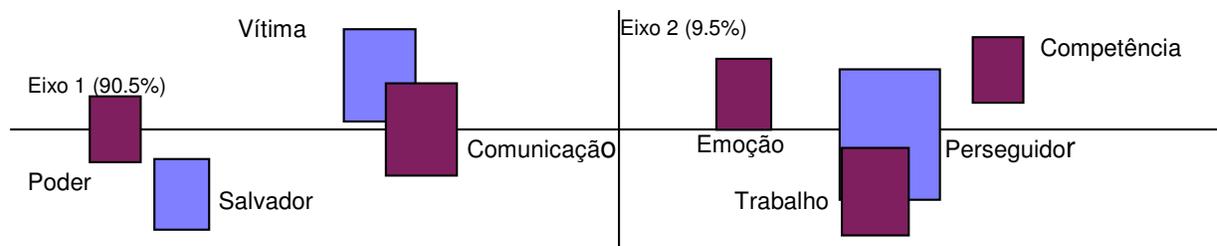


Figura 21 – Associação entre os papéis desempenhados no Jogo Psicológico e a situação de conflito vivenciada.

Salienta-se, na figura 21, que os que utilizam-se do papel de Vítilma associaram a comunicação à situações de conflito; os que utilizam o papel de Salvador, ao poder; e os de Perseguidor, ao trabalho, à competência e à emoção.

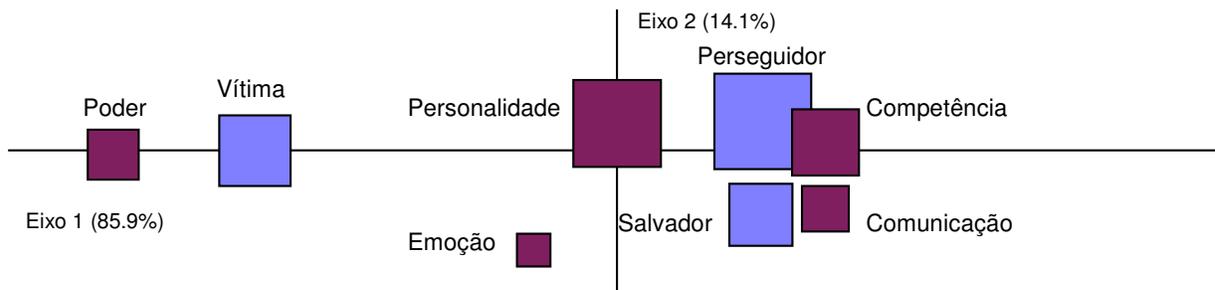


Figura 22 – Associação entre os papéis desempenhados no Jogo Psicológico e a que atribui o conflito.

A figura 22 evidencia a proximidade dos papéis de Perseguidor e de Salvador com as tipologias comunicação, personalidade e competência, bem como a posição de Vítima em relação ao poder.

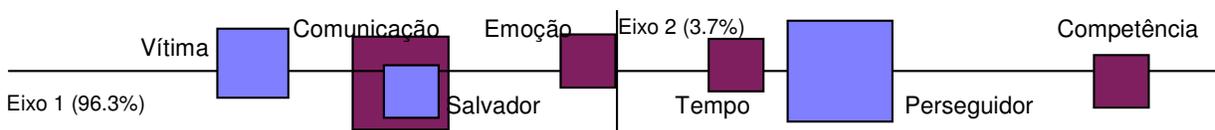


Figura 23 – Associação entre os papéis desempenhados no Jogo Psicológico e a possibilidade de obtenção de diferentes resultados.

Para obtenção de diferentes resultados, a figura 23 mostra que os gerentes nos papéis de Vítima e Salvador identificam a comunicação como elemento chave. Já para o Perseguidor seria mais importante o tempo e a competência.



Figura 24 – Associação entre os papéis desempenhados no Jogo Psicológico e o tempo de serviço na instituição.

Podemos constatar, na figura 24, que o indivíduo na faixa intermediária de tempo de serviço (10 a 15 anos) possui como papel preferido o de Salvador. Nas demais faixas, as posições de Perseguidor e de Vítima.

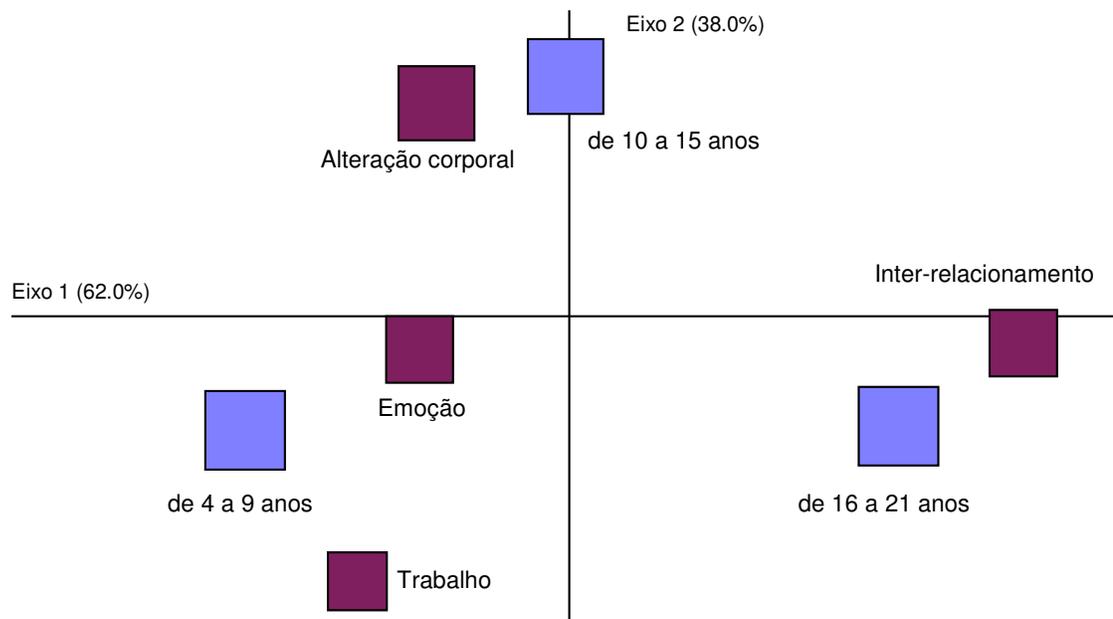


Figura 25 – Associação entre tempo de serviço na instituição e como identifica o conflito.

A figura 25 mostra que quanto mais jovens na organização as pessoas mais identificam o conflito através da emoção e do trabalho. Na faixa intermediária (10 a 15 anos), a alteração corporal; e na faixa dos 16 aos 21 anos, o inter-relacionamento.

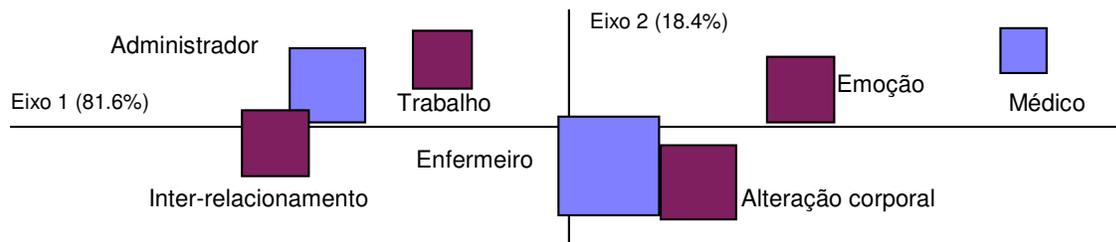


Figura 26 – Associação entre a profissão e como identifica o conflito.

Identificamos, na figura 26, que o enfermeiro identifica mais os conflitos pela alteração corporal, que o administrador mais pelo inter-relacionamento e pelo trabalho, ficando a emoção um pouco relacionada tanto a enfermeiros como a médicos.

9 – ASPECTOS ÉTICOS

Foi assegurado ao informante a preservação do seu anonimato. Em nenhum momento foi identificado o entrevistado, sua função e área de trabalho, resguardando-se, dessa forma, as informações advindas dos instrumentos.

Somente foram entrevistadas as pessoas que concordem com o que constar no “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (Anexo 3) .

Cópias do relatório final da pesquisa serão entregues às Bibliotecas da UFRGS (Faculdade de Administração, Escola de Enfermagem e Faculdade de Medicina / HCPA), bem como ao local de execução (HCPA). A autora ficará também à disposição para a apresentação do trabalho quando solicitada. Entendemos que os resultados do estudo poderão ser úteis para a qualificação das relações de trabalho na Instituição.

O presente estudo foi aprovado pela Comissão Científica e Comissão de Pesquisa e Ética em Saúde GPPG do HCPA, conforme Anexo 4.

10 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observamos, no decorrer da pesquisa, diferentes aspectos relacionados às evidências que serão destacadas a partir deste momento. Nos foi possível, ao longo do trabalho e com a análise dos resultados, definir várias questões, das quais a análise bivariada foi a mais reveladora.

Os dados mostraram que a maioria dos gerentes identifica o conflito através das alterações corporais, corroborados também em trechos de falas como: “com uma sensação de mal estar”, “se alterava a voz com frequência”, “tinha um rubor facial”, “alterações da postura corporal”, “possui um olhar tristonho, cabisbaixo”, “inquietação dentro do grupo”.

Na linha de Berne (1985), o diagnóstico de um Estado do Ego é feito através da observação e correlação de quatro critérios: diagnóstico comportamental, social, histórico e fenomenológico. O primeiro deles é baseado na observação de postura, de gestos, de expressão facial, de tom de voz e de vocabulário. Assim, o diagnóstico comportamental do EDE pode ser realizado através da “Catexia”, que é a porcentagem da energia desprendida por cada um dos EDE, em um dado momento, sempre totalizando os 100% no conjunto dos EDE. Na presente pesquisa diagnosticamos o EDE em que a pessoa encontra-se, pela forma como pensou, agiu e sentiu no momento do conflito.

A emoção foi expressa da seguinte forma: “sentia uma profunda sensação de desconforto e mal estar”, “havia uma ansiedade”, “o mau humor era gritante”, “eu sofria e chorava”, “me senti melancólica e muito sensível”, “tive medo do que iria acontecer”, “fiquei com raiva”, “me senti culpada”. A emoção, segundo Berne, pode ser separada em Emoção Autêntica e Disfarce. Ambas são sentimentos no Estado do Ego Criança; a primeira delas no Estado do Ego Criança Livre, traduzida pelo Adulto como raiva, medo, tristeza, alegria ou afeto. Já o Disfarce acontece no EDE Criança Adaptada e é conceituado como uma conduta não autêntica, estimulada na infância por influência parental, substituindo a emoção autêntica que foi suprimida.

O sistema de Disfarce deixa as pessoas vulneráveis aos jogos. São exemplos de Disfarces: confusão, depressão, vergonha, culpa, ressentimento, angústia, pânico, rancor, inadequação, etc.

A forma das pessoas se relacionarem nos reporta aos conceitos de Jogos (de Poder e Psicológicos) e de comunicação. Para Steiner (1976), os Jogos de Poder são técnicas empregadas para se levar as pessoas a fazerem o que não desejam. Quando atuando num Jogo de Poder, a pessoa assume que não irá conseguir o que quer simplesmente pedindo.

Analisando essa questão observamos falas da necessidade de se impor ou de ficar subjugado: “ficava desajustado”, “tudo que minha chefia falava não tinha receptividade”, “havia dificuldade no relacionamento”, “as pessoas não se cumprimentavam”, “eles disputavam tudo”, “imposição do que ela pensava”, “as pessoas divergiam em idéias o tempo todo”, “era pela disputa do cargo e da autoria do trabalho”. Os gerentes em Estado do Ego Criança Adaptada estão mais propensos ao desenvolvimento de Jogos pelo sistema de Disfarces (emoções).

Na identificação do conflito, a questão do trabalho apareceu como: “com baixo desempenho do grupo”, “as coisas não fluíam”, “eu não queria ir mais para o trabalho”, “tinha um clima ruim”, “gerava uma tensão coletiva”, “improdutividade”, “eram as normas”, “os direitos não eram cumpridos”. Segundo Moscovici (1996), dependendo do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos, resultará num maior ou menor nível de crescimento e desenvolvimento do grupo. Verificamos com que grau de dificuldade esses gerentes manejam situações conflituosas, temendo não serem assertivos, preferindo por vezes negá-las ao enfrentá-las. Conforme Kertész (1987), a energia criada pelo conflito é gasta nele mesmo, prejudicando a energia a ser aplicada no trabalho. A cooperação é substituída por comportamentos que prejudicam a organização. Motta (1991) relata que existem os conflitos relativos às decisões distributivas, cujos interesses dos grupos dirigentes podem colidir com os da coletividade dos trabalhadores.

Quanto à variável sobre um conflito vivenciado, percebemos que a maioria dos gerentes identifica como motivo problemas na comunicação, através de trechos como: “informações que chegavam muito distorcidas”, “ele faltou, ninguém sabia, ficou chato para mim”, “fazia comentários maldosos”, “provocou uma discussão entre os colegas”, “a briga terminou”, “faltou apoio”, “eles não se falavam entre si”. A comunicação verbal é o modo de comunicação mais familiar e mais freqüentemente usado, porém, existem as simbólicas quando as pessoas se cercam de vários símbolos e as não-verbais.

Essas colocações vão ao encontro do que Krausz (1991, 1980:51) chama de transações. Segundo a autora, “a transação constitui a unidade do relacionamento social. A transação consiste em um estímulo de uma pessoa e na resposta de outra”, existindo três tipos de transações: as complementares, as cruzadas e as ulteriores, conforme já visto.

Exemplos de transações cruzadas encontrados na pesquisa: “foi dura comigo, me disse coisas horríveis”, “invadiu a sala e mandou”, “demitiu de forma sumária, sem dar chance de explicar”, “me indispus de tal forma que nunca mais conversamos”.

Exemplos de transações ulteriores encontrados entre os pesquisados: “havia mensagens que eu desconhecia, eram coisas proibidas”, “incoerência entre a pregação dela e suas ações”, “a relação era de aparências, pois não se falavam de verdade”.

Isso mostra que os gerentes, quando se utilizam da comunicação cruzada ou ulterior, estão vulneráveis também aos Jogos Psicológicos e criam oportunidades para o desenvolvimento de conflitos pelos problemas advindos da falha de comunicação.

O trabalho, as emoções e a questão do poder foram identificados como elementos ligados às situações de conflito. Cabe ressaltar, a título de exemplos, falas como “uma hierarquia rígida e sofisticada a serviço de”, “me senti humilhada, acuada, com raiva e com medo”, “a suspendi e vivi uma angústia grande”, “as duas cometeram erro e foram punidas, embora houvesse pareceres contrários”, “ela precisava trocar de turno, ninguém deu apoio, inclusive eu... e depois veio a culpa”, “como chefe, não conhecia os direitos trabalhistas”.

As relações de trabalho e os Jogos de Poder estão intimamente ligados. Steiner (1976), ao definir esses Jogos, afirma que os Jogos de Poder podem ocorrer por parte daqueles que estão por cima, por baixo ou entre iguais. Exemplos encontrados na pesquisa: “utilizava uma política para um e outra para outros”, “mandou que eu cumprisse a ordem senão iria me arrepender”, “gritou comigo e disse que eu ainda iria precisar dele na emergência com o meu pai”, “quis implementar a mudança e houve resistência”, “se não fosse por mim, nem estarias aqui”.

Os Jogos de Poder de quem se sente inferiorizado são basicamente defensivos. Exemplos: “para combater a situação, criaram subgrupos e não se ajudavam entre si”, “gerou pânico e muita ansiedade, que somatizei em dores”.

Outra forma de Jogo de Poder, conforme Steiner (1976), é denominada de Batalha Campal, que ocorre entre pessoas que querem algo que não são capazes de expressar. Exemplos informados entre os gerentes pesquisados: “a discussão foi pela conduta inadequada do colega”, “uma de nós precisava sair e eu não queria, nem ela”.

A personalidade das pessoas, ou seja, “o caráter” ou “o jeito de ser” que cada um possui foi uma forma muito interessante que a maioria dos entrevistados utilizou para responder a questão sobre “a que atribuiu o conflito”.

Nas duas questões anteriores, que eram quanto à identificação e quanto à situação vivenciada de um conflito, observamos um bom nível de consciência sobre os acontecimentos. Porém, na presente questão, muda o foco para uma alienação parcial, demonstrada por frases como “aqui não dá para fazer nada, depende somente das outras pessoas”. De acordo com Motta (1991), a alienação faz com que o indivíduo não se sinta parte ativa do processo de decisão e de ação. Exemplos expressados pelos gerentes pesquisados: “falta de honestidade e de maturidade dele”, “foi por pura prepotência”, “foi pelo meu jeito e o jeito dele de ser”, “foi por falta de confiança”, “é questão de caráter das pessoas”, “acho que o caráter é aquilo que vem do berço”, “é índole”, “minha auto-estima

estava lá embaixo”. Para Steiner (1976), toda alienação é o resultado da opressão sobre a qual o oprimido está iludido ou enganado.

A competência é expressada como: “faltava conhecimento, informações para aquele momento”, “pura inexperiência”, “faltava discernimento sobre a coisa certa a fazer”, “não teve jogo de cintura”, “faltou habilidade”, “a atitude não era a mesma do discurso”, “não soube avaliar”, “ficou revoltada e acabou pedindo demissão pelo jeito que aconteceu”. Motta (1991) diz que a potencialidade de conflitos se acentua quando não existe ação gerencial para administrá-los e solucioná-los. Segundo Moscovici (1997), a competência é fundamental no processo de qualificação profissional e para as funções de inter-relacionamento.

Segundo Berne (1984), dependendo do Estado do Ego em que uma pessoa se encontra, estará mais ou menos preparada para executar uma atividade ou função. Implicará o grau de competência com que a mesma desenvolverá suas tarefas.

As emoções e o poder também apareceram na variável “a que atribui o conflito”, com os exemplos: “aos preconceitos e julgamentos”, “tensão e nervosismo”.

Sabemos que uma pessoa que encontra-se no circuito negativo (como visualizado na figura 2), ou seja, Estados do Ego Pai Crítico ou Criança Adaptada, estão mais vulneráveis aos jogos, a terem falhas na comunicação e a desenvolverem sentimentos (Disfarces) em relação aos fatos reais. Conseqüentemente, elas não estão com a energia adequadamente distribuída (Catexia) para lidarem com os conflitos, no “aqui e agora”, utilizando-se do Estado do Ego Adulto, por exemplo. Provavelmente seja esse o fato que os leva a responder que nada podem fazer quanto às causas dos conflitos, por não possuírem menos consciência e, conseqüentemente, menor autonomia. Berne (1988) dizia que a pessoa autônoma demonstra consciência, espontaneidade e intimidade. Aquela que é espontânea não é rígida, é flexível; seu comportamento flui de forma harmônica ao sabor das exigências do momento. A intimidade é a capacidade de contactar outras pessoas e deixar-se contactar por elas, fazendo de cada encontro uma experiência singular. A pessoa consciente conhece a si

mesma, terá reduzido seus preconceitos e ilusões, passando seus valores e emoções de forma autêntica e adequada.

Identificamos, predominantemente, o Estado do Ego Pai Crítico, ou seja, o denominado circuito negativo se fez presente, evidenciando que quem se encontra neste EDE convida outros a utilizarem o Estado do Ego Criança Adaptada.

A maioria dos enquadramentos baseados nas respostas à questão 9 do questionário foi coerente com as demais variáveis, exceto três dentre as nove que apontaram para o Estado do Ego Adulto, que não eram condizentes com suas falas. Identificamos duas delas em EDE Criança Adaptada Submissa (“fiquei magoada com todos, pois sabiam e não me disseram”, “não tinha noção do que estava acontecendo”, “sofri calada”, “paciência, têm coisas que a gente tem que engolir”) e outra em Criança Adaptada Rebelde (“fui crítica e desafiadora”, “reclamei o tempo todo, usei de arrogância”, “não aceitei e finquei o pé”).

De forma a associar os Estados do Ego com os Jogos de Poder, observamos uma relação lógica, pois, como a nossa maioria dos pesquisados possui Estado do Ego Pai Crítico, o papel preferido no Triângulo Dramático é o de Perseguidor. Identificamos o quanto esses gerentes são exigentes para com seus subordinados e talvez reproduzam uma cadeia que esteja impregnada na cultura da organização.

Conforme Nakayama (1997), nas empresas, existem grupos de trabalho que funcionam como “miniculturas da cultura” da organização. São estruturas formais e informais que agem como pequenos “feudos”, replicando, em cascata, o comportamento persecutório.

Quanto à questão sobre “o que poderia ter sido feito para a obtenção de diferentes resultados frente a este conflito”, as categorias mais frequentes foram a comunicação e, depois, o tempo. Já comentamos sobre a comunicação. Quanto ao tempo, é interessante ressaltar falas como: “ainda bem que o tempo passa e as coisas mudam”, “daria mais tempo para resolver a situação”, “não me apressaria tanto em responder”, “só ouviria e depois

daria o parecer”, “conversaria depois que passasse a raiva”, “não deixaria passar a oportunidade”.

As emoções aqui foram expressas mais como sentimentos quanto à necessidade de ajuda, como: “teria solicitado um intermediário”, “teria feito um encaminhamento psicológico”, “procuraria alguém para me ajudar”. Para Berne (1984), a pessoa em circuito negativo (figura 2) não se permite solicitar ajuda e, quando esta ajuda acontece, não a aceita.

Também caracterizou-se como emoção nessa questão a prevenção de sentimentos tidos como ruins: “teria sido mais humilde”, “perguntaria o que estava acontecendo de fato para não fantasiar”, “me preocuparia mais com a minha segurança, minha pessoa”, “eu não iria chorar na frente deles”.

Na análise bivariada, os aspectos mais relevantes nos cruzamentos com os Estados do Ego foram, para o EDE Pai Crítico:

- a) Com a variável sobre como é identificado o conflito, identificaram mais através das alterações corporais;
- b) Com a variável sobre a situação vivenciada, foi o trabalho e a competência, da mesma forma como na questão sobre a que atribuiu o conflito;
- c) E, na questão sobre a possibilidade de obtenção de diferentes resultados, a comunicação apareceu como elemento principal deste Estado do Ego.

Berne (1961), ao descrever os aspectos comportamentais dos Estados do Ego Pai Crítico, diz que esse manifesta-se como um conjunto de atitudes ou parâmetros aparentemente arbitrários ou não racionais, normalmente proibitivos na realidade, podendo ser sintônicos ou distônicos com a cultura local.

A Criança Adaptada, segundo Berne (1961), manifesta-se pelo comportamento inferido da figura parental, tal como submissão ou afastamento. Nessa pesquisa, o gerente em EDE Criança Adaptada:

- a) identifica o conflito pelas emoções;
- b) quanto à situação vivenciada, identifica pelo poder;
- c) atribui o conflito ao poder;
- d) e, quanto à questão sobre a possibilidade de obtenção de diferentes resultados, atribui à emoção; ou seja, pelos sentimentos e pelo que ele aprendeu das referências parentais (dos pais ou pessoas que os representavam).

James (1993), ao discorrer sobre os estilos gerenciais, no circuito negativo (o que inclui o EDE Pai Crítico e Criança Adaptada), diz que os Ditadores Críticos raramente são perceptivos e abertos. São pessoas que acreditam saber mais que as outras. Quanto ao tipo Treinador, eles são manipuladores. Já o tipo Sombra são chefes isolados e gostam de trabalhar sozinhos. O Analista é pouco simpático, age como se no local de trabalho não se pudesse rir ou brincar. O estilo Pacificador são chefes assustados, medrosos, agem freqüentemente de forma servil, tentando agradar a todos, temendo conflitos. O Lutador é agressivo, rebelde e hostil, e o Inventor não possui a habilidade comunicativa necessária para fazer entender suas idéias.

O EDE Adulto:

- a) identifica o conflito pelo inter-relacionamento e pelas alterações corporais;
- b) associa a situação vivenciada à comunicação;
- c) atribui o conflito à comunicação e à personalidade;
- d) e vincula a possibilidade de diferentes resultados à comunicação.

O aspecto comportamental do Adulto, neste modelo, é o de solucionador de problemas, geralmente descrito como o “Computador”.

As pessoas com menor tempo de serviço na Instituição demonstraram mais o EDE Adulto, o que pode ser consequência do gerente novato se encontrar menos envolvido com a cultura organizacional, ainda muito influenciado por novas idéias e paradigmas da academia ou outros externos à Instituição. O maior tempo de trabalho parece levar as pessoas ao processo de adaptação ao meio organizacional, o que poderia explicar a predominância do EDE Criança Adaptada nas pessoas com mais de 16 anos de serviço. Quanto ao EDE Pai Crítico, pouco pode ser dito, por se encontrar igualmente nas três faixas.

Na associação entre os Estados do Ego e os papéis desenvolvidos nos Jogos Psicológicos, observamos a presença de uma relação lógica, pois a maioria dos pesquisados em EDE Pai Crítico tinha como papel preferido o de Perseguidor, os em EDE Adulto, o papel de Salvador, e os em Criança Adaptada, o papel de Vítima. Reforça-se a teoria Berniana que afirma que os indivíduos em EDE Pai Crítico utilizam-se de atitudes persecutórias para com os outros.

Quanto aos papéis desempenhados nos Jogos Psicológicos, identificados pelo Triângulo Dramático, fizemos as mesmas associações que as realizadas com os Estados do Ego.

O papel de Perseguidor:

- a) identifica o conflito por alterações corporais e emoção;
- b) identifica a situação vivenciada pela competência, pelo trabalho e pela emoção;
- c) atribui o conflito à personalidade, à competência e à comunicação;

- d) vê no tempo e na competência a possibilidade de obtenção de diferentes resultados.

Observamos um resultado muito próximo entre o papel de Perseguidor e o Estado do Ego Pai Crítico, reforçando novamente a teoria de Berne (1984), que relaciona com ambos as atitudes persecutórias, parâmetros não racionais, aparentemente arbitrários, em geral proibitivos por natureza.

O papel de Salvador:

- a) identifica o conflito pelo inter-relacionamento e o trabalho;
- b) identifica a situação pelo poder;
- c) a que atribui, pela comunicação, personalidade e competência;
- d) e a possibilidade de resultados diferentes, pela comunicação.

O papel de Vítima:

- a) identifica o conflito, pelo inter-relacionamento e pelo trabalho;
- b) identifica a situação pela comunicação;
- c) a que atribui o conflito, pelo poder;
- d) e atribui a possibilidade de resultados diferentes, à comunicação.

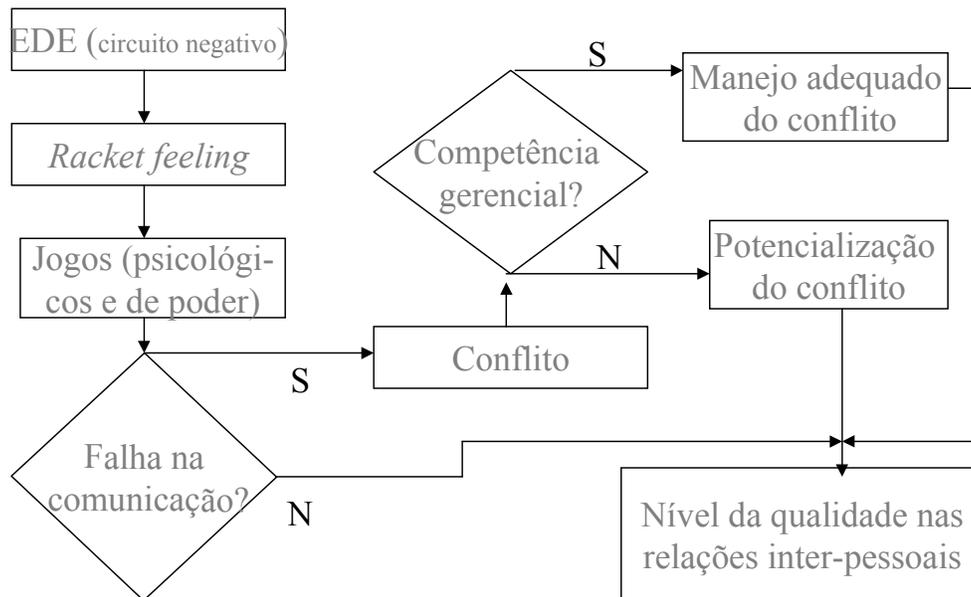
Pudemos constatar que o indivíduo na faixa intermediária de tempo de serviço encontra-se altamente associado com o papel de Salvador. Já as faixas extremas estão equidistantes dos papéis de Vítima e Perseguidor. Observamos ainda que o Perseguidor encontra-se igualmente distribuído entre todos os tempos de serviço, da mesma forma como já havíamos observado em relação ao EDE Pai Crítico.

Quanto ao tempo de trabalho na Instituição em relação a como identifica o conflito, observamos que tudo ficou muito próximo do que havia sido evidenciado na figura 14. Os mais novatos (4 a 9 anos) identificam através da emoção e do trabalho, semelhante ao EDE Criança Adaptada naquele gráfico. Na faixa intermediária (10 a 15 anos), identificam pela alteração corporal, da mesma forma como o EDE Pai Crítico os correlacionava, sendo principalmente representados pelos enfermeiros. Já na faixa dos 16 aos 21 anos, o conflito é identificado pelo inter-relacionamento (como era pelo EDE Adulto na mesma figura 14) e foi mais freqüente nos administradores.

No cruzamento da variável como identifica o conflito com a profissão, o enfermeiro identifica mais os conflitos pela alteração corporal; o administrador, com o inter-relacionamento e o trabalho. Através dessa análise, identificamos que o profissional enfermeiro está mais voltado a diagnosticar a presença de um conflito por aquilo que ele vê, como gestos, expressões faciais e postura, enquanto a maioria dos administradores costuma diagnosticar os conflitos através das relações estabelecidas entre as pessoas e a função que elas exercem, seu trabalho.

Desta forma concluímos que os gerentes sabem diagnosticar a presença de um conflito, alguns no momento de sua instalação, outros no transcorrer do mesmo, porém eles não sabem a forma adequada de manejar com essa situação, que é sempre única para cada pessoa, como ficou demonstrado nos vinte e cinco diferentes relatos de situações vivenciadas pelos gerentes, sendo que todos eles fariam diferente se a situação se repetisse hoje.

Procurando sistematizar, de forma mais objetiva, a análise dos resultados, criamos o fluxograma abaixo que demonstra o processo desde a estrutura da personalidade (Estados do Ego) até o estabelecimento de diferentes níveis de qualidade nas relações interpessoais.



Uma pessoa utilizando o circuito negativo, ou seja, EDE Pai Crítico e Criança Adaptada, desenvolve sentimentos de Disfarce (*Racket feeling*) e, com isso, fica vulnerável ao desenvolvimento tanto a Jogos Psicológicos quanto de Poder.

O despreparo para manejar situações como esta ficou evidente. O fato das pessoas atribuírem o conflito ao “jeito de ser das pessoas” mostra o quanto elas tiram de si a responsabilidade de agir sobre essas mesmas situações. Embora os conflitos sejam inerentes à vida das pessoas, seu desfecho pode ter um final mais feliz, produtivo e com saldo positivo, em que os envolvidos sintam-se de forma autônoma agindo sobre a questão, e não sendo levadas como se estivessem à deriva, manipulados pelo vento, sem nada poderem fazer para direcionar o seu destino.

11 – COMENTÁRIOS FINAIS

O trabalho atingiu todos os seus objetivos, principalmente o de analisar como os gerentes diagnosticam os conflitos interpessoais dentro da organização e como lidam com os mesmos. Permitiu-nos também perceber muitos elementos que poderão ser úteis para a implementação de ações que visem melhorar as relações interpessoais na Instituição, com vantagem para a mesma, para as pessoas que lá trabalham e para seus clientes, pois as pessoas mais equilibradas psicologicamente estão mais preparadas para prestar uma melhor assistência e cuidados integrados.

Observamos como os gerentes identificam os conflitos, cuja forma inadequada em manejá-los implica em rupturas da comunicação entre os elementos do grupo, em um ambiente menos produtivo, na entropia e no clima organizacional desfavorável, causando sofrimento pessoal e tensão coletiva.

Ficam perguntas, e uma delas é sobre a forma como os gerentes não estão conseguindo identificar o conflito. Uma pessoa que não faz contato consigo mesma fica à mercê da heterodeterminação, ou seja, modelada quase que unicamente por comportamentos, regras, valores, ideais, tradições, modos de agir e de pensar determinados por outros, por valores sociais que são cópias de comportamentos típicos das figuras parentais e dos diferentes papéis sociais. Entretanto, a pessoa não é totalmente passiva diante desse processo modelador. De acordo com a trajetória de vida, algumas possuem mais ou menos opções para conservar um certo grau de individualidade: umas são impelidas e outras são dominadas por esse roteiro. As que são dominadas têm poucas permissões, diferente das que são impelidas, que têm muita permissão para aprender a aprender, capacitar-se para pensar, sentir e atuar de acordo com suas necessidades individuais e, desta forma, criar e inovar, ajustadas a padrões éticos. Nas organizações, para que isso aconteça, o profissional deve estar em contato com as suas próprias necessidades e com as dos outros, consciente do que precisa. É importante estar atento, cercar-se de

diferentes informações, pois, se houver uma alienação, mesmo que parcial, o gerente não se aperceberá do adequado processo de resolução de um conflito. Quanto mais fortalecido o gerente estiver em seu Estado do Ego Adulto, mais eficazes serão os seus relacionamentos. Será capaz de evitar contaminações de outros Estados do Ego do circuito negativo, quebrando preconceitos, questionando padrões e estabelecendo relacionamentos mais saudáveis.

O gerente que tiver a capacidade de avaliar os dados da realidade, no aqui e agora, compreendendo e processando adequadamente seus sentimentos e comportamentos, terá como tendência solucionar o conflito através da conciliação ou da integração. Desta forma, ele também estará apto a prestar reconhecimentos, a prover estímulos, a encorajar aproximação entre as pessoas envolvidas em situações conflituosas ou nas condições antecedentes a elas (diferenciação do grupo, recursos compartilhados e interdependência de atividades).

A não consciência por parte dos gerentes causa uma instabilidade e uma certa paralisia, levando-os a uma falta de autonomia, tornando-os menos flexíveis, preconceituosos, incapazes de contactar consigo e com os outros, impossibilitados de lidar com as suas próprias emoções, tendo limitações e receios em lidar com a emoção dos outros. O indivíduo cujo Estado do Ego encontra-se no circuito negativo não terá a mesma oportunidade de transformação, abafará sua criatividade, não ousará, pouco refletirá, negará o conflito. A tendência é de desqualificação. Desqualificará a existência e o significado das opções, assim como a possibilidade de mudança relacionada a ela e da habilidade de transformação.

As pessoas precisam fortalecer-se em seu Estado do Ego Adulto. Observamos que cem por cento dos gerentes entrevistados consideraram o conflito como algo negativo. Muitos gerentes relacionaram as situações vivenciadas de conflito à comunicação. Quando no Estado do Ego Adulto, em circuito positivo, o indivíduo pode encontrar várias alternativas, entre as quais a utilização da própria comunicação cruzada, como forma da

resolução de conflito, associando-as a oportunidades de crescimento interpessoal. Isso pode ocorrer se o assunto mudar, se o tópico anterior for esquecido ou se houver mudança em um ou nos dois Estados do Ego envolvidos.

Quanto aos níveis de gravidade do conflito, cabe ressaltar que todos os gerentes identificaram-no como conflito manifesto, expresso através de comportamentos, sem dissimulação entre as partes envolvidas, não ocorrendo os níveis percebido ou latente nem experienciado ou velado, cujo processo de resolução caracterizou-se pela fuga, pelo impasse, pela vitória / derrota e raramente pela conciliação, e em nenhum momento pela integração. Essa forma inadequada de lidar com o conflito, por competição ou por acomodação (formas menos assertivas e menos cooperativas) leva esses profissionais a não satisfazerem as preocupações e as necessidades das pessoas.

Quanto à classificação dos conflitos, observamos a ocorrência de conflitos reais e emocionais. As experiências relatadas quanto à vivência de conflitos eram todas acompanhadas de emoção, algumas referentes à situações reais objetivas e outras referentes a situações emocionais cujo significado era simbólico, às vezes metafórico.

O gerente tem alternativas adequadas, conscientes, de responder ao convite para jogos de poder: expor o jogo (se os dois participantes estiverem em Estado do Ego Adulto), seguir o jogo (acompanha-se os passos do jogo, mas não se joga emocionalmente), ignorar o jogo (ao percebê-lo, mudar de assunto) ou oferecer alternativas (tratativas inofensivas). Porém, nenhuma dessas opções ocorreram nas situações relatadas pelos gerentes, que utilizaram a forma mais alienada, que é a de aceitar o convite para ingressar no jogo e participar do mesmo.

A pesquisa alcançou seu intuito de descrever situações que mostram a importância de encontrar alternativas para melhor prevenir e lidar com o conflito interpessoal na organização, assim como minimizar as conseqüências negativas dos mesmos nos níveis pessoal, profissional e organizacional, o que poderá ser objeto de novas pesquisas.

Como seqüência dessa linha de pesquisa, pode ser desenvolvida uma abordagem mais ampla das questões envolvidas no presente estudo, incorporando outros conceitos da Análise Transacional não utilizados no presente trabalho, tais como “Posição Existencial”, “*Script*”, “Miniargumento”, “Compulsores e Permissores”, “Contaminação”, “Exclusão”, “Egograma” e “Estruturação do Tempo”, bem como realizar o diagnóstico de Estado do Ego não apenas através do critério comportamental, mas incluir também os critérios histórico e social, o que exigiria um tempo maior de duração do estudo, e o critério fenomenológico, que necessitaria da colaboração de analistas transacionais da área clínica (exclusiva de médicos e de psicólogos).

A partir das informações sistematizadas no presente estudo, podemos sugerir que a área de Recursos Humanos realize treinamentos para o nível gerencial no que diz respeito a questões como a da comunicação e reavalie as questões sociais, políticas e gerenciais das relações de trabalho, face à evidente necessidade de avançar na cultura organizacional e, conseqüentemente, de minimizar os problemas advindos da maneira inapropriada como alguns exercitam o poder e a hierarquia como formas de gerenciamento. É fundamental que sejam identificados perfis adequados para o exercício da função gerencial.

Identificamos a necessidade dos gerentes serem ouvidos no momento em que ocorrer uma situação potencial ou mesmo já conflagrada de conflito, o que raramente acontece. Fica a sugestão quanto à existência de um mediador, ou seja, de um profissional capacitado tecnicamente no manejo de relacionamentos interpessoais, que possa servir como apoio para essas e outras situações do gênero. A grande maioria das pessoas que foram entrevistadas, no momento da devolução do instrumento, aproveitava para pedir ajuda, buscando conhecimentos que pudesse utilizar em situações conflituosas emergentes. Elas relatavam outras situações muito parecidas, pediam opiniões, esclarecimentos e perguntavam sobre alternativas. Ficou evidente que a Instituição não está preparada, estruturada para a prestação desse serviço aos seus funcionários.

Cabe um alerta quanto à necessidade das pessoas buscarem a sua própria evolução, não só profissionalmente, como também de procurarem se aperfeiçoar e melhor se conhecer, através de ferramentas que lhes auxiliem nesse processo, buscando um maior equilíbrio e amadurecimento para as questões que pairam sobre a mesa, a cabeça e o coração de cada um.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris. *O Comportamento do Executivo - Chefe: chave para o desenvolvimento organizacional*. THE CEO'S Behavior Coleção Harvard de Administração - 28. São Paulo, 1987.
- BARDIN, Laurence. *Análise do Conteúdo*. São Paulo, Edições Fontes, 1977.
- BENNIS Warren & NANUS Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo, Harbra, 1988.
- BERNE, Eric. *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York, Ballantine Books, 1963.
- BERNE, Eric. *Análise transacional em psicoterapia*. São Paulo, Summus, 1985.
- BERNE, Eric. *Introducción al tratamiento de grupo*. Buenos Aires, Grijalbo, 1983.
- BERNE, Eric. *O que você diz depois de dizer olá?: a psicologia do destino* [tradução Rosa R. Krausz] São Paulo, Nobel, 1988.
- BERNE, Eric. *Os jogos da vida: a psicologia transacional e o relacionamento entre as pessoas* [tradução E. Artens] Rio de Janeiro, Artenova, 1977.
- BERNE, Eric. *Sexo e amor*. Rio de Janeiro, Olympio, 1976.
- BOOG Gustavo. *O desafio da competência*. São Paulo, Best Seller, 1991
- BOWDITCH, James L. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo, Pioneira, 1992.

- CARACUSHANSKY, Sophia Rozzanna. *Curso avançado de análise transacional de base psicanalítica*. 1976.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Administração por objetivo: uma abordagem sócio técnica*. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Contexto e Ética: o perfil do novo profissional de administração*, São Paulo, FACTEC, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo, Makron Books, 1994.
- CLARSON, Petrúška. *Imago de grupo e os estágios de desenvolvimento de grupo*. (mimeo), 1993.
- CUNHA, Marcus. Laboratório de Pesquisa – Módulo Sphinx. PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre, 1999. (mimeo)
- DE BONI, Constância M. A. *Diagnóstico intra e interpessoal: uma contribuição de Berne a Schutz*. 1990. (mimeo).
- DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho*. Brasília, Ed. da UnB, 1999
- DONALD, MC Alongo. *Conflito no topo: um jogo mortal*. THE CEO'S Behavior Coleção Harvard de Administração - 28. São Paulo, Editora Nova Cultural, 1987.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo, Pioneira, 1987.
- ERSKINE, Richard. *Análise do Estado de Ego, uma visão comparativa*. Mimeo. s.d.
- ERSKINE, Richard. *Estrutura do ego, função intrapsíquica e mecanismo de defesa: um comentário sobre os conceitos teóricos originais de Eric Berne*. Mimeo. s.d.

- ETZIONI, Amitai. *Technological shortcuts to social change*. New York, Russel Sage Foundation, 1973.
- FLEURY, Maria T. & FISCHER, Rosa M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1996.
- FLEURY, Maria T. & FISCHER, Rosa M. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1985.
- FLEURY Afonso. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo, Atlas, 2000.
- FREITAS, Maria Ester: *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo, Makron, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1991.
- GUIMARÃES, Beatriz. *Revista Brasileira de Análise Transaccional*. Porto Alegre, Sulina, 1996.
- HAMEL, Gary & Prahalad, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- HILL, Linda A. *Novos Gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo, Makron Books, 1993
- JAMES, Muriel. *The OK boss*. 1993. (tradução mimeografada).
- KERTÉSZ, Roberto. *Análisis transaccional integrado*. Buenos Aires, IPPEM, 1987.
- KRAUSZ, Rosa. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo, Nobel, 1991.

- KRAUSZ, Rosa. *Homens e organizações: adversários ou colaboradores – a análise transacional aplicada às organizações*. São Paulo, Nobel, 1980.
- LAWLER, Edward. *Estratégia versus funcionário*. Management, nº 10, Set/Out 1998.
- MATTAR, Fause Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo, Atlas, 1996.
- MILIONI, B. *Comportamento Gerencial - O poder em questão*. São Paulo, Nobel, 1990.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. São Paulo, Atlas, 1995.
- MORGAN, Garet. *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 1996.
- MOSCAROLA, J., JOSPIN, Balladur Chirac. *Les mots d'une campagne: quelques exemples d'analyse lexicale avec le Sphinx*. Annecy/França, IUP/GEREG, Université de Savoie, workpaper, 1995.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1997.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro, Record, 1991.
- NAKAYAMA, Marina. *A influência da cultura organizacional na predisposição do gerente ao estresse ocupacional* - Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da UFRGS - como requisito do título Doutor em Administração – Porto Alegre, 1997.

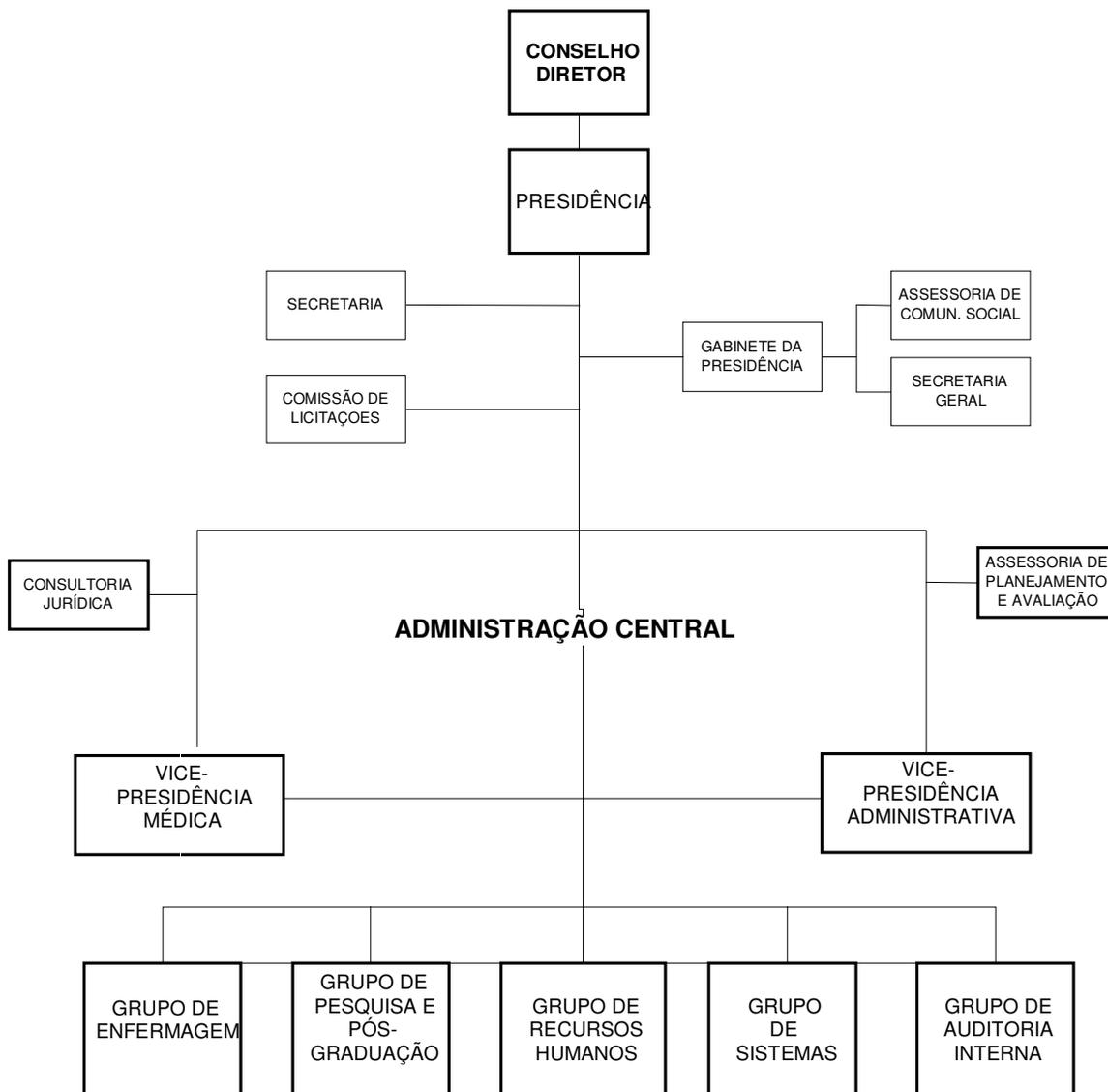
- PAGÉS, Max et. al.. *O poder das organizações*. Porto Alegre, Ortiz, 1997.
- PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and reresearch methods*. Newbury Park, Sage, 1990.
- RESENDE Enio. *O livro das competências*. Rio de janeiro, Qualitymark, 2000.
- ROESCH, Sylvia. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo, Atlas, 1996.
- SCHIFF, Jacqui Lee. *Análise Transacional / Tratamento de psicoses / Leituras do cathexis*. 1993 (mimeo).
- SCHUTZ, William C. *Todos somos uno: la cultura de los encuentros*. Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1971.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Best Seller, São Paulo, 1998.
- STEINER, Claude. *Educação emocional*. Rio de Janeiro, Objetiva, 1997.
- STEINER, Claude. *Os papéis que vivemos na vida: a análise transacional de nossas interpretações cotidianas* [tradução: George Schlessinger]. Rio de Janeiro, Artenova, 1976.

ANEXOS

Anexo 1 – Instalações do HCPA

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	UNIDADE
Área física construída	92.132	m ²
Leitos		
Capacidade instalada	751	Leitos
Capacidade operacional (leitos disponíveis)	725	Leitos
Leitos de UTI	66	Leitos
Transplante de Medula Óssea	2	Leitos
Emergências	24	Leitos
Hospital-dia – AIDS	4	Leitos
Unidades de internação	629	Leitos
Apoio	117	
Recuperação pós-anestésica	33	Leitos
Berçário	52	Leitos
Hemodinâmica (recuperação)	8	Leitos
Pré-Parto Centro Obstétrico	7	Leitos
Quimioterapia	17	Leitos, poltronas
Hemodiálise	15	Pontos
Centro Cirúrgico	12	Salas
Centro Cirúrgico Ambulatorial	11	Salas

Centro Obstétrico	6	Salas
Ambulatório	114	Consultórios
Albergue	54	Camas
Creche	129	Vagas
Recreação	4	Salas
Anfiteatros e auditórios	6	Ambientes
Salas de aula	27	Ambientes

Anexo 2 – Organograma do HCPA

Anexo 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

A presente pesquisa será realizada através de um estudo qualitativo de cunho teórico e empírico.

A pesquisadora tem por objetivo uma reflexão acerca da administração de conflitos interpessoais enquanto uma competência gerencial no HCPA, visto que os conflitos são inerentes à vida das pessoas e aos grupos.

Ao responder o roteiro de entrevista semi-estruturada, em anexo, é assegurado ao respondente sigilo total quanto à identificação do mesmo, às suas atividades e ao local de trabalho, não interferindo de forma alguma em sua avaliação ou adequação funcional. Será mantido ainda o anonimato nas análises e divulgações, sendo que os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins deste projeto de pesquisa.

A autora Maria Lúcia Falk, mestranda em administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, cujo estudo faz parte da dissertação de mestrado, se coloca à disposição para sanar qualquer dúvida pelo fone 3168552.

Estando ciente destas informações, consinto em participar do referido estudo.

Anexo 4 – Aprovação do Projeto de Pesquisa pela Comissão Científica e Comissão de Pesquisa e Ética em Saúde – GPPG/HCPA.

O presente estudo foi aprovado pela Comissão Científica e pela Comissão de Pesquisa e Ética em Saúde GPPG do HCPA (**processo nº 99057**).

Anexo 5 – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada – Estudo “piloto”.

1. Descreva uma situação na qual você identificou um problema de relações interpessoais e que gerou conflito, envolvendo você e alguém no seu local de trabalho.
2. A que você atribui o ocorrido?
3. O que poderia ter sido feito para a obtenção de melhores resultados frente ao conflito?

Anexo 6 – Quadro resumo dos resultados do estudo “piloto”

Entr.	Pergunta 1	Pergunta 2	Pergunta 3
1	Chefia x subordinado	Preconceito, falta de responsabilidade	Comunicação e tratamento diferente
2	Colega x colega	Diferentes valores, pensamentos e senso de justiça	Comunicação diferente, iria ao foco do problema
3	Subordinado x chefia	Personalidade, caráter	Cuidaria mais de mim
4	Chefia x subordinado	Inexperiência	Treinamento
5	Colega x colega	Personalidade, falta de educação e sensibilidade	Conduta mais amena
6	Chefia x subordinado	Inexperiência, falta de habilidade e personalidade	Comunicação diferente
7	Colega x colega	Despreparo e personalidade	Mais comunicação
8	Colega x colega	Poder, ingenuidade, falta de comunicação	Combinações diferente
9	Chefia x chefia	Falta de comunicação e habilidade	Melhor comunicação
10	Colega x colega	Poder, personalidade e conformismo	Respaldaria com a chefia
11	Chefia x subordinado	Caráter e personalidade	Conduta diferente
12	Chefia X subordinado	Personalidade diferente	Expressaria sentimentos
13	Chefia x subordinado	Imaturidade da chefia, desconhecimento sobre leis trabalhistas, receio de cobranças	Procuraria ajuda

Número de Ocorrências

Ocor- rências Total=26	Pergunta 1 (tipo do conflito)	Ocor- rênci- as	Pergunta 2 (origem do conflito)	Ocor- rênci- as	Pergunta 3 (administração do conflito)
10 x	Colega	7 x	Personalidade	5 x	Comunicação diferente
9 x	Chefia	2 x	Caráter	3 x	Ajuda
7 x	Subordina- do	2 x	Poder	1 x	Conduta diferente; expressaria sentimentos; buscaria respaldo; treinamento; combinação e tratamento diferente; iria ao foco ; me cuidaria mais.
		2 x	Inexperiência		
		2 x	Comunicação		
		2 x	Falta de habilidade		
		1 x	Despreparo; imaturidade; preconceito; desconhecimento; receio de cobrança; conformismo; falta de educação, sensibilidade; ingenuidade; diferentes valores, pensamentos e senso de justiça		

Anexo 7 – Instrumento de pesquisa definitivo

1- Idade () anos

2-Sexo: masculino ()

feminino ()

3 - Profissão: médico ()

enfermeiro ()

administrador ()

outros () especificar _____

4 - Tempo de trabalho no HCPA: () anos

5 - Qual(is) seu(us) turno(s) de trabalho: manhã ()

tarde ()

noite ()

6 - Como você identifica a existência de um conflito?

7 - Descreva uma situação na qual você identificou um problema de relações interpessoais e que gerou conflito, envolvendo você e alguém no seu local de trabalho (não cite nomes).

8 - A que você atribui o ocorrido?

9 - Marque na tabela abaixo uma das seis faixas (de 1 a 6) com a qual você mais se identificou no momento deste conflito.

	POSTURA	GESTOS	EXPRESSÃO FACIAL	TOM DE VOZ	PALAVRAS
1()	Altiva, queixo alto, mantém distância.	Braços cruzados, dedos em riste, punho cerrado.	Cenho franzido, severa, crítica, reprovadora.	Autoritário, cortante.	Certo, errado, bom, deve, é preciso.
2()	Ereta, acolhedora, protetora.	Mão sobre os ombros, braços abertos.	Bondosa, receptiva, amigável, sorridente.	Macio, terno, acolhedor.	Não se preocupe. Eu compreendo. Deixe que eu faça.
3()	Descontraída, atenta, flexível.	Adequados ao que faz ou diz, explicativos.	Alerta, tranqüila.	Calmo, Compassado.	O que, como, por que, observo, penso que.
4()	Flexível, movimentada. Pula, dança.	Expansivos, rápidos, livres.	Curiosa, surpresa, excitada de expectativa.	Agudo, barulhento, variando com rapidez.	Oba! Que bom! Não quero. Tenho medo.
5()	Encolhida, tensa, cabisbaixa.	Limitados, atentos.	Ansiosa, medrosa, olhos baixos, procura aprovação.	Baixo, inexpressivo, suplicante.	Sim. Está bem. Como você quiser. Vou. Faço.
6()	Arrogante, desafiadora.	Bruto, violento.	De desafio, irônica, de desprezo.	Cortante. Agudo.	Não. Vá você. Como eu quiser.

10 - Como você se sente nas situações conflituosas?

- () Oprimido, incapaz, impotente, sem esperanças, desamparado.
- () Generoso, faz pelos outros, espírito altruísta.
- () Zangado, crítico com as atitudes dos outros e não com as próprias.

11 - O que poderia ter sido feito para a obtenção de diferentes resultados frente a este conflito?