



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE CONFLITOS: DESAFIOS FRENTE AO CHOQUE ENTRE CULTURAS E IDENTIDADES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Natália Caroline Guidalini

Orientadora: Profa. Elizabete David Novaes

RESUMO

Este artigo traz como tema a gestão de conflitos nas organizações. Tem como objetivos analisar os tipos de conflitos existentes nas organizações, os fatores que os provocam, em que níveis ocorrem e como deve ocorrer a gestão de conflitos, especificamente nas organizações de saúde em processo de fusão empresarial. Sabe-se que o conflito é natural do ser humano e por isso está tão presente também no ambiente empresarial, que é formado por pessoas com as mais diversas opiniões, perspectivas e personalidades. As questões-problema que movem este estudo são: qual deve ser o papel do gestor frente a situações de mudança organizacional, especialmente em face dos conflitos culturais decorrentes de fusão empresarial; que tipo de liderança deve ser fomentada nessa realidade organizacional; quais as especificidades presentes em fusões empresariais da área da saúde. É importante ressaltar que o conflito é inerente aos processos de trabalho e, particularmente no contexto organizacional da saúde, podem produzir consequências tanto para os profissionais quanto para os pacientes envolvidos, apontando assim como importante elemento de atenção da gestão organizacional. A pesquisa realizada pautou-se em revisão bibliográfica, buscando apresentar os principais problemas relacionados com a gestão de conflitos. Foi possível constatar que, se devidamente implementada, a

gestão de conflitos pode tornar-se uma grande aliada no crescimento e desenvolvimento das pessoas e organizações.

Palavras-chave: Gestão de conflitos; Conflitos Organizacionais; Organizações de Saúde; Liderança.

ABSTRACT

This article brings as its theme the management of conflicts in organizations. It aims to analyze the types of conflicts that exist in organizations, the factors that cause them, at what levels they occur and how conflict management should occur, specifically in health organizations in the process of business mergers. It is known that conflict is natural to human beings and that is why it is also so present in the business environment, which is made up of people with the most diverse opinions, perspectives and personalities. The problem-questions that drive this study are: what should be the manager's role in situations of organizational change, especially in the face of cultural conflicts resulting from business mergers; what kind of leadership should be fostered in this organizational reality; what are the specificities present in business mergers in the health area. It is important to emphasize that conflict is inherent to work processes and, particularly in the organizational context of health, it can have consequences for both the professionals and the patients involved, thus pointing to an important element of attention in organizational management. The research carried out was based on a bibliographic review, seeking to present the main problems related to conflict management. It was possible to verify that, if properly implemented, conflict management can become a great ally in the growth and development of people and organizations.

Keywords: Conflict management; Organizational Conflicts; Health Organizations; Leadership.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz como tema a questão da gestão de conflitos presente em organizações nas quais ocorre o choque entre culturas e identidades, próprios daqueles ambientes organizacionais que passam por um processo de fusão, quando uma empresa é incorporada por outra, cabendo aos seus funcionários e colaboradores adaptarem-se às necessárias mudanças.

Como universo mais específico de pesquisa, este estudo direciona-se para aquelas organizações da área da saúde, por considerar que atualmente há forte presença de fusões nesta área.

Armbrust (2022) destaca que as divergências entre as equipes costumam acontecer devido às diferenças profissionais ou pessoais, empecilhos que afetam direta ou indiretamente o trabalho de um determinado colaborador ou pela simples diferença de opinião. Em geral, os casos de conflitos possuem relação com posturas abusivas ou disputas por poder, sendo que profissionais com postura autoritária têm mais dificuldade para lidar com divergências, diferente dos colaboradores mais empáticos e resilientes.

Por sua vez, considera-se que o valor maior das empresas tem sido o potencial humano, tornando-se primordial investir cada vez mais em ferramentas que visem melhorar a motivação e a qualidade de vida dos colaboradores. Compreende-se assim que, se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas orientações para o trabalho de forma positiva.

Desse modo, coloca-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual deve ser o papel do gestor frente a situações de mudança organizacional, e em face aos conflitos culturais decorrentes de uma fusão empresarial? Que tipo de liderança deve ser fomentada nessa realidade organizacional? Quais as especificidades presentes em fusões empresariais da área da saúde?

O trabalho de pesquisa parte da hipótese de que a melhor forma de lidar com os diferentes temperamentos e respeitar os limites e especificidades de cada integrante da equipe de colaboradores é conhecer o perfil da equipe para que todos sejam respeitados no ambiente organizacional. É importante que o gestor conheça os profissionais com quem está interagindo, afinal, uma das tarefas fundamentais do gestor é amenizar as divergências que podem surgir entre alguns funcionários devido a diferentes formas de pensar. Desse modo, por exemplo, se houver um funcionário que goste de criar intrigas, o ideal é chamá-lo para conversar ou transferi-lo para outro departamento. Considera-se que atitudes que causam desconforto e prejudicam a produtividade nunca devem ser reforçadas, de modo que, em situações de divergências, especialmente causadas por conflitos culturais e de identidade da organização, torna-se fundamental promover a identificação do perfil dos colaboradores para aperfeiçoar as capacidades e resolver conflitos, respeitando os valores pessoais e atrelando-os aos objetivos da empresa. Além disso, considera-se que na área da Saúde, o gestor enfrenta uma realidade marcada por maior complexidade, dada a natureza da atividade laboral, bem como pelo fato de trazer no

dia a dia inúmeras dificuldades associadas aos aspectos emocionais tanto dos funcionários quanto dos clientes/pacientes. Isso se justifica pelo fato de que as pessoas que se dedicam às atividades profissionais exigidas nesse tipo de organização vivenciam altos níveis de estresse, principalmente causados pelo fato de tratar-se de um local onde os clientes são pessoas que sofrem de algum tipo de doença ou enfermidade. Do mesmo modo, portanto, também os clientes/pacientes se encontram em situação de estresse e ansiedade, estabelecendo-se uma relação cotidiana bastante complexa e desgastante.

O objetivo geral deste trabalho consiste em abordar e identificar os conflitos existentes em organizações que passaram por um processo de fusão empresarial, evidenciando aqueles elementos que promovem um choque cultural e de identidade entre os colaboradores.

Os objetivos específicos da pesquisa voltam-se para: a) verificar os procedimentos utilizados pelos gestores na tentativa de resolver os conflitos de forma mais eficiente, contribuindo para o equilíbrio do clima organizacional; b) levantar casos concretos referentes a fusões empresariais na área da Saúde, por meio da análise de trabalhos de pesquisa que tenham observado choques culturais presentes nessa realidade.

Justifica-se o presente estudo pela importância de enfatizar o papel da liderança na gestão dos conflitos em um ambiente organizacional, especialmente num contexto marcado por um processo de mudança de cultura e de identidade desse ambiente e, mais particularmente, pelos desafios enfrentados quando tais organizações são ativas na área da Saúde, especialmente por envolver a vida de inúmeras pessoas, tanto colaboradores quanto clientes/pacientes.

Portanto, considera-se que o problema de pesquisa proposto apresenta forte relevância pela intenção de analisar e compreender os tipos de lideranças e ideias presentes em um ambiente marcado por mudanças decorrentes de fusão empresarial, buscando verificar a forma mais adequada de condução de uma nova cultura organizacional dentro de um ambiente que envolve a saúde.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 FUSÃO DE EMPRESAS: CONSTRUINDO UMA NOVA CULTURA

As fusões de empresas se intensificaram desde a década de 1990 e desempenharam um papel importante na economia e na dispersão de capital no mercado mundial no processo de globalização.

O momento de fusão representa um episódio crítico na formação e consolidação de uma cultura. Elementos culturais podem emergir como obstáculos à fusão. É o caso de muitas crenças e valores, às vezes até antagônicos, que são confrontados no processo de consolidação, principalmente no que diz respeito à forma de atuar, pensar e sentir dos indivíduos em relação aos ambientes interno e externo (GOMES; SANTOS; RODRIGUEZ, 2012).

Gomes, Santos e Rodriguez (2012), enfatizam que quando há o encontro de culturas sem que uma delas predomine, há moderado grau de mudança em ambas. Explicam que o alcance do equilíbrio na convivência é possível em termos teóricos, mas, na prática uma das partes tende a dominar, seja de forma sutil, seja de forma ostensiva. Uma terceira cultura é resultado desse processo e essa movimentação é impulsionada pela introdução de novos sistemas de controle e acompanhamentos diferentemente adotados.

Segundo os referidos autores, na assimilação de uma cultura dominante, há uma grande mudança na empresa adquirida e pouca mudança na adquirente. A empresa adquirente absorve a outra impondo seus processos, sistemas e cultura e assim, a empresa adquirida é aquela em que as consequências são mais severas à medida que sua cultura, processos e sistemas são suplantados.

Além da cultura, outro aspecto importante a ser considerado em processos de fusão é a comunicação. Em meio a uma infinidade de questões em torno de uma fusão, a liderança nem sempre transmite aos funcionários a visão da nova direção da organização.

Várias organizações estimulam o diálogo para aliviar as tensões inerentes aos processos de mudança e, a esse respeito, Gomes; Santos e Rodriguez (2012) enfatizam que, para que a mudança organizacional ocorra, os gestores precisam reconhecer a necessidade de mudança e o comprometimento dos membros da organização. Desde modo, a importância de saber como os indivíduos respondem à mudança organizacional decorre do fato de que as pessoas são os ativos intangíveis

que compõem a organização e, portanto, devem ser vistas como seus principais diferenciais competitivos (GOMES; SANTOS; RODRIGUEZ, 2012).

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Vale et al (2019), a cultura dentro da organização é um importante campo de investigação, em pesquisa organizacional, embora os autores tenham tratado o tema de forma mais sistemática apenas a partir da década de 1980.

Por sua vez, a natureza intangível da cultura organizacional ainda é uma das questões mais citadas na literatura que trata desse tema pois, de fato, a cultura é algo que não é tangível ou diretamente expresso, dado que ela governa e opera em um nível inconsciente e representa o conjunto de significados e ideias coletivas que são geralmente dados como garantidos e transmitidos por meio de ações e normas que governam o comportamento e os procedimentos dentro de uma organização (VALE et al, 2019).

Vale et al (2019) destacam as diversas abordagens sobre a cultura organizacional. Segundo a abordagem semiótica, a cultura é apenas uma percepção que reside na interpretação individual de cada membro organizacional, sendo, portanto, uma construção, explicada independentemente de outros fenômenos da organização. Por sua vez, a abordagem funcional pressupõe que a cultura surge de uma função, ou seja, é o resultado do comportamento coletivo dos membros da organização e, assim, aspectos como desempenho ou eficácia e, portanto, cultura não deve ser vistos isoladamente de outros fenômenos organizacionais.

De acordo com os autores mencionados, a maioria das definições de cultura organizacional se concentra na ideia de que se trata de um conjunto de valores que orientam os membros da organização. Essas definições são consistentes com a perspectiva sociológica que sustenta que a organização contém a cultura, bem como com a abordagem funcional, que assume que a cultura procede do comportamento e pode prever e explicar ou condicionar outros comportamentos e fenômenos organizacionais.

Assim, para efeitos conceituais, a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores, crenças e comportamentos que operam no nível organizacional, os quais são inconscientes e determinam as percepções, atitudes e decisões das pessoas (VALE et al, 2019).

(...) ela engloba os valores assumidos, pressupostos subjacentes, expectativas, memórias coletivas e definições presentes em uma organização. Representa “como estão as coisas por aqui”. Reflete a ideologia predominante que as pessoas carregam dentro de suas cabeças. Ele transmite um senso de identidade aos funcionários, fornece diretrizes não escritas e muitas vezes não ditas sobre como se dar bem na organização e aumenta a estabilidade do sistema social que eles vivenciam. (CAMERON; QUINN, 2006, p. 16 apud VALE et al, 2019, p. 166).

Conforme abordado por Vale et al (2019), seis dimensões de conteúdo descrevem as características da organização que permitem identificar um perfil ou tipologia cultural, sendo que cada dimensão corresponde a um aspecto definidor da cultura organizacional, a saber: Características dominantes, Liderança, Estilo de gestão, “Cola” organizacional, Ênfase estratégica e Critérios de sucesso.

Assim, existem algumas dicas sobre como colocar a ênfase estratégica em prática, concluindo que é muito importante que essas definições sejam transmitidas e reforçadas com clareza e transparência para todos os profissionais envolvidos, uma vez que servirão como parâmetro para nortear o comportamento e a conduta a serem seguidos pelo quadro de funcionários.

De acordo com Ambrust (2022, p. 2), “as políticas internas, missões e valores da empresa devem ser definidos ainda nos processos de recrutamento e seleção”.

Pode-se considerar que apesar dos possíveis conflitos ou da resistência de alguns colaboradores, é concebível ajustar-se a um novo modelo de gestão que atue de forma coerente, desde que os líderes se comprometam com os ideais propostos.

1.3 INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Primeiramente, deve-se enfatizar o clima organizacional, o qual, segundo Chiavenato (2008, p. 75), “refere às propriedades motivacionais do ambiente empresarial, isto é, onde os aspectos da mesma levam à provocação das diferenças espécies de motivação dos participantes”.

Assim, o clima organizacional é a soma de tudo o que se sabe, em termos organizacionais o maior patrimônio de uma organização é o que entra e sai de suas portas diariamente, ou seja, os conhecimentos que são lembrados, sejam sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas.

A cultura pode ser vista como o conjunto de valores e características que cada indivíduo traz consigo, envolvendo sua família, o grupo em que vive ou sua filosofia de vida. Por sua vez, de acordo com Chiavenato (2010, p. 172) “A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”. No mesmo sentido, Nassar (2000, p. 28) afirma que

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Santos e Arbex (2011) concluem que inúmeros fatores podem alterar o clima organizacional, como por exemplo, a mudança gerada por um processo de fusão e aquisição. Esse processo que envolve mudanças de elevada complexidade e normalmente é acompanhado de situações de estresse.

Por sua vez, é importante ressaltar que há uma fase em que o estresse é importante para o clima organizacional e serve de estímulo para que os colaboradores busquem seus resultados com mais entusiasmo e vigor. Após essa etapa, o estresse torna-se negativo, pois rompe os limites do equilíbrio físico e mental, causando instabilidade emocional, o que pode deixar um clima negativo e até levar ao desenvolvimento de patologias. Independentemente do nível hierárquico, o clima organizacional exerce grande influência sobre relacionamentos e comportamentos dos indivíduos (SANTOS; ARBEX, 2011).

A avaliação do clima organizacional é necessária para que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno, para corrigir problemas que podem causar insatisfação dos colaboradores, afetando a produtividade e os resultados da organização.

Vários são os autores que estudaram a cultura organizacional utilizando diferentes abordagens e modelos e, dentre eles, o modelo dos valores contrastantes representa uma referência no estudo da cultura organizacional.

O modelo dos valores contrastantes deriva de vários estudos empíricos e constituiu-se da interseção de dois eixos: Controle-Flexibilidade-Estabilidade e Foco

interno-Foco externo, os quais formam os quatro quadrantes do referido modelo (VALE et al, 2019), conforme a Figura 1.

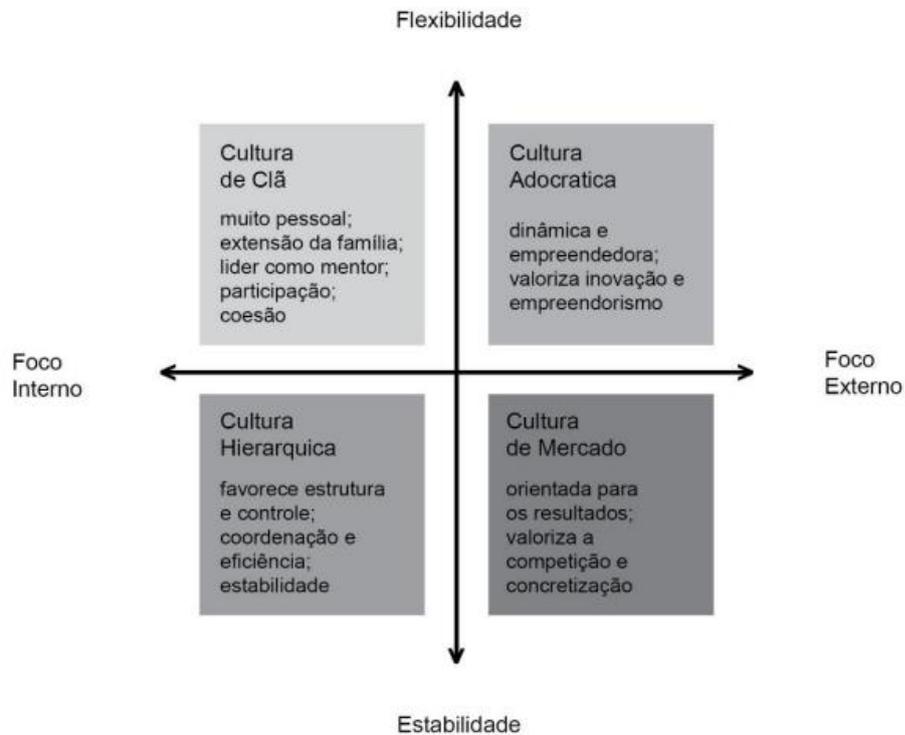


Figura 1 – O modelo dos valores contrastantes e as Tipologias Culturais
Fonte: Vale et al (2019) - adaptado de Cameron; Quinn, 2006.

Cada quadrante da figura exposta corresponde a um conjunto diferente de indicadores de cultura organizacional, resultando em quatro tipos de cultura, fruto das combinações entre os dois eixos (VALE et al, 2019), conforme ilustrado na Figura 1 e descrito nos parágrafos que se seguem.

a) Cultura de Clã

Organizações nas quais a Cultura do Clã é dominante funcionam como famílias, daí o nome de Clã. Os objetivos e valores compartilhados pelos membros da organização incluem o trabalho em equipe em oposição ao individualismo, a participação e o sentimento de pertencimento ao grupo emergem como valores centrais (VALE et al, 2019). Assim, como se trabalha em equipe, a recompensa é dada como equipe, o que expressa um grande coletivismo, levando as pessoas a se engajarem no trabalho, criando vínculos afetivos à medida que se envolvem em suas tarefas e, em troca, a organização faz conexões com o trabalhador. Os líderes destas

organizações são essencialmente mentores que estão próximos dos colaboradores e procuram conhecê-los bem e até construir relações de amizade. As organizações da Cultura do Clã têm um foco dentro da organização, juntamente com um alto grau de flexibilidade. A Cultura do Clã cai no quadrante superior esquerdo dos modelos dos valores contrastantes (VALE et al, 2019).

b) Cultura Adocrática

Também conhecida como Cultura da Inovação, tal como as outras três culturas, surge para responder às mudanças que têm ocorrido no mundo das organizações (VALE et al, 2019). Na era da informação, a velocidade de adaptação é um atributo essencial para se ter sucesso e se manter atualizado. Nos tempos atuais, é imprescindível que as organizações estejam atentas às mudanças para que possam se adaptar constantemente. As organizações nas quais prevalece a Cultura Adocrática são tão voláteis que precisam ser constantemente reconfiguradas para responder às demandas externas. Nessas culturas, é importante inovar e estar na linha de frente, prevendo o futuro, antecipando mudanças e sucessos para que um nível de competência adaptativa seja alcançado em prazos cada vez mais curtos (VALE et al 2019). Desta forma, nas organizações Adocráticas, o poder é muitas vezes descentralizado, visando permitir que a estrutura se ajuste constantemente, conforme necessário. Neste tipo de organização, a criatividade é fundamental, e o empreendedorismo é fomentado através da assunção de riscos.

c) Cultura Hierárquica

De acordo com Vale et al (2019), a Cultura Hierárquica é o legado de uma forte tradição burocrática e hierárquica e está intimamente relacionada aos sete princípios weberianos da burocracia. Portanto, a Cultura Hierárquica ou baseada em regras, é mais estável do que flexível, e tem um foco interno, pautando-se no conceito de segurança, por sua imutabilidade e estabilidade, e por ser pouco permeável a mudanças no ambiente, pois enfatiza o funcionamento interno da organização.

Encontra-se, portanto, diante de uma cultura organizacional em que o controle, seja sobre pessoas ou processos, é essencial. Essa cultura exige e promove um ambiente de trabalho formalizado, pautado na organização das tarefas. Na organização hierárquica, todos os procedimentos são estruturados, pré-determinados e regulamentados, que regulam todos os trabalhos nas organizações (VALE et al

2019). Nesse tipo de cultura, valoriza-se a capacidade de antecipar situações para estabelecer procedimentos com antecedência, visando que o trabalho prossiga sem contratempos, mudanças ou instabilidades. Estabilidade, previsibilidade e eficiência são os valores por excelência das organizações burocráticas ou hierárquicas, onde as posições de cada colaborador na hierarquia são claramente definidas, sem qualquer ambiguidade, com possibilidade e objetivo de subir nesta cadeia.

d) Cultura de Mercado

A Cultura de Mercado é voltada para o exterior, implicando na necessidade de lidar com os clientes, ou seja, com o ambiente externo, com o objetivo de conquistar novos mercados e novos acionistas. O valor mais importante assenta-se no relacionamento com clientes, fornecedores, reguladores e comunidade do entorno (VALE et al 2019). Como em um mercado, a transação é a atividade mais importante nesse tipo de cultura organizacional. A competitividade deriva da capacidade de gerar riqueza, gerar lucros, apresentar resultados e conquistar novos nichos de mercado e novos clientes, objetivos fundamentais numa organização com uma Cultura de Mercado orientada para o exterior e para a estabilidade (VALE et al 2019). Portanto, reflete uma cultura que busca um crescimento econômico estável e controlado. Esta tipologia cultural situa-se no quadrante inferior direito – orientação exterior e controle. Evidencia-se que esse tipo de cultura valoriza o pensamento pragmático, com valores altamente individualistas, de modo que as competições dentro dessas organizações são bem aceitas.

1.4 LIDERANÇA

Muitos estudos sobre o processo de Gestão de Pessoas evidenciam que a maior matéria-prima para as organizações é o material humano, cujas habilidades devem ser consideradas e desenvolvidas.

De acordo com Carrara et al (2017), vale ressaltar que o meio em que um líder atua pode modificar suas ações, e um significativo exemplo são as políticas organizacionais que determinam os regulamentos a serem seguidos, podendo, assim, limitar o modo de liderar. Nesse sentido, as exigências crescentes de produtividade e de qualidade, em um contexto de mercado de trabalho instável e flexível, ampliam os requisitos de qualificação dos trabalhadores e tornam cada vez mais generalizada a

implantação de modelos de formação e de gestão baseados em competências profissionais. Para Chiavenato (2010, p. 14)

No seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que consiste em o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

De acordo com Santos e Arbex (2011), a gestão de pessoas pode ser entendida como o estudo das relações entre as pessoas e o trabalho, com o objetivo de melhorar o ambiente e desenvolver as habilidades humanas para alcançar melhores resultados na organização. O aprimoramento do potencial humano é focado em resultados, mas também é fundamental criar uma cultura dentro da empresa que valorize os colaboradores, atendendo às suas expectativas e necessidades crescentes.

Nesse aspecto, de acordo com Chiavenato (2010), a função de gerenciar pessoas nas empresas pode ser subdividida em seis grandes processos:

1. Processos de Agregar Pessoas – inclusão de pessoas na empresa, que inclui o recrutamento e a seleção de pessoas.
2. Processos de Aplicar Pessoas – desenhar as atividades que as pessoas irão realizar dentro da empresa, orientar e acompanhar o desempenho.
3. Processos de Recompensar Pessoas – incentivos para que as pessoas possam realizar suas necessidades mais elevadas, através de remuneração, benefícios e serviços sociais.
4. Processos de Desenvolver Pessoas – capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, envolvendo treinamento, desenvolvimento, gestão de conhecimento e competência, programa de desenvolvimento de carreiras.
5. Processos de Manter Pessoas – Criar condições ambientais e psicológicas satisfatória para as atividades das pessoas.
6. Processos de monitorar Pessoas – acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Com base nesses pontos, concebe-se que a liderança dentro de uma organização envolve um papel fundamental e crítico no desempenho dos funcionários.

O líder exerce influência direta em sua equipe, incentivando e motivando, no sentido de a equipe atingir as metas e objetivos da organização. Quando a liderança é bem-sucedida, equipes bem estruturadas são encontradas, levando a uma maior produtividade, sendo o líder, portanto, uma importante ferramenta de apoio (SANTOS; ARBEX, 2011).

1.5 CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Vale (2019), o conflito é um processo interativo que ocorre quando duas partes se envolvem em atividades ou têm objetivos percebidos como incompatíveis. Embora hoje se saiba que o conflito pode ser produtivo para as organizações, ainda existe uma tendência geral de redução dos conflitos organizacionais na medida em que se considere o desconforto que eles causam entre os atores envolvidos (VALE et al 2019). A verdade é que muitos autores apontam para o impacto negativo que o conflito tem no desempenho empresarial.

Portanto, Vale et al (2019) alertam para a necessidade de gerir eficazmente, em vez de reduzir o conflito organizacional, a fim de gerar aprendizagem organizacional e melhorar o desempenho organizacional. Para gerenciar efetivamente o conflito organizacional, é preciso estar ciente de que existem diferentes tipos de conflitos dentro do conflito organizacional, ou seja: conflitos afetivos e conflitos de conteúdo ou tarefa (VALE et al 2019).

De acordo com Vale (2019), se o conflito é afetivo, a estratégia a ser seguida deve ser aquela que previna ou reduza sua ocorrência, favorecendo a aprendizagem nas Organizações. Portanto, é necessário que se adote e se desenvolvam estratégias para lidar com esse tipo de conflito, estratégias estas que minimizem o lado disfuncional dos conflitos e potencializem seu caráter construtivo, que sejam capazes de conduzir ao desejado aprendizado organizacional.

Deve-se ainda atender que para se gerir positivamente uma situação de conflito é necessário compreender a sua natureza, a sua dinâmica e as suas variáveis, bem como conseguir que as partes envolvidas tenham consciência dos objetivos e motivações de todos. Para além disto, é fundamental que a comunicação seja precisa e adequada para que ocorra um entendimento, que se transmita uma atitude de confiança e que as partes partilhem a ideia de que o conflito é um problema recíproco (CUNHA et al, 2017).

1.6 CONFLITOS NOS SISTEMAS DE SAÚDE

No sistema de saúde, assim como nos diversos setores organizacionais que envolvem esta área, existem situações em que a interação entre os trabalhadores é bastante conturbada. Uma vez que nesse ambiente acontece uma série de mudanças lépidas, como: alterações de tecnologias, crescimento em número de pacientes, custos hospitalares frequentemente alterados, entre outros aspectos, o conflito pode torna-se uma situação diária e, suas consequências, podem se estender por processos duradouros e bastante complexos (AIRES; DELATORRI, 2019).

Para Aires e Delatorri (2019), os sistemas de saúde são locais altamente propensos a conflitos, por isso há a necessidade de examinar diariamente a causa raiz desses conflitos. Além de tentar reparar as oscilações de poder e saberes entre os pacientes e os profissionais da saúde ou entre estes e os gestores, a fim de gerar um benefício mútuo.

No que se refere aos sistemas de saúde, percebe-se que os grupos hospitalares são um dos mais conflituosos, uma vez que os hospitais abrigam tensões de natureza grupal e profissional. Seu corpo diretivo e clínico é constituído por médicos que muitas vezes têm dificuldade de aceitar normas de disciplinas coletivas e de ouvir recomendações, principalmente por parte dos administradores hospitalares (AIRES; DELATORRI, 2019).

Segundo Ferreira e Reis Neto (2015), os conflitos na gestão do setor saúde já se inicia, na gestão de recursos humanos, quando confrontados com funcionários regulares e contratados. Nos centros de atenção básica, entre médicos, enfermeiros, obstetras e auxiliares, farmacêuticos, técnicos e auxiliares de laboratório, por meio do modelo de contrato, os principais problemas encontrados apontam para infraestrutura física, organização do ambiente de trabalho, privilégios dos funcionários, descontentamento dos funcionários, os quais, em conjunto, levam à insatisfação.

Portanto, Ferreira e Reis Neto (2015) afirmam que a discriminação entre os modelos de contratos deve ser evitada e boas práticas de gestão de recursos humanos devem ser implementadas, como por exemplo, o treinamento voltado para a motivação dos funcionários.

Os desafios para reduzir os custos gerais na saúde encontram-se centrados no paciente da atenção básica, levando a conflitos de gestão entre médicos e farmacêuticos. A esse respeito, portanto, os autores sugerem que ambos atuam no

suporte da comunicação interpessoal e possuem uma infraestrutura de interdependência e, para os pesquisadores, esse é um dos principais gargalos do trabalho em equipe que precisam ser enfrentados (FERREIRA; REIS NETO, 2015).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização da pesquisa que fundamenta o presente trabalho optou-se pela Revisão Bibliográfica, por meio da qual buscou-se apresentar a revisão de algumas das principais obras que tratam do tema da pesquisa, obtidas especificamente nas plataformas Google Acadêmico e Scielo. Dessa forma, foram selecionados livros, artigos, dissertações e teses, que tratam os temas: mudança organizacional, gestão da mudança e cultura organizacional, e gestão de conflitos organizacionais.

Para análise do conteúdo bibliográfico, foram realizadas leituras considerando as seguintes categorias de análise: fusão empresarial na área da saúde; cultura organizacional; choque de culturas nas organizações; gestão e conflitos organizacionais.

A intenção foi colocar a pesquisadora em contato direto com o que já foi escrito sobre o tema estudado, de modo que a pesquisa propiciasse uma análise do tema a partir de uma nova abordagem, apresentando novas conclusões.

Para tanto, a partir de um levantamento inicial, foi feita uma seleção livre daqueles materiais que melhor abordaram o tema da pesquisa, de modo que viessem a responder ao problema de pesquisa proposto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na pesquisa realizada por Silva (2010), pautada em temas como: liderança adequada, nova gestão, conflitos existentes, expectativas em relação à nova gestão, observou-se que é bastante comum, dentro de um ambiente organizacional da saúde, encontrar mulheres ocupando a maioria dos cargos de chefia. Por sua vez, o autor aponta que, quanto ao grau de escolaridade, a maioria das chefias tem nível superior completo (75%), pois a complexidade dos serviços exige uma equipe técnica devidamente preparada (SILVA, 2010).

Silva (2010) constata que a maioria dos colaboradores também tem mais de 5 anos de serviço (68%), um dado bastante relevante pois, num ambiente onde as

atividades são tão complexas, a presença de líderes que criam vínculo com empresa facilita bastante a tomada de decisões, principalmente nos momentos que geram conflitos.

Os entrevistados selecionados pelo autor apontaram que o modelo mais adequado de liderança a ser implantado é aquele onde as chefias possuem total participação nas decisões. Pensam os entrevistados que, se esse modelo de liderança fosse implantado, descentralizaria a cúpula administrativa, de modo que eles poderiam se sentir como coparticipantes das decisões, responsabilizando-se pelos resultados e pelos aspectos inovativos que porventura a empresa viesse a propor (SILVA, 2010).

Silva (2010) conclui ainda, a partir dos dados de pesquisa, que a equipe motivada é comprometida com a missão da organização e que, pelo fato de ter uma nova gestão administrativa, foi construída uma nova expectativa, tanto nos gestores como nos seus liderados.

Com base nas leituras realizadas, constata-se também que a gestão de conflitos é uma imposição natural à liderança, o que significa que as pessoas esperam que o líder resolva os problemas. Um líder que não enfrenta os conflitos com confiança ou não acredita que possa resolvê-los sozinho permite que sua equipe vivencie momentos de insatisfação, desmotivação e insegurança na organização.

Com isso, pode-se afirmar que o clima organizacional é um fator que pode levar ao sucesso de qualquer empresa, desde que esta empresa sempre se coloque no papel de preocupar-se com seus colaboradores, cuidando da comunicação, do estilo gerencial, da imagem da empresa, do desenvolvimento profissional, das condições de trabalho e de qualidade de vida dos colaboradores. Afinal, esses aspectos exigem medidas constantes que contribuam para a satisfação dos funcionários e o aumento da produção sem grandes conflitos.

Como resultado da pesquisa, foram encontradas respostas satisfatórias aos problemas de pesquisa levantados, articulando-as aos objetivos pretendidos no trabalho, de forma a corroborar as hipóteses inicialmente elaboradas.

Foi possível constatar, fundamentando-se em Ambrust (2022), que há alguns procedimentos essenciais para que a gestão de conflitos ocorra de forma eficiente:

a) Definir os valores da empresa - as políticas, missões e valores internos da empresa também devem ser definidos nos processos de recrutamento e seleção, para que tanto os candidatos quanto os colaboradores recém-contratados entendam qual

é a visão da empresa, é muito importante que essas definições estejam associadas com: Transmitir e reforçar a clareza e a transparência para todos os profissionais, pois servem como parâmetros para orientar o comportamento e conduta dos colaboradores. O cargo individual deve ser o mesmo para todos, os princípios morais e éticos devem-se caracterizar o comportamento de cada membro da equipe, independentemente de seu cargo ou posição hierárquica.

b) Conhecer bem a sua equipe - a melhor forma de lidar com os diferentes temperamentos e respeitar os limites e especificidades de cada integrante é conhecer o perfil da equipe. Uma das tarefas fundamentais do gestor é suavizar as discrepâncias que possam surgir devido a divergências entre alguns colegas. Se houver um funcionário que goste de criar intrigas, o ideal é ligar para ele para conversar com ele ou transferi-lo para outro departamento. As configurações que causam desconforto e prejudicam a produtividade nunca devem ser reforçadas.

c) Identificar os problemas - um pequeno problema, se não detectado a tempo, pode levar a sérios desentendimentos que fazem com que a empresa tenha que tomar medidas drásticas para superar a situação, como: o afastamento ou mesmo a demissão de bons profissionais de seus cargos. Primeiro passo. Cada profissional deve ter sua postura avaliada, ou seja, a sua forma de trabalhar e seu desempenho devem ser mensurados, assim como o trato do funcionário com seus colegas e a ocorrência de erros do operador em um ambiente de trabalho, o problema pontual, pois dependendo da natureza do conflito e da posição do profissional, as consequências podem ser maiores, pois alguns funcionários têm contato direto com fornecedores ou clientes externos.

d) Trabalhar as habilidades de comunicação - uma das características de um bom gestor é a capacidade de se comunicar com toda a equipe, independente de diferenças de opinião ou comportamento. Portanto, use as habilidades de comunicação para evitar situações mais complexas e aproximar os colegas. O líder deve assumir o papel. Diplomático, sempre buscando equilibrar os interesses e necessidades de cada membro da equipe, não sendo mais um fator motivador de conflitos causados por falhas de comunicação.

e) Incentivar a participação de todos - a resolução de problemas deve ser guiada pelo gestor, mas só terá eficiência se houver a participação de todos os integrantes da equipe. É muito importante deixar evidente que não se trata de procurar culpados, mas sim de resolver as questões que geram atritos e tornar o ambiente de

trabalho mais agradável de uma maneira geral. Faça uma reunião para que cada colaborador possa expressar o seu ponto de vista sobre um mesmo fato. Mas é muito importante ter sabedoria nesse momento para que não haja uma potencialização do conflito e uma intensificação do problema.

f) Manter-se na neutralidade - a gestão de conflitos só pode ser usada de forma eficiente se for liderada por um líder neutro, ou seja, por um profissional consciente de suas responsabilidades, nunca tomando partido e sempre procurando fazer o melhor para o bem-estar de todos os envolvidos. É fundamental que fique claro que as regras se aplicam com o mesmo peso a cada membro da equipe. Caso contrário, o efeito pode ser adverso e abrir uma grande margem para novos conflitos.

g) Ouvir o que os colaboradores têm a dizer - como mencionado anteriormente, um ambiente organizacional onde há liberdade para compartilhar comentários tende a ser muito mais saudável, amigável e produtivo. Ouvir as reclamações dos colaboradores sem avaliá-las é um dos pontos chave de uma boa gestão de conflitos. Seja acessível para que as dúvidas sejam dissipadas e as imagens negativas sejam dissipadas. A ideia é que os colegas aprendam a se respeitar, a ponto de aumentar o comprometimento de toda a equipe.

Além desses pontos, recorrendo aos estudos de Ferrara e Neto (2015), que analisaram vários artigos sobre conflitos na gestão da saúde em escala brasileira e mundial, foi possível encontrar fundamentos expressivos, atendendo aos critérios de busca aqui propostos. Constata-se que na área da saúde ocorre uma série de conflitos, sendo predominante o conflito de tipo legal, com 40% das incidências. Esse tipo apresenta diversas causas, desde comunicação interpessoal e com fornecedores, até conflitos por estilo de gestão, conflito entre trabalho e família e conflitos éticos (FERRARA; NETO, 2015).

De acordo com os referidos autores, observa-se que as consequências vão desde o sentimento de insatisfação, manifestações de burnout, conflitos na relação trabalho-família, conflitos de interesse e envolvendo questões éticas, sempre evidenciando a necessidade de transparência e controle para assegurar a saúde da população no ambiente de trabalho.

Corroborando com tal perspectiva, Aires e Delatorri (2019) apontam para a necessidade de desenvolver a gestão de conflitos na saúde, uma vez que os profissionais de saúde lidam com conflitos diretamente articulados com o exercício

das suas funções laborais. Vale salientar, contudo, que o conflito pode ter pontos positivos e pontos negativos, o que vai depender do modo como for gerido e quais são as pessoas envolvidas. É fundamental que o gestor invista tempo e atenção à gestão da sua força de trabalho em saúde, prevenindo conflitos e desgastes desnecessários. Entretanto, para enfrentar o conflito é importante entender a sua natureza, sua dinâmica e suas variáveis, pois somente com o diagnóstico da situação de conflito é que será possível enfrentá-la da maneira correta e eficiente.

Evidencia-se, por meio das leituras realizadas, que os sistemas de saúde envolvem locais em que todos os tipos de conflitos podem acontecer, o que reforça a necessidade de haver uma gestão de conflitos presente em todos os setores da saúde. E para tanto, é essencial identificar problemas, o uso da mediação como uma forma eficaz para realizar uma gestão construtiva de conflitos (AIRES; DELATORRI, 2019).

CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa bibliográfica permitiu contribuir para a percepção acerca do papel do gestor em situações de conflitos evidenciando possíveis estratégias de ação no enfrentamento de choques culturais presentes na vida organizacional, particularmente na área da saúde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado, ficou evidente que nenhuma organização está livre dos conflitos, pois praticamente toda a organização sofre e se beneficia com os mesmos, e necessita de gestão adequada.

Os conflitos são responsáveis por diversas ameaças à estabilidade das organizações, mas podem também agir de forma construtiva, quando o potencial de inovação é estimulado. Para tanto, a gestão moderna deve ver os conflitos como uma força constante dentro da organização e tentar controlá-los por meio de técnicas de gerenciamento de conflitos para que atuem de forma construtiva.

Além disso, as causas dos conflitos são esperadas e inevitáveis, estabelecidas pela união de diferentes personalidades, referências, interesses e valores de cada pessoa.

Dessa forma, para enfrentar uma situação de conflito e suas causas, é essencial que o gestor esteja preparado no sentido de permitir que os sistemas organizacionais funcionem de forma integrada, primando pela eficiência do processo. A estrutura, a equipe, o estilo pessoal, o sistema de recompensa e a liderança devem ser conjuntamente considerados e analisados para que se possa perceber atitudes conflitantes, de modo que sejam tomadas decisões éticas, que considerem os valores morais organizacionais e sociais, favorecendo o fortalecimento da cultura corporativa, bem como a imagem social da empresa.

Portanto, fica demonstrado que o conflito pode ter pontos positivos e negativos, dependendo de como for tratado e de quais as pessoas envolvidas. Assim, é importante que o gestor invista tempo e atenção à gestão da sua força de trabalho, visto como capital humano fundamental para a saúde da empresa, prevenindo conflitos e desgastes desnecessários.

Os sistemas de saúde, por suas particularidades em termos de objeto de atendimento e as dificuldades cotidianas enfrentadas, são locais onde podem surgir todos os tipos de conflitos, e por isso, é necessário haver uma gestão de conflitos mais fortemente presente e capaz de atuar com preparo e especificidade.

Para enfrentar o conflito, é importante entender sua natureza, sua dinâmica e suas variáveis, pois somente com o diagnóstico claro e detalhado da situação de conflito é possível enfrentá-lo de forma correta e eficiente. Sendo assim, é essencial o uso da mediação e da boa comunicação, sempre considerando os valores da empresa, conhecendo a equipe e trabalhando as habilidades de comunicação como uma forma eficaz para realizar uma gestão construtiva de conflitos.

REFERÊNCIAS

AIRES, Micheli Malanquini Melo; DELATORRI, Maycon da Silva. A importância da gestão de conflitos nos sistemas de saúde. **Rev. Ambiente Acadêmico**, v.5, n.1, jan./jun. 2019. <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/revista-ambiente-academico-v05-n01-artigo03.pdf>

ARMBRUST, G. **Gestão de conflitos**. 13 de maio de 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-conflitos> Acesso em: 28/05/2022.

CARRARA, G. L. R. et al. A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 38, n.3, 2017, p.1-9. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472017000300500&lng=en&nrm=iso

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Cidade: Rio de Janeiro/RJ, Edição Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

CUNHA, P. et al. Conflitos em contexto de saúde: um instrumento de avaliação de estilos de gestão de conflito. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, v.20 (edição especial), 2018, p. 9-18. Recuperado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1647-21602018000300002&lng=pt&nrm=iso

FERREIRA, Claudia Aparecida Avelar; REIS NETO, Mário Texeira. Gestão de conflitos nas organizações um olhar para a saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, Nº. 3, 2015, p. 2799-2818. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5555832>

GOMES, Perpétua Oliveira Cardim; SANTOS, Jair Nascimento; RODRÍGUEZ, Vanessa Brasil Campos. Comunicação Empresarial em um Processo de Fusão de Empresas: Uma Análise da União Brasken. **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, v. 12, n. 2, p. 192-216, jul./nov. 2012. <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/479>

SANTOS, Jackson Almir dos; ARBEX, Marco Aurélio. Gestão de pessoas em processos de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança? **HÓRUS**, Vol. 6, No 3 (2011). <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/revistahorus/article/view/4021>

SILVA, Jerson Joaquim. O papel do Líder na gestão de conflitos e mudança da cultura organizacional dentro de um ambiente hospitalar. **Colloquium Humanarum**. Presidente Prudente, v. 7, n. 2, p. 01-06, jul/dez 2010.

VALE, Francisca Correia et al. O impacto da cultura organizacional nos estilos de gestão de conflito. In: MONICO, Lisete et al (Coords.). **Capital psicológico, estratégia e gestão na diversidade das organizações**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2019.