

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**



**NEGOCIAÇÃO E LIDERANÇA: O PAPEL DA
CHEFIA DIRETA NA GESTÃO DA PRESSÃO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

ROBERTO AYLNER
Rio de Janeiro - 2010

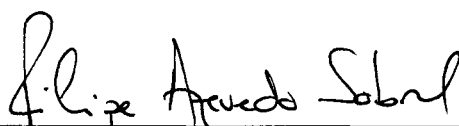
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

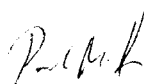
NEGOCIAÇÃO E LIDERANÇA: O PAPEL DA CHEFIA DIRETA NA GESTÃO NA PRESSÃO.

APRESENTADA POR: ROBERTO AYLNER DE AZEVEDO SOUZA

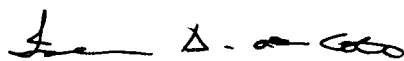
E
APROVADO EM:
PELA BANCA EXAMINADORA



Filipe João Bera Azevedo Sobral
Doutor em Administração



Paulo Roberto de Mendonça Motta
Doutor em Administração



Isabel de Sá Affonso da Costa
Doutora em Administração

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO INTERNACIONAL

Roberto Aylmer

**NEGOCIAÇÃO E LIDERANÇA:
O PAPEL DA CHEFIA DIRETA NA GESTÃO DA PRESSÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Escola Brasileira de Administração Pública
de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
como exigência final para obtenção do grau
de mestre.

PROFESSOR ORIENTADOR: FILIPE SOBRAL

Rio de Janeiro
2010

AYLMER, Roberto

Negociação e liderança: o papel da chefia direta na gestão da pressão / Roberto Aylmer. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de pós-graduação da Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, p.183, 2010.

1. Estresse e pressão percebida 2. Liderança e chefia 3. Negociação e manejo do conflito

ROBERTO AYLNER

**NEGOCIAÇÃO E LIDERANÇA:
O PAPEL DA CHEFIA DIRETA NA GESTÃO DA PRESSÃO**

Dissertação de mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de mestre.

APROVADA EM 25 DE NOVEMBRO DE 2010

BANCA EXAMINADORA:

PROFESSOR FILIPE SOBRAL – Orientador técnico

Dedico este trabalho aos meus filhos, Mariana, Daniel e Rodrigo Aylmer que me levam ao maior desafio de um homem: ser pai; e à minha esposa, Ana Aylmer, com quem aprendo as coisas simples da vida.

AGRADECIMENTOS

Antes de tantos que merecem o meu agradecimento, agradeço ao Altíssimo, o Mestre dos Mestres, Autor da Vida, Jesus Cristo, Aquele que negociou uma melhoria eterna em nossas vidas oferecendo a Sua própria.

Aos meus pais, João e Dorinha, com quem aprendo a arte de reinventar a vida e manter um coração de criança que crê e ama através dos anos.

A minha esposa, Ana, pela sugestão deste mestrado e todo o suporte para cobrir a minha ausência neste período tão intenso.

Aos meus filhos, Mariana, Daniel e Rodrigo Aylmer que sempre superaram minhas expectativas com amor e carinho.

Ao professor e meu orientador Filipe Sobral que aceitou estar ao meu lado em momentos tão difíceis.

Ao professor Yann Duzert que, com suas aulas desafiadoras, despertou o interesse de conhecer mais a negociação como prática de vida e a ir além na construção de consensos.

Aos professores do Master in International Management – Mestrado Executivo Internacional – da FGV que com sua dedicação e nobreza ampliaram a minha forma de pensar.

Aos meus colegas de mestrado – do Brasil e de outros países – que enriqueceram minha vida com suas experiências e amizade.

Aos meus clientes RHs de diferentes empresas que me ajudaram nas pesquisas e nos debates enriquecedores.

“Os grandes navegadores devem sua ótima reputação às grandes tempestades.”

Epicuro (341-270 a.C.), filósofo grego

RESUMO

Este estudo tem por finalidade identificar perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos a correlação entre as competências gerenciais e a relação construída entre líderes de diferentes níveis hierárquicos e suas equipes diretas, bem como o impacto na percepção da pressão e do estresse pelas suas respectivas equipes. Um dos desafios que gerentes e outros líderes encontram é como manter um time motivado e mobilizado em um ambiente de pressão crescente, seja decorrente de uma expansão ou uma retração do seu mercado. No primeiro capítulo e no segundo capítulos fazemos a introdução e a definição do Problema, os objetivos e delimitações do estudo. No terceiro capítulo caminhamos pela história do trabalho, da organização e do homem, buscando fundamentar no tempo a jornada em busca do equilíbrio trabalho e trabalhador, o lugar do homem na construção desta história e alguns importantes pensadores da gestão de pessoas. Este capítulo abre portas para entendermos o capítulo seguinte, no qual estudamos o estresse e, em particular, o estresse ocupacional. Mostramos, ainda, a diferença entre pressão – que está no ambiente externo- e estresse, que deriva da percepção do indivíduo. O interesse neste tema é decorrente da constatação prática de que a pressão aumenta em tempos de retração do mercado, mas também aumenta em períodos em o mercado está aquecido. Logo, se houver uma correlação entre como uma equipe ou um liderado ‘percebe’ o seu líder, essa informação poderá ser útil para a Gestão de Pessoas. Aprofundamos o conceito de *Suporte Social*, a rede que protege o colaborador nem contextos de alta pressão e demos maior ênfase ao papel do líder como importante fonte deste suporte. No quinto capítulo analisamos o tema *conflito* por ser um dos temas que mais impactam o estresse ocupacional. As relações de trabalho são, por sua natureza, relações de longo prazo, o que faz do manejo adequado do conflito no ambiente de trabalho um assunto relevante na agenda do gerente. Entretanto, seu manejo adequado depende tanto do diagnóstico correto, bem como da relação de confiança construída pelo líder. Embora cientes de que parte significativa dos conflitos está relacionada às estruturas e estratégias corporativas, propositalmente dirigimos nossa atenção aos gerentes e líderes que compõem a massa de liderança dessas organizações visando provocar idéias que possam contribuir para a melhoria das relações e dos resultados. No sexto capítulo apresentamos a Metodologia e no último capítulo apresentamos e discutimos o resultado da pesquisa realizada com profissionais de Recursos Humanos de grandes empresas, buscando, através do olhar do RH, uma percepção sobre as lideranças de cada empresa e a comparação entre líderes com maior ou menor capacidade de negociação junto à sua equipe. O estudo usou uma grade flexível suportada por um questionário semi-estruturado e os dados foram tratados usando a metodologia da Análise de Conteúdo sem que fosse necessário um tratamento estatístico devido ao tamanho da amostra. O estudo apontou para a necessidade de uma exploração mais profunda do tema uma vez que a literatura e os resultados iniciais demonstraram um importante papel da chefia direta na percepção grupal do estresse e no clima organizacional. Ao concluir o trabalho a pesquisa oferece algumas ponderações sobre o papel das lideranças e o papel das corporações na equalização de equipes que vivem sob pressão constante.

Palavras-chaves: 1. Estresse e pressão percebida 2. Liderança e chefia
3. Negociação e manejo do conflito

ABSTRACT

This study aims at identifying, through the lens of Human Resources Managers, the correlation between managers' negotiation competencies and the relationship built with their teams. It also aims to probe the existence of a modulating effect between this relationship and the respective team's pressure perception. One of the challenges that managers face is how to keep a team motivated and mobilized in an increasing pressure environment. In the first and second chapter we introduce the theme and define the Problem to be studied. In the third chapter, we walked through labor, organization and human history willing to ground in a timeline the journey in the search of balance labor-laborer, the mankind's place in shaping this history and some important thinkers of people management. This chapter is a door opener for the next one where we study stress, particularly, occupational stress. In this fourth chapter we point the difference between pressure – present in the environment – and stress, derived from the individual interpretation. Our interest in this subject comes from the observation that pressure arises when the market suffers a retraction but also arises when it is heated, so, it increases every time. So, if there is a correlation between how teams or a person 'perceives' his leader and the 'pressure around', this information could be useful for people management, particularly addressing occupational stress. We deepen the concept of Social Support, the net that protects the employee in high-pressure contexts with an emphasis on the leader's role as the main source of this support. In chapter 5 we deepen in *conflict* due to its' impact on occupational stress levels. The workplace relationship is, by its nature, a long term relationship and that makes conflict management a relevant issue on manager's agenda. However, the appropriate conflict management depends on the diagnosis (technical approach) and the confidence level build in the relationship (relational level). Although we are aware that significant part of the conflicts are related to the corporate structure and strategy, we purposely drove our attention to managers and middle leaders that are part of more representative part of the company's leadership group aiming to provoke ideas that could contribute to the relationships and results improvement. In chapter six we present the Methodology used and in the seventh chapter we discuss the field research results carried with big companies' Human Resource managers. In this chapter we seek, through HR's sight, a perception over the impact of the leadership comparing them using a subjective perception of higher or lower negotiation capabilities with their teams. The research used a flexible grid supported by a semi-structured questionnaire. Data were decoded by Content Analysis method. Due to the sample size, a statistic treatment was not necessary. The evaluation allow infer that there is a straight relationship between a leader behavior over his team stress perception at the workplace. The study pointed the need for a deeper analysis of the issue considering that the literature and the initial results show an important role of immediate report over the team stress level perception. Concluding this study, the research offers questions regarding the company and the leader role on dealing with teams under constant pressure.

Key-words: 1. Stress and perceived pressure. 2. Leader and boss. 3. Negotiation and conflict management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fig. 1 – Tripalium	28
Fig. 2 – Pirâmide de Maslow	39
Fig. 3 - As cinco etapas do crescimento – Larry Greiner	46
Fig. 4 - Esquema de Mc Ewen – Estímulo e percepção	63
Fig. 5 - Impacto do Nível de conflito sobre o resultado da organização	91
Fig. 6 – Modelo de gerenciamento do conflito interpessoal	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Linha do tempo: das pirâmides do Egito à administração científica de Taylor	32
Tabela 2 – O estresse na organização e no indivíduo	68
Tabela 3 – Comparação das teorias de gerenciamento do conflito quanto ao horizonte de tempo	97
Tabela 4 – Estilos de manejo do conflito interpessoal e as situações onde são adequados ou inadequados	102

SUMÁRIO

RESUMO	06
ABSTRACT	07
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	08
LISTA DE TABELAS	09
1 INTRODUÇÃO	12
2 O PROBLEMA, OBJETIVOS, DELIMITAÇÃO, RELEVÂNCIA DA PESQUISA	17
2.1 O PROBLEMA	17
2.1.1 Descrição do Problema	17
2.1.2 Contextualização do problema	20
2.1.3 Formulação do Problema	24
2.1.4 Objetivos	24
2.1.4.1 Objetivo final	24
2.1.4.2 Objetivos secundários	25
2.1.5 Delimitação do estudo	25
2.1.6 Relevância do estudo	26
3 O TRABALHO, A ORGANIZAÇÃO E O HOMEM	28
3.1 O TRABALHO	28
3.1.1 A primeira onda – a Revolução Agrária	29
3.1.2 A segunda onda – a Revolução Industrial	30
3.1.3 A terceira onda – a Revolução do Conhecimento	33
3.2 A ORGANIZAÇÃO	34
3.3 O HOMEM	45
4 O ESTRESSE: A PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO	52
4.1 ESTRESSE E A PESSOA: UM PROCESSO DE ADAPTAÇÃO	53
4.1.1 Estresse como conceito	53
4.1.2 Estresse: psiconeuroimunologia e percepção individual	59
4.1.3 O estresse e a percepção	60
4.2 ESTRESSE OCUPACIONAL: O ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO	63
4.2.1 Estresse ocupacional	65
4.2.2 Fatores psicossociais do estresse ocupacional	68
4.2.3 Fatores organizacionais	70
4.2.3.1 Riscos ligados ao papel da organização	71
4.2.3.2 Riscos ligados ao desenvolvimento de carreira	72
4.2.3.3 Riscos ligados à possibilidade de decisão e controle (voz)	72
4.2.3.4 Riscos ligados ao relacionamento interpessoal no trabalho	73
4.2.3.5 Riscos ligados ao balanço trabalho- família	74
4.2.3.6 Categorias relativas ao conteúdo do trabalho	75
4.2.3.7 Burnout	76
4.2.3.8 O gerente na equalização do estresse no trabalho	79
4.2.3.9 Elementos críticos para o estresse ocupacional ao alcance	

do gerente	82
5 O CONFLITO E O GERENTE	87
5.1 A COMPREENSÃO DO CONFLITO PELA SUA NATUREZA	88
5.2 O CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES	90
5.3 O GERENTE E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	93
5.4 ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS	95
5.5 ESTILOS NO MANEJO DO CONFLITO	99
5.6 O CONFLITO E A AUTOPOIESE	104
6 METODOLOGIA	110
6.1 A PESQUISA	110
6.2 PESQUISA DE CAMPO – UNIVERSO E AMOSTRA	110
6.3 PESQUISA DE CAMPO – SELEÇÃO DOS SUJEITOS	111
6.4 COLETA DE DADOS	112
6.5 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	114
6.6 TRATAMENTO DE DADOS	116
6.7 PESQUISA DE CAMPO – LIMITAÇÕES DO MÉTODO	117
7 NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITO – UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO GERENTE DE RH	120
7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	123
7.2 A FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DO CONFLITO COMO ATRIBUTOS GERENCIAIS	125
7.3 SITUAÇÕES DE NEGOCIAÇÃO E CONFLITO VIVENCIADAS PELO GERENTE	126
7.3.1 Níveis de conflito	126
7.3.2 Tipos de conflitos	129
7.4 A PERSPECTIVA GERENCIAL SOBRE AS HABILIDADES NECESSÁ- RIAS PARA NEGOCIAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CONFLITO	130
7.4.1 Divergências de opiniões	133
7.4.2 Conflitos repetitivos	134
7.4.3 Entre membros da equipe	135
7.4.4 Entre agentes hierarquicamente diferentes ...	136
7.5 O GERENTE E O ESTRESSE	136
7.5.1 A convivência pessoal do gerente com o estresse	137
7.5.2 O relacionamento do gerente com a equipe	138
7.5.3 O gerente sob o ponto de vista da equipe	141
7.5.4 Atitudes do gerente para a redução do estresse e do nívelde conflito	143
7.5.5 Níveis de estresse entre equipes com gerentes hábeis para negociação e solução de conflitos	146
7.6 COMPETÊNCIAS QUE DESTACAM UM GESTOR NO CASO DE NEGOCIAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CONFLITO SOB O PONTO DE VISTA DO GERENTE	150
8 CONCLUSÃO	155
REFERÊNCIAS	161
GLOSSÁRIO	180

1 INTRODUÇÃO

Assim como a medicina, uma tese começa com uma necessidade ou a percepção de uma necessidade de outrem. A escolha do tema desta dissertação não foi diferente. Ela teve, provavelmente, seu início há cerca de dez anos, quando alguns clientes, especialmente profissionais de Recursos Humanos, começaram a descrever uma série de fenômenos nas empresas que pareciam um novo tipo de epidemia silenciosa.

Os sintomas se repetiam em lugares diferentes e em empresas diferentes, mas seu aparecimento era cada vez mais freqüente e seus efeitos cada vez mais nefastos. Insatisfação com o trabalho, sentimento de ser desperdiçado e ao mesmo tempo sugado, falta de sentido e significado em seu trabalho e, o mais comum dos sintomas, uma profunda insatisfação com o modo com que a chefia direta (gerências) atuavam nas situações críticas.

A precipitação nas decisões, a postura defensiva e a visão de curto prazo eram os comentários mais comuns para caracterizar essas lideranças ineficazes (GOLEMAN, 1995). Por outro lado, em cenários mais críticos, fica mais evidente a atuação de líderes que promovem o alinhamento de suas equipes com os valores e objetivos da empresa, pautando sua gestão por uma ênfase tanto nos resultados como nas relações. Líderes que investem na relação com suas equipes tendem a conseguir um grau maior de aderência às suas propostas e uma maior satisfação com o trabalho (COOPER, CARTWRIGHT, 2001).

Essa clara distinção entre o resultado de um chefe que atua para cumprir uma tarefa e um líder que atua como um negociador (entendendo o contexto, buscando conhecer os interesses envolvidos, ampliando as opções e alternativas, utilizando-se de uma comunicação inteligente, construindo um relacionamento de confiança, entendendo que concessões são necessárias e podem ser feitas sem prejuízo para um dos lados, a sua conformidade, a legitimidade dos papéis e o tempo investido na construção de um resultado sustentável e que favoreça a continuidade das relações e dos resultados) provocou o interesse em entender mais sobre que investimento em desenvolvimento de lideranças traria uma maior repercussão nos resultados.

Novos elementos entram na agenda com uma velocidade e simultaneidade que criam um ambiente de alta demanda. Tenho visto na substancial maioria das empresas com as quais temos trabalhado, que uns dos problemas recorrentes entre líderes de diferentes organizações eram o ruído na comunicação e o nível progressivo dos conflitos, corroendo a confiança entre as partes e gerando perdas desnecessárias (KANTER, 2004).

Desafios como o choque com a Geração Y, times matriciais, equipes virtuais, fusões e aquisições, *joint ventures*, internacionalização, mudanças de sistemas de gestão, redução de custos, certificações internacionais e processos de acreditação, mudanças de diretorias, no mercado, na economia e na política se avolumam sobre pessoas que vivem com metas crescentes, mas com um suporte que não cresce na mesma proporção.

A partir desta discussão apresentada em muitos seminários em congressos e encontros de profissionais de RH, ficou evidente a demanda por um modelo de desenvolvimento de lideranças que fosse alinhado às reais necessidades estratégicas da empresa, mas que também considerasse o estresse relativo a este novo cenário e como um gerente pode reduzir a pressão e, ao mesmo tempo, aumentar o resultado de sua equipe.

O modelo clássico de desenvolvimento, com ênfase maior no conteúdo teórico e na sistematização da abordagem acadêmica, tem se mostrado insuficiente para a abordagem destas situações complexas. Isso ficou ainda mais evidente nos trabalhos que fizemos com clientes de setores que sofreram um processo rápido de crescimento e retração de seu mercado, quais sejam o de mineração e Óleo & Gás.

Embora muitos textos da literatura sobre as mudanças no ambiente organizacional e suas conseqüências (como o estresse ocupacional, o conflito e os impactos sobre a produtividade por exemplo) tenham uma ótica mais focada nos processos estruturais, estes deixam em segundo plano a subjetividade do indivíduo, suas emoções e suas escolhas. Como um ator passivo diante de um contexto onde não pode influenciar. Ele, o indivíduo, se vê tolhido de uma ação que possa transformar o seu entorno. Entretanto, pela própria limitação quanto à sustentabilidade deste enfoque instrumental, uma nova linha de reflexão tem se apresentado como opção para olhar com mais profundidade o sujeito e o seu papel como ator no cenário corporativo. Vergara (2002) traz uma importante contribuição a questionamento, ao falar da mudança organizacional propriamente dita:

A mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente como uma mudança de estratégias, processos ou tecnologia, como tenta fazer crer uma parte significativa dos textos sobre gestão de mudanças, ainda que, em alguns casos, a dimensão social seja considerada como uma *variável* determinante das possibilidades de sucesso, seguindo a tradição funcionalista que tem dominado a pesquisa em administração. Ela significa também uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, do indivíduo com os seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade, do indivíduo consigo mesmo.” (SILVA; VERGARA, 2002)

Nosso trabalho tem como interesse o gerente, sujeito com poder para agir e contribuir de forma singular para que sua equipe, pequeno universo, trabalhe e viva de forma mais harmoniosa.

O crescimento exponencial de 2002 até o primeiro semestre de 2008 e a posterior retração do mercado com a crise do sistema financeiro mundial, deflagrada em setembro de 2008, por sua vez, ajudaram a entender ainda mais a perspectiva que sustenta a importância e aplicabilidade desta tese. Neste grupo acompanhamos, *in loco*, que, se o mercado *aquecer* a pressão vai aumentar para buscar atender uma oportunidade de demanda sem que, necessariamente, as equipes tenham um crescimento proporcional de pessoas, recursos e prazos; se o mercado *desaquecer* ou *retrair*, a pressão também vai aumentar na tentativa de manter a lucratividade e o resultado da empresa, ainda que para isso recorra à redução de pessoal, orçamentos e prazos. Em suma, a pressão será crescente, independente do cenário econômico.

Entretanto, a capacidade das pessoas lidarem com a pressão é limitada e dependente de três conjuntos de fatores: fatores do indivíduo (como a idade, a formação educacional e familiar) fatores sociais (como a instabilidade econômica, insegurança, trânsito/distância do trabalho) e os fatores ligados à empresa (a indústria em que atua, o clima no ambiente de trabalho, a chefia imediata e sua relação com os colaboradores).

Dentre os conjuntos acima apresentados, este estudo priorizará os fatores ligados à empresa, em particular, buscando entender se, mesmo num contexto de crescimento das demandas, a chefia direta pode reduzir o estresse percebido pelo seu colaborador.

Considerando o exposto, de que a pressão tende a ser crescente, e ainda, que toda energia dissipada em conflitos (que não leve a um resultado benéfico às partes) pode ser considerada um desperdício (MALHOTRA, BAZERMAN, 2007) voltamos nossa atenção para os gerentes como interface mediadora entre as demandas corporativas e as necessidades dos colaboradores, além das demandas de pares, fornecedores, clientes e demandas de sua própria vida. Para fins de entendimento, consideramos neste estudo que o vocábulo *gerente* define uma chefia imediata que lidera uma equipe, independente se tem efetivamente o cargo ou não.

A partir deste prisma, propomos que gerentes que saibam negociar seus pontos de vista e construir confiança na relação com sua equipe, conseguem uma redução do estresse percebido.

Assim, buscamos explorar neste estudo se a capacidade de negociar e administrar situações de conflito de um gerente pode contribuir para a redução do estresse percebido pelo

colaborador no ambiente de trabalho. Caso seja comprovada esta possibilidade, abrem-se frentes de interesse para novos estudos visando entender como reduzir os fatores estressores, bem como para buscar ferramentas que facilitem uma abordagem negociadora para os gerentes.

É do interesse último deste estudo, provocar uma reflexão sobre o papel do gerente na redução da pressão percebida por sua equipe, criando assim, ambientes mais saudáveis e produtivos. A descrição, análise e explicação dos elementos que identificam, na prática gerencial, um gerenciamento eficaz do conflito e do estresse junto à sua equipe, poderão, ainda, vir a contribuir para uma análise mais profunda dos programas de desenvolvimento de lideranças e o currículo dos cursos voltados para a formação de gestores, particularmente no que se refere à competência de negociação e a gestão de pessoas em cenários complexos.

O conhecimento mais sistemático sobre esses parâmetros poderá abrir caminho e facilitar a realização de estudos qualitativos exploratórios, visando à determinação da extensão da importância da competência de negociação do corpo gerencial no resultado global de uma organização.

O primeiro capítulo expõe os problemas formulados para a pesquisa e sua contextualização, objetivos, delimitação e relevância, a fim de que esclarecer as proposituras da pesquisa.

No capítulo 2 apresentar-se-á uma visão panorâmica da relação do homem com o trabalho e a organização. Com ele ressalta-se a dimensão das mudanças no cenário global, tanto seu impacto quanto velocidade, sobre o trabalho e, por conseguinte, sobre o homem. A dificuldade para lidar com essas mudanças e as cobranças que elas trazem é percebida como estresse. Assim, buscar-se-á uma correlação entre o trabalho e a vida, trazendo uma reflexão para o gestor sobre o cenário de pressão crescente e o prognóstico sombrio que se desenha sobre o capital humano das organizações, caso esses sinais sejam negligenciados.

O capítulo seguinte trata do estresse na perspectiva do indivíduo e a relação com o trabalho. Aqui buscou-se uma visão sistêmica sobre o fenômeno do estresse, desde uma reação de adaptação natural até o ponto em que, a partir de uma certa dose, transforma-se em risco para o indivíduo e porque não dizer, para a organização e a sociedade. Importa ressaltar que o estresse *de per se* é apenas um alarme de que algo precisa ser feito mas, uma vez ignorado, o alarme ou sua importância, conseqüências advirão. Nossa ênfase neste capítulo recai sobre o estresse ocupacional, ou seja, o estresse que se apresenta no contexto do trabalho. Foram abordadas diferentes perspectivas dos autores sobre o estresse, desde o entendimento de alguns que o estresse é parte integrante da vida corporativa e deve ser

“gerenciado”, até uma perspectiva crítica, na qual algumas organizações têm usado os estudos sobre o “estresse positivo” como forma de institucionalizar o medo como ferramenta gerencial válida. (VASCONCELOS, 2008)

O quarto capítulo enfoca a relação do gerente com sua equipe direta e o impacto desta relação sobre o clima e a pressão percebida pelo colaborador. Aborda a pressão pela perspectiva do conflito, uma disputa por posições ou interesses (BOLDING, 1998) e o seu manejo como importante ferramenta para a redução do estresse. Interessa, neste capítulo, um olhar sobre possibilidades e práticas que o gerente pode dispor para reduzir o conflito e, por conseguinte, o estresse. (RAHIM, 2002)

O quinto capítulo versa, ainda, sobre a Metodologia adotada para a pesquisa, especificando o tipo de abordagem, universo e sujeitos da pesquisa, apresentação do método e instrumento para coleta de dados, bem como seus limites. Partindo da fundamentação teórica apresentar-se-ão os métodos adotados para a confirmação das premissas lançadas no momento em que a pesquisa fora proposta.

O último capítulo apresenta o resultado da análise das entrevistas. Elas foram realizadas com profissionais de Recursos Humanos de empresas de grande porte, com reconhecida experiência em Gestão de Pessoas. Através de suas experiências como interface empresa-líder e líder-equipe, buscou-se um entendimento mais amplo da relação entre gerentes e equipes e o possível efeito sobre o clima organizacional e o estresse. Embora não fosse perguntado durante a pesquisa nem discutido no corpo teórico deste estudo, sabemos que estes profissionais, em sua rotina, fazem uso de pesquisas de clima (ou ambiência) nas análises sobre os resultados de uma área ou gestor.

Vale ressaltar que, na qualidade de médico, não pude evitar um olhar sistêmico da organização e de cada unidade como parte de um organismo vivo e interdependente, vez que análises e intervenções que não considerem esta complexa interdependência tendem a agravar os problemas (SENGE, 1990). Ao mesmo tempo busquei, nesta dissertação, oferecer reflexões e proposições que, espero, possam evocar o interesse de outros pesquisadores sobre o potencial que o gerente tem de influenciar as relações e os resultados nas organizações. Desta forma cumpro o meu papel de médico e o compromisso com a saúde/qualidade de vida e, ao mesmo tempo, desempenho minhas funções de consultor, na busca de uma construção conjunta de resultados sustentáveis.

2 O PROBLEMA, OBJETIVOS, DELIMITAÇÃO E RELEVÂNCIA DA PESQUISA PROPOSTA.

2.1 O PROBLEMA

De acordo com Salomon (2000, p. 217) a formulação do problema, principalmente a partir dos estudos de Popper e Kuhn sobre a lógica e a metodologia científicas “é considerada o ponto de partida de toda pesquisa”. Neste mesmo diapasão Larroyo (*Apud SALOMON, Op. cit.*, 217) a definiu como “o motor do processo investigatório”.

2.1.1 Descrição do Problema

A escolha do tema de uma pesquisa deve basear-se em critérios de relevância (importância científica e contribuição para o enriquecimento das informações disponíveis), de exequibilidade (acesso à bibliografia e disponibilidade de tempo) e de oportunidade (contemporaneidade da pesquisa), além da adaptabilidade do autor, que já deve ter os conhecimentos prévios sobre o assunto e sobre a área de trabalho proposta (ANDRADE, 1997). Azevedo (1999) ensina que o tema deve ser relevante científica e socialmente, situado dentro de um quadro metodológico ao alcance do pesquisador e com áreas novas a explorar.

Há quase 20 anos tenho trabalhado com diretores e gerentes, particularmente gerentes de recursos humanos, numa condição de profunda confiança, tanto no ambiente de *coaching* quanto nos intensos processos da psicoterapia. Desta forma, tenho acompanhado de perto a dificuldade em lidar com dimensões cada vez mais complexas, ou, usando o conceito de Lars Qvortrup (2005), *Hypercomplexa*, na qual o modelo tradicional de gerenciamento e *coping* (enfrentamento) não se mostram suficientes diante da multiplicidade e interdependência das variáveis que afetam o líder em sua prática diária.

Qvortrup (*Ibidem*, p. 4) expõe, em seguida, que a “complexidade” é o conceito-guia que diferencia a atual da sociedade emergente – uma que é determinada pela “habilidade de gerenciar a complexidade”. Na visão de Qvortrup, complexidade não é um problema a ser “resolvido” ou “minimizado a qualquer custo”. Ao contrário, ele afirma:

complexidade é a solução. Estabilidade não é alcançada pela provisão de um centro forte, mas através da provisão de meios para mútua observação [...] O objetivo funcional da sociedade não é criar “ordem” do “caos”, mas sim gerenciar a complexidade pela complexidade. (QVORTRUP apud RUTENBECK, 2006, p. 7-10, tradução nossa)

Maturana e Varela (2005) fazem uma advertência sobre o estudo de um fenômeno, particularmente quando estamos próximos a ele, o que se aplica ao contexto deste estudo:

quando examinarmos mais de perto como chegamos a conhecer esse mundo, descobriremos sempre que não podemos separar nossa história das ações – biológicas e sociais – a partir das quais ele aparece para nós. O mais óbvio e o mais próximo são sempre difíceis de perceber. (MATURANA, 2005, p. 28)

Assim, descrevo a seguir o problema, alvo do interesse desta pesquisa.

Ao longo destes anos em estreita relação com profissionais de RH, percebo um amálgama de sentimentos como espanto, assombro e cinismo ao se depararem com o contraste entre o está escrito nos valores, visão e missão das grandes empresas (“as pessoas são nosso ativo mais importante”, “prezamos a confiança e o caráter”, “em nossa empresa as pessoas são mais importantes do que as coisas”) e o que se ouve nas reuniões de metas, avaliação de performance, cobrança de resultados e demandas de trabalho.

A partir de 2000, quando comecei a investir mais em programas de desenvolvimento continuado com ênfase nas competências gerenciais (*Pipeline de Desenvolvimento Aylmer*) foram cada vez mais freqüentes os comentários dos RHs sobre as questões críticas da gestão de pessoas nas suas empresas. Talvez pela proximidade maior, pude perceber que, embora as empresas e mercados fossem muito diferentes, os relatos se pareciam em sua essência.

As pesquisas de clima quantificavam essa percepção em indicadores crescentes de insatisfação com o trabalho, sentimento de ter o seu potencial desperdiçado e ao mesmo tempo o sentimento de ser “sugado além do limite”, a falta de sentido e significado em seu trabalho e, o aspecto mais convergente entre as queixas: uma profunda insatisfação com o modo com que a chefia direta (que chamaremos de gerência neste estudo, mesmo que o seu cargo não tenha o título, tem a função tanto corporativa quanto psicológica) atuava nas situações críticas e na Gestão de Pessoas.

Como muitas das vezes as demandas por treinamentos tinham, de certa forma, uma expectativa ou caráter corretivo, a análise destes líderes e sua forma de lidar com conflitos e o estresse, era de nosso maior interesse.

Em conversas com diretores (chefia direta acima dos gerentes) e com os RHs (que demandavam as ações de treinamento e desenvolvimento) os aspectos mais comuns eram: a dificuldade em negociar interesses ou conflitos com os pares, com a equipe (e com a própria chefia), uma evidente precipitação ou procrastinação nas decisões, a postura defensivo-reativa e uma visão de resultados no curto prazo, sem considerar os impactos futuros. Essas características foram definidas por Goleman (1995) como (baixa) Inteligência Emocional. O referido autor introduz no mundo corporativo o que as pesquisas já vinham demonstrando, ou seja, que há um conceito ampliado de inteligência que se aplicava também às relações, não somente aos resultados, como tem sido valorizado no ambiente corporativo.

Com a eclosão de cenários cada vez mais marcados pela instabilidade (da economia ou do mercado específico em que a empresa atuava) o contraste com o pólo oposto ficou mais evidente, assim, os líderes que promoviam o alinhamento de suas equipes com os valores e objetivos da empresa, pautando sua gestão por uma atenção com suas equipes, conquistavam resultados a partir de relações fortes, criando um cenário mais sustentável, se considerarmos os critérios de estresse e riscos psicossociais no ambiente de trabalho, como veremos adiante neste estudo.

A evidente distinção nos resultados de um gerente que atua para cumprir uma tarefa, sem uma atitude integradora de sua equipe, e outro que atua evidenciando uma alta competência relacional e negocial (entendendo o contexto da empresa e do outro, buscando conhecer os interesses envolvidos nas questões, ampliando as opções e alternativas, utilizando-se de uma comunicação inteligente, construindo um relacionamento de confiança, entendendo que concessões são necessárias e podem ser feitas sem prejuízo para um dos lados, entendendo a legitimidade dos papéis e o tempo investido na construção de um resultado sustentável e que favoreça a continuidade das relações e dos resultados) provocou o interesse em pesquisar mais sobre o papel da liderança na construção de um ambiente mais propício ao alto desempenho.

Na qualidade de médico, o aspecto saúde – especialmente a mental – chamou a minha atenção. Por trabalhar como *coach* e psicoterapeuta, com acesso às questões mais dramáticas da relação com a chefia direta e a empresa estas ficaram muito evidentes.

Buscando por mais informações, encontrei uma vasta literatura relacionando o estresse ao trabalho e, mais especificamente, à relação com a chefia direta. A partir desses estudos, apresentei o tema em diversos seminários, congressos e encontros de profissionais de RH, encontrando grande eco nas observações sobre o tema que fiz com o público presente. Um dos problemas recorrentes observado por RHs de diferentes organizações era a

dificuldade de lidar com um nível progressivo dos conflitos, corroendo a confiança entre as partes, afetando a comunicação e, por conseqüência, gerando perdas desnecessárias (KANTER, 2004).

Como encontrar um equilíbrio que permita conquistar resultados hoje e manter as condições para continuar conquistando-os amanhã, conceito base da sustentabilidade? (RELATÓRIO BRUNDTLAND, ONU, 1987)

Progressivamente, nas conversas com RHs para a construção de programas de desenvolvimento continuado, a ênfase se voltava para a capacidade de negociação como prática diária do gerente e a gestão dos conflitos. Os resultados motivacionais de um líder que entendia e atendia tanto às necessidades de resultados da empresa como as necessidades de relações das pessoas ficaram muito evidentes.

Esse binômio “relações e resultados” apresenta-se como uma síntese de todo gestor. Os resultados garantem sua permanência na empresa e as relações criam condições para que sua equipe vá em busca de novos resultados, cada vez mais desafiadores.

Mas como lidar com pessoas se a pressão é crescente e os recursos disponíveis (incluindo orçamento, equipes e tempo) crescem em proporção inferior aos desafios? Como lidar com ambientes que mudam e com isso impactam a estrutura e as regras do jogo? Como lidar com a mudança de lideranças (*turn over*) e a falta de certeza no amanhã? Esses elementos fazem parte do contexto no qual nosso problema se manifesta.

2.1.2 Contextualização do problema

Entramos num espiral de desenvolvimento e transformação cujas margens ainda não foram delimitadas. Segundo autores como Naisbitt (1982), Zorrinho (1991), Sousa (2000), esta é a Era da Informação, caracterizada pelos intangíveis (SONNENBERG, 1994).

Toffler (1980) aborda a define como Era do Conhecimento. Em sua análise, saímos de uma economia onde os recursos físicos e financeiros constituíam as principais fontes de poder (Era Industrial) passamos para uma economia onde a força e o poder estão nos recursos humanos e intelectuais (SANTOS; SUSSMAN, 2000).

Toffler (1985) realizou uma síntese do novo ambiente corporativo e afirmou que “ao invés de rotineiro e previsível, o ambiente empresarial tornou-se cada vez mais instável, acelerado e revolucionário. E as organizações se tornam mais vulneráveis a forças e pressões

externas.” Neste contexto de grandes mudanças o autor sugere um protótipo para o novo executivo:

Para lidar com os novos problemas, o executivo de amanhã não funcionará mais “pelo manual”; ele deverá ser capaz de fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores, em vez de apenas executar mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo. (TOFFLER, 1985, p.23)

A descrição precoce de Toffler deste executivo – que atua num ambiente de alta complexidade e instabilidade – já apontava para a necessidade de uma capacidade de julgamento e decisão para aqueles que estão mais próximos da ação, ou seja, a necessidade de uma atitude negociadora, no sentido mais amplo da palavra, pesando e analisando as decisões para se ajustar às constantes mudanças.

Segundo Ruas (2005), nos últimos anos as organizações têm questionado a noção de equilíbrio, devido às turbulências sem precedentes, em seus ambientes, que as forçaram a se transformar. Logo, para que possam sobreviver e continuem gerando lucros, elas precisam estar sempre evoluindo, mudando rapidamente. Aquelas que forem lentas acabam perdendo participação no mercado. Ruas (*Ibidem*, p.17) continua afirmando que para “as organizações permanecerem viáveis num ambiente caracterizado por mudanças e incertezas, elas precisam ser capazes de mudar a si próprias.”

Colaiácovo (1999, p.3) faz uma relação direta entre a mudança e a emergência do conflito: “a mudança, em geral, também produz conflito, na medida em que afeta o *status quo* e os interesses.” A partir deste prisma, olhamos para a gestão de pessoas, especialmente em situações críticas como o conflito, como uma premissa cada vez mais essencial para o desempenho e a preservação das relações e dos resultados. Esta constatação encontra-se fundamentada teoricamente nos autores apresentados adiante.

Fisher e Ury (1985, p.30) trazem a negociação e a comunicação como processos inseparáveis e interdependentes: “Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.”

Portanto, a negociação na prática gerencial envolve conceitos como processo, consenso e sinergia, pois “negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem” (MATOS, 1989, p. 240).

Entendemos, a partir de Matos, que sem a conversação não se pode negociar, e esta, não se improvisa, nasce de habilidades básicas, tais como: saber ouvir, trocar informações,

opiniões, experiências; saber se posicionar, seduzir, persuadir, porque “uma negociação é um processo de comunicação interativo que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós” (SHELL, 2001, p. 135). Capacidades estas discutidas no último capítulo desta pesquisa quando analisaremos, a partir de entrevistas, as habilidades e competências de gerentes hábeis em negociação e gestão de conflitos.

Assim, a comunicação e a negociação como prática gerencial são necessidades crescentes, uma vez que constantemente buscamos afetar o comportamento de outras pessoas, por meio de intercâmbios sociais, visando determinados objetivos. A comunicação em si, entre dois ou mais indivíduos, pode ser vista como uma negociação, ou seja, cada vez que interagimos com outra pessoa ou iniciamos uma conversação, estamos fazendo isto visando um objetivo. “Negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão” (COHEN, 1980, p.33).

Esse tipo de negociação está presente no dia a dia de todos nós. Pessoas negociam com outras na esperança de alcançarem resultados superiores àqueles que poderiam ser obtidos por eles sozinhos (NELSON & WHEELER, 2004). Se esse indivíduo ou grupo com o qual se negocia for vital para se alcançar o objetivo e esse objetivo for muito importante para a pessoa, então é melhor que essa pessoa saiba negociar muito bem (COHEN, 2005).

Mintzberg, em seu trabalho “*The Nature of Managerial Work*” (1973), já considerava a negociação como parte essencial da rotina do administrador, contrastando com a tendência clássica da literatura da administração, que, ou deixava de lado o tema “Negociação na Prática Gerencial” ou o apresentava como atividade não-administrativa como, por exemplo, uma atividade a ser exercida na relação com clientes e fornecedores.

A gestão está intimamente ligada à Negociação, que, no dizer de Lax & Sebenius (1986), constitui “*the manager’s livelihood*” ou seja, a negociação é a base da subsistência do gerente. Seja qual for a maneira pela qual se encara uma empresa, como máquina, organismo ou sistema social (ACKOFF, 1994), ou, de maneira mais ampla, através dos relacionamentos entre pessoas, que transcende a visão tradicional de uma fronteira estabelecida entre a organização interna e os seus clientes externos (FLOOD, 1995), fica evidente a importância fundamental da competência de Negociação nos sistemas administrativos. Embora possa até ser classificada por muitos como um trabalho não-gerencial, trata-se de uma parte vital da função de um administrador (MINTZBERG, 1973, p. 91 / 93).

A evidência da importância da negociação como atividade gerencial cresce à medida que os contextos se tornam mais complexos e mais dependentes da ação da liderança mais próxima à operação.

Um diretor executivo de uma empresa global, que pediu para não ser citado, resumiu a relação entre o cenário externo e o grau de pressão sobre os executivos e colaboradores:

[...] se o mercado aquecer a pressão vai aumentar porque temos que atender a demanda sem que, necessariamente, as equipes tenham um crescimento proporcional de pessoas, recursos e prazos; e, se o mercado desaquecer, a pressão também vai aumentar porque temos que manter a lucratividade e os resultados da empresa, ainda que para isso haja redução de quadros, orçamentos e prazos... mas nunca de metas.

Em outras palavras: a pressão será crescente, independente do cenário econômico. Entretanto, a capacidade de um indivíduo para lidar com a pressão – física e/ou psicológica - voltar ao estado normal, conhecida como resiliência, é limitada (RICHARDSON, 2002).

A maneira como um líder se posiciona nas relações do dia a dia é decisiva para o desfecho das múltiplas negociações e, por conseqüência, o custo emocional para ele e para os que convivem com ele, de maneira particular, seus colaboradores diretos.

Pollan e Levine (1994, p. 6) afirmam que negociação é, depois de ler e escrever, a habilidade mais importante e necessária para alguém se tornar bem-sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios.

Concluindo o contexto do qual nosso estudo emerge não poderia deixar de mencionar o interesse, evidenciado nas demandas de treinamento e *coaching*, no desenvolvimento da negociação como uma competência gerencial. Isso, em nossa observação, tem crescido devido a 3 fatores:

1- O ambiente jurídico tem sido mais favorável às ações relativas ao assédio moral no ambiente de trabalho. Existem indicadores que evidenciam o sofrimento e diferenciam chefias de uma mesma empresa. Um maior grau de transparência é exigido de empresas que buscam a qualificação para pertencerem ao *Global Compact* e *Down Jones Sustainability Index*, por exemplo.

2- A necessidade imperativa de reduzir a pressão a níveis suportáveis. A pressão tem um impacto negativo na produtividade (VASCONCELOS *et al.*, 2008) e se manifesta com perda quantificável (a partir dos dias faltados por questões de saúde, acidentes, entre outros) e perdas intangíveis (bons colaboradores que saem da empresa por questões de clima organizacional, a imagem da empresa como socialmente responsável, etc.). Custos intangíveis como o do *turnover* se tornaram críticos nos desafios vividos pelos profissionais de RH.

3- A necessidade manter equipes motivadas e comprometidas. O modelo de liderança autocrática tem encontrado resistências em diferentes setores como, por exemplo, nas

empresas que usam equipes matriciais, nas empresas multiculturais e, especialmente entre as gerações mais jovens que entram nas empresas (Geração Y).

2.1.3 Formulação do Problema

É do interesse deste estudo trazer reflexões, a partir da perspectiva crítica dos profissionais de RH, sobre a habilidade dos gestores diante da situação de conflito – que nós identificaremos como competência de negociação na gestão do conflito – e o possível reflexo sobre estresse percebido pelas suas equipes diretas. De uma forma direta, a pergunta que desejamos responder é: na percepção dos profissionais de Recursos Humanos, existe uma relação entre a habilidade do gerente em negociação na gestão de conflito e a percepção do estresse por sua equipe direta?

2.1.4 Objetivos

2.1.4.1 Objetivo Final

Estudar e ponderar – a partir desta perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos - se a competência de negociação na gestão do conflito de um gerente pode influenciar a percepção do estresse de uma equipe.

2.1.4.2 Objetivos Secundários

Explorar o significado do que é competência de negociação e manejo do conflito pela perspectiva dos profissionais de RH.

Identificar e compreender quais fatores, segundo os profissionais entrevistados, são mais relevantes para a definição de um gerente com alta competência de negociação.

Investigar se, na percepção dos profissionais de RH, existe uma relação entre a competência de negociação e os níveis de estresse nas equipes.

2.1.5 Delimitação do Estudo

Focalizaremos nossa pesquisa na observação (*ex post facto*) do comportamento gerencial pelos profissionais de RH no que tange à evidência ou não da competência de negociação (com ênfase no gerenciamento do conflito) na prática diária e o seu possível efeito sobre o estresse e a performance. Para isso buscaremos evocar situações em que a competência de negociação foi observada pelos profissionais de RH, sujeitos desta pesquisa, na rotina de diferentes gerentes.

Embora a ênfase esteja na relação entre o gerente e sua equipe, não excluiremos as situações de negociação pontual com pares, chefias e clientes ou fornecedores, uma vez que a competência de negociação se manifesta em todas as esferas e podem ter um efeito modelador sobre a equipe.

Entretanto, estará fora do nosso escopo, o estudo específico dos conflitos entre empresas, conflitos judiciais ou extrajudiciais, e os conflitos decorrentes da competição do mercado.

Por outro lado, em que pese ser nosso maior interesse o entendimento da relação entre a competência de negociação no gerenciamento do conflito e seus efeitos na percepção da pressão das equipes, usaremos a observação direta e a avaliação dos profissionais de Recursos Humanos buscando uma análise comparativa entre diferentes gerentes de uma mesma empresa e os seus resultados.

Não trataremos de forma específica dos estilos de gestão dos gerentes e outras classificações sobre estilos de liderança uma vez que a competência de negociação no gerenciamento do conflito pode estar presente em diferentes perfis.

Embora nos interesse observar como cada gerente usa os princípios de negociação, com ênfase na gestão do conflito, não trataremos das técnicas de negociação, mas sim

buscaremos na literatura, sugestões ou prescrições que possam reduzir o impacto do estresse sobre o grupo a partir dos conceitos do gerenciamento do conflito e dos estudos sobre o estresse ocupacional e os riscos psicossociais.

2.1.6 Relevância do Estudo

Considerando o cenário corporativo atual, marcado pela descontinuidade, pela complexidade crescente na gestão de pessoas (MALHOTRA; BAZERMAN, 2007), pela emergência de novos colaboradores (que não se adaptam com tanta facilidade à hierarquia corporativa) e ainda pela necessidade equipes multidisciplinares, multiculturais e trabalhos matriciais (SBRAGIA, 1982), o presente estudo justifica-se na medida em que procura apresentar alternativas a fim de reduzir as interfaces de conflito, bem como apresentar ferramentas para uma abordagem negociadora que visa estimular, nas lideranças, o desenvolvimento de competências capazes de reduzir a pressão de suas equipes, criando ambientes mais saudáveis e otimizando os esforços de trabalho. Para que este tema possa encontrar a devida relevância na agenda corporativa, é importante um comparativo entre os resultados observados em gerentes com baixa competência de negociação e gerentes com evidente competência de negociação, particularmente no que tange ao manejo do conflito.

A descrição, análise e explicação dos elementos que identificam, na prática, um gerenciamento eficaz do conflito e o impacto sobre o estresse ocupacional, poderão vir a contribuir para uma análise mais profunda dos programas de desenvolvimento de lideranças e o currículo dos cursos voltados para a formação de gestores, particularmente no que se refere à competência de negociação e a gestão de pessoas em cenários complexos.

O conhecimento mais profundo sobre esses parâmetros poderá também abrir caminho e facilitar a realização de estudos qualitativos posteriores, para a determinação da extensão da importância da competência de negociação do corpo gerencial no resultado global de uma organização.

Estudos extensivos na Comunidade Européia e nos Estados Unidos evidenciaram a relação entre a chefia imediata e os níveis de stress (HSE, ISMA, EU-OSHA). Outros estudos dos mesmos grupos buscam avaliar o custo do stress para as empresas e países (ILO). Ainda que nas pesquisas no Brasil não tenhamos a mesma quantificação da extensão do estresse e dos seus custos, a dimensão do impacto sobre as pessoas, empresas e nações destes países

aponta para a emergência de um estudo mais aprofundado, não apenas sobre as ações corporativas que visam reduzir estas perdas e custos, mas particularmente as ações gerenciais que possam ser tomadas individualmente para melhorar a qualidade do trabalho e da vida do colaborador. A responsabilidade deve ser compartilhada por todos agentes que possam influenciar nos resultados.

Esse aprofundamento poderá ser útil:

- Para as organizações, especialmente profissionais de Recursos Humanos que buscam desenvolver lideranças capazes de negociar melhor no dia a dia, construindo resultados sem destruir as relações;
- Para as instituições de ensino e consultorias voltadas para o desenvolvimento comportamental de lideranças, oferecendo referências mais detalhadas sobre o tema para melhor fundamentar grades curriculares e portfólios de serviços;
- Para instituições governamentais e o Ministério Público, visando considerar a responsabilidade individual e organizacional no desenvolvimento de um ambiente de trabalho salutar.

O estímulo ao desenvolvimento de uma atitude negociadora pode ter um efeito social positivo, tanto por favorecer a democratização das relações no âmbito das organizações, como por transcender o ambiente corporativo e levar para as relações familiares uma atitude de maior respeito às diferenças. Esta seria uma importante contribuição das corporações para as famílias, cada vez mais esvaziadas de tempo e qualidade de tempo por conta das demandas profissionais.

Diante do exposto é do interesse deste estudo trazer reflexões, a partir da perspectiva dos profissionais de RH, sobre a habilidade na gestão do conflito – que nós identificaremos como competência de negociação na gestão do conflito – e o possível reflexo sobre estresse percebido pelas suas equipes diretas.

3 O TRABALHO, A ORGANIZAÇÃO E O HOMEM

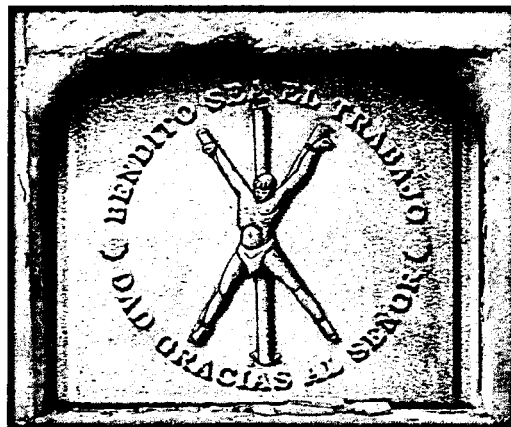
Este capítulo pretende abordar, numa perspectiva histórica, as relações entre o trabalho, as organizações e o homem. Será relacionada a dimensão “ambiente de trabalho e o impacto sobre o homem”, abrindo o caminho para os capítulos seguintes, os quais tratarão especificamente do estresse no ambiente de trabalho, bem como o conflito e o gerente.

3.1 O TRABALHO

Entender o trabalho a partir de suas dimensões sociais, culturais e econômicas oferece um olhar mais sistêmico sobre as variáveis de uma organização dentro da qual o sujeito, envolvido no trabalho, cria conceitos e elabora significados numa tentativa de lidar com o meio e suas mudanças.

O vocábulo trabalho vem do latim *tripalium* (“tri” [três] e “palus” [paus]) um instrumento romano de tortura, formado por três estacas cravadas no chão na forma de uma pirâmide, no qual eram torturados os escravos (Anexo 1, Figura 1). Daí derivou-se o verbo do latim vulgar *tripaliare* que significava, inicialmente, torturar alguém no *tripalium*, ou seja, o conceito de trabalho está ligado ao de sacrifício e dor. (VATIN, 1999)

Figura 1 – Tripalium.



Fonte: Blog de Zavvi. **La etimología es una forma de poesía popular**. Disponível em: <http://geklodia.wordpress.com/2009/11/21/la-etimologia-es-una-forma-de-poesia-popular/> Acesso em 12 jun. 2010.

Na sociedade Grega, que influenciou o mundo ocidental através de Roma, o trabalho era considerado algo a ser realizado por seres inferiores, ou seja, o trabalho era para os escravos. Aos nobres cabia a filosofia e as ciências que tratavam das grandes questões da vida e do universo (SAVIANI, 2007). Influências desse paradigma ainda podem ser percebidas na parte mais conservadora do mundo corporativo, onde, o “pensar” não pertence aos trabalhadores, mas sim aos chefes. O pensar se distanciou do fazer. Ao trabalhador cabia obedecer.

A mudança sempre esteve presente no mundo e no trabalho, mas não com a dimensão tão sistêmica e global como vemos hoje. Não com essa velocidade sem precedentes e com uma profundidade que só será compreendida pelos historiadores e pesquisadores do futuro.

Para entender o processo do trabalho e o impacto sobre o homem e, por fim, a necessidade de uma atitude mais próxima à negociação das lideranças (como sugere este estudo) será utilizado o modelo de Alvin Toffler (1995), apresentado no livro “A Terceira Onda”.

Nesta obra o referido autor faz uma exposição das grandes mudanças da história e como elas estão ligadas ao trabalho. Ele chama cada período de *onda* e, para ele, o que distingue cada uma delas é a forma como a riqueza é produzida. A mudança estrutural na forma como a riqueza é gerada, deflagra profundas mudanças sociais, culturais, políticas, filosóficas e institucionais. Os efeitos destas ondas, potencializados pela sua velocidade, podem ser percebidos na sociedade, nas relações familiares e nos impactos sobre o indivíduo.

3.1.1 A Primeira Onda – a Revolução Agrária

A denominada “Primeira Onda” durou aproximadamente 8.000 anos, terminando por volta do século XVII. Ela foi basicamente agrária, quando o homem deixa sua vida nômade e começa a plantar. Neste momento aconteceram mudanças profundas nas relações sociais, na cultura, na estratificação política e no desenvolvimento de instituições para regular o convívio. Estes e outros elementos representaram um avanço significativo na organização social. Na “Primeira Onda” os meios de produção de riqueza eram a terra, as sementes, os animais e as pessoas. O trabalhador dependia do conhecimento sobre quando e como plantar e colher, assim como de sua resistência e força física. A fixação à terra e os desafios com o

novo modelo de subsistência, geraram mudanças profundas. Entretanto, o tempo para sua implementação durou milênios, ou seja, a onda de choque e mudança não foi tão perceptível quanto nas seguintes.

3.1.2 A Segunda Onda – a Revolução Industrial

O avanço do conhecimento e da tecnologia foi a base para o surgimento da “Segunda Onda”. Nesta, a velocidade da mudança na forma de trabalho e o impacto sobre o estilo de vida não permitiram uma adaptação tão gradativa quanto na anterior. Foi um choque com conseqüências observáveis em todas as camadas da sociedade européia, considerado o mundo desenvolvido da época.

Toffler (*Ibidem*) aponta para a Revolução Industrial como o começo da “Segunda Onda”. A produção passou a ser escalonada e padronizada. Na “Segunda Onda”, a forma de criar riqueza passou a ser a manufatura industrial e o comércio de bens. Os meios de produção de riqueza se alteraram. O valor da terra foi substituído pelo valor das fábricas, dos equipamentos, da energia motriz para o funcionamento dos equipamentos, da matéria-prima, do trabalho mais especializado do ser humano e do capital para os grandes investimentos. Esses novos elementos assumiram o caminho crítico da geração de riquezas.

A expectativa sobre o trabalhador se desloca do seu conhecimento da terra para sua capacidade de obedecer ordens e instruções, ter disciplina, bem como, na maioria dos casos, possuir força física para trabalhar. Essa nova forma de produção de riquezas também trouxe profundas transformações sociais, culturais, políticas e institucionais em relação ao que existia na civilização predominantemente agrícola.

Para a análise da “Segunda Onda” encontramos a contribuição de alguns pesquisadores que merecem destaque no desenvolvimento dos conceitos que regem a administração e criam uma nova organização. Numa orientação cronológica podemos ter uma dimensão do impacto que esta fase teve sobre o meio urbano e rural.

A invenção da máquina a vapor, em 1776, por James Watt (1736-1819) é considerada o nascimento da Revolução Industrial uma vez que sua aplicação à produção criou uma nova concepção de trabalho e impactou a estrutura social e comercial da época. E, considerando o período de um século, provocou mudanças mais rápidas e profundas do que todas as mudanças que aconteceram no milênio anterior.

A Revolução Industrial também pode ser entendida pela fonte energética que usou como matriz:

- 1780 a 1860: 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro.
- 1860 a 1914: 2ª Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade.

Na 1ª Revolução Industrial, a crescente mecanização da indústria e da agricultura – máquina de fiar (1767), tear mecânico (1785), descaroçador de algodão (1792) – trouxe velocidade e escala ao mesmo tempo em que tornavam obsoletos alguns postos de trabalho. Com a chegada da aplicação da força do vapor (1776) surgem, gradualmente, aplicações nas fábricas, nos transportes, nas comunicações e na agricultura. A navegação a vapor (1807) e a locomotiva a vapor (1825) criaram um novo paradigma de velocidade e conforto para o transporte de longas distâncias. Em paralelo, um salto nas comunicações com o telégrafo elétrico de Morse (1835) e o telefone de Graham Bell (1876).

A partir de 1860, começa a 2ª Revolução Industrial, alavancada por três impulsos:

- O desenvolvimento de novo processo de fabricação de aço (1856);
- A invenção do motor de combustão interna (1873) por Daimler;
- A aplicação do dínamo na indústria (1873).

O aço substitui o ferro como material industrial básico, a eletricidade e derivados de petróleo substituem o carvão como matrizes energéticas e a máquina “substitui” o homem.

O êxodo rural, provocado pelo esvaziamento da produção artesanal e a busca por oportunidades nos grandes centros fez emergir, simultaneamente, uma nova gama de problemas. O excesso de oferta de mão-de-obra desvaloriza o trabalhador e cria um cenário desumano para o homem, antes acostumado a trabalhar em sua terra e com sua família através das gerações.

Neste contexto mecanicista quanto à forma de pensar e ufanista quanto à superioridade da máquina sobre o homem, emergem diferentes propostas para a melhoria nos processos produtivos, ou seja, além dos avanços na tecnologia, ficou evidente a necessidade de mudanças na forma de administrar. Disso dependia o sucesso da organização.

Hirszowicz (1985) traz acontecimentos marcantes numa linha do tempo das pirâmides do Egito à Administração Científica de Taylor, bem como destaca os marcos no tempo, geográfico e na história. Este painel dá uma idéia da aceleração das mudanças.

Tabela 1 – Linha do Tempo: Das Pirâmides do Egito à Administração Científica de Taylor

Quando aconteceu	Onde foi/Quem agiu	O que marcou
4000 a 2000 a.C.	Egito	Reconhecem a necessidade de planejar, organizar e controlar. Descentralizam a organização.
1800 a.C.	Babilônia / Código de Hamurabi (6º rei da I Dinastia)	Primeiro conjunto de regras conhecido Usa o controle escrito e estabelecem o “salário-mínimo”, cria as categorias sociais e regula o trabalho e as conseqüências de um mau trabalho.
1491 a.C.	Hebreus / saída do Egito - Moisés	Conceitos de organização e delegação e descentralização da decisão.
600 a.C.	Babilônia / Nabucodonosor II	Controle de produção e incentivos salariais.
500 a.C.	China / Mencius	Reconhece a necessidade de sistemas e padrões.
400 a.C.	Grécia / Sócrates Pérsia / Ciro	Reconhece a universalidade da administração Fala da importância das relações humanas: uso do estudo de movimentos, arranjo físico e manuseio de materiais.
175 a.C.	Grécia / Platão	Enunciado do princípio da especialização.
20	Roma / Cato Judéia (Israel) Jesus	Uso de descrições de funções. Foco no desenvolvimento de pessoas, Inclusão da mulher na equipe. Relações humanas.
284	Roma / Diocleciano	Delegação de autoridade.
Sec XV e XVI	Itália / Arsenal de Veneza (Nuovo)	Produção em série de navios. Contabilidade de custos; utilização de linha de montagem uso da administração de pessoal; standardização das partes controle de inventário.
1525	Itália / Niccoló Machiavelli	Princípio do consenso ; reconhecimento da necessidade de coesão na organização enunciado das qualidades de liderança: descrição de táticas políticas.
1767	Inglaterra / Sir James Stuart	Teoria da fonte de autoridade; impacto da automação; diferenciação entre gerentes e trabalhadores baseada na especialização.
1776	Inglaterra / Adam Smith	Princípio de especialização dos trabalhadores; conceito de controle.
1799	Estados Unidos / Eli Whitney	Método científico: uso da contabilidade de custos e do controle de qualidade; reconhecimento da amplitude administrativa.
1800	James Watt / Mathew Boulton	Procedimentos padronizados de operação; especificações; métodos de trabalho; planejamento; incentivo salarial; tempos-padrões ; gratificações natalinas; utilização de auditoria.
1810	Inglaterra / Robert Owen	Aplicação de práticas de pessoal treinamento dos operários; planos de casas para os operários.
1832	Inglaterra / Charles Babbage	Ênfase na abordagem científica e na especialização; divisão do trabalho; estudo de tempos e movimentos; contabilidade de custos; efeitos das cores na eficiência do operário.
1856	Estados Unidos / Daniel McCallum	Uso de organogramas para mostrar a estrutura organizacional; aplicação da Administração sistemática em ferrovias.
1886	Estados Unidos / Henry Metcalfe e Towne	Arte e ciência da Administração; filosofia administrativa; a ciência da administração
1900	Estados Unidos / Frederick Taylor	Administração científica; Administração de pessoal e salário; necessidade de cooperação entre o trabalho e a gerência; organização funcional; sistema de custos; estudo de métodos e tempos; ênfase na pesquisa, planejamento e controle.

Fonte: Hirszowicz, M. **Industrial Sociology: An Introduction**. New York: St. Martin's. 1985, p. 38-42 (trad. e adaptação nossa).

Embora não destacadas na linha do tempo mencionada, a Igreja Católica e as organizações militares tiveram forte influência no desenvolvimento do pensamento administrativo em temas importantes como estratégia, planejamento e logística, assim como com os princípios de hierarquia (*estrutura organizada com responsabilidades e tarefas específicas*), unidade de comando (*cada subordinado ligado a apenas um superior*) e direção (*cada subordinado sabe o que fazer e o que se espera dele*).

3.1.3 A Terceira Onda – A Revolução do Conhecimento

Seguindo o conceito de três ondas que modificaram o mundo através de grandes mudanças na forma de gerar riquezas, a “Terceira Onda” é, segundo Toffler, a que promove as mudanças mais radicais e em menor período de tempo. Em outras palavras, a onda que cria um impacto de proporções sem precedentes na história da humanidade. A “Terceira Onda” é uma consequência, segundo Toffler, de uma Revolução do Conhecimento, marcada pela “desmassificação” da produção, pela ênfase na logística da distribuição, novos conceitos em educação e diversão, uma crescente atenção à individualidade, com mudanças significativas nos processos visando uma adequação aos desejos/necessidades dos clientes criando, assim, uma massa crescente de pessoas que tem no computador seu principal acesso ao mundo. Assim, na Terceira Onda, o conhecimento passou a ser tanto o “meio principal” de produção de riquezas, como o meio dominante. Através da tecnologia, cada vez mais barata e acessível, o conhecimento torna-se onipresente e, de alguma forma, o substituto último de outros meios de produção. Toffler cita que, “na guerra, um centímetro quadrado de silício, na forma de um chip programado, pode substituir uma tonelada de urânio. Para derrotar o inimigo, freqüentemente basta destruir seu sistema de informações” (1985, p.47).

Resumindo este conceito, na Terceira Onda, a massificação como estratégia de produção dá lugar à customização ou personalização, e o modelo de centralização como forma de administrar cede espaço à descentralização como forma de atender novas necessidades. Os elementos mais importantes em uma empresa na Terceira Onda são intangíveis. Nela, a importância e o valor de uma empresa ou organização não podem ser

medidos pelo número de imóveis ou máquinas, mas sim pelo conhecimento que possui, e esse conhecimento muitas vezes é tácito, ou seja, existe dentro da cabeça das pessoas que lá trabalham, sendo, portanto, intangível e difícil de quantificar.

A Terceira Onda promove um período revolucionário, mas a revolução não é apenas tecnológica. Embora computadores e telecomunicações tenham um papel importante nas mudanças revolucionárias que estão acontecendo é importante reconhecer que as mudanças também são econômicas, sociais, culturais, políticas, religiosas, institucionais e até mesmo filosóficas ou, mais precisamente, epistemológicas.¹

Uma nova civilização está nascendo, envolvendo uma nova maneira de viver (“*a new way of life*”), um novo mercado já nasceu, percebido numa nova forma de comprar e vender. Entretanto, uma “nova empresa” - que considere esta nova forma de lidar com a complexidade da relação com este “novo colaborador”- ainda é incipiente, e, se existe, é uma exceção no mercado.

A forma produzir para atender ao mercado evoluiu mais rapidamente do que a forma com que a organização se relaciona com quem produz a sua riqueza. E se, como disse Toffler (1985, p. 95) “o conhecimento pertence a quem o utiliza” – e por isso é móvel - voltamos para o centro da questão: o homem.

3.2 A ORGANIZAÇÃO

A palavra “organização” vem do grego *organon* e significa ferramenta ou instrumento (CUNHA, 1982). Amitai Etzioni considera a organização uma unidade social que através de atividades conscientemente coordenadas, visa um objetivo comum. A cooperação é um fator essencial para a existência da organização. Para o autor, as organizações,

são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. [...] Caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação [...] planejadas intencionalmente para intensificar a realização de objetivos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; 3) substituição de pessoal. (ETZIONI, 1989, p.3)

¹ A epistemologia ou filosofia do conhecimento trata dos problemas filosóficos relacionados com a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento.

Robbins (1998), de forma semelhante, entende a organização como unidade social, composta de uma ou mais pessoas, coordenada numa base contínua em prol de seus objetivos.

Veremos a seguir o desenvolvimento da organização e do pensamento organizacional no contexto da Revolução Industrial. Um marco significativo na forma de pensar e organizar o trabalho se deveu às pesquisas sobre administração do americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Taylor pensava o processo produtivo a partir da premissa de que o trabalhador, de um modo geral, era preguiçoso, sem iniciativa e sem criatividade e, por isso, necessitado de um alto grau de controle de um chefe para realizar a produção. A função da chefia, portanto, era controlar e organizar a produção. Taylor expõe seus princípios em suas principais obras - “Administração de Oficinas” (Shop Management, 1911) e “Princípios de Administração Científica” (1990).

Quinn (2003) resume o modelo Taylorista como “modelo racional ligado à meta e o modelo de processo”:

O pressuposto é a crença que a rotinização leva à estabilidade no processo. A ênfase está no processo com as definições de responsabilidades, medições, documentação e manutenção dos registros. O clima organizacional é hierárquico e todas as decisões são baseadas nas regras existentes, estruturas e tradições. Se um empregado falha, o controle aumenta. Neste modelo, valor central é a eficiência do fluxo do trabalho e a função do gerente é ser um monitor técnico e coordenador confiável. (QUINN *et al.*, 2003, p. 5-6)

Segundo Meireles e Paixão (2003), o poder que as teorias de Taylor conferiram aos chefes foi muito atraente e, pelos resultados conquistados, encontraram ressonância nas empresas da época que careciam de um processo racional de produção. Taylor incentivou o aumento de horas de trabalho, o aumento de salários condicionado ao aumento da produtividade e propôs a eliminação de movimentos fatigantes.

É dele o conceito de *homo economicus* que afirma que toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. (TAYLOR, 1990)

Segundo Morgan (1996), Taylor defendia cinco princípios básicos:

- 1- Transfira a responsabilidade da organização do trabalho para o chefe.
- 2- Planeje a tarefa do trabalhador e especifique como o trabalho deve se feito.
- 3- Escolha a pessoa mais apta para cada tarefa.

4- Treine o trabalhador para fazer sua tarefa com eficiência.

5- Controle o desempenho do trabalhador para assegurar que os procedimentos sejam seguidos.

Taylor trouxe uma contribuição singular para a racionalização do trabalho: propôs a departamentalização com atribuição de responsabilidades segundo as capacidades, introduziu a idéia de treinamento especializado para o cargo, sugeriu a remuneração variável através do pagamento por peças produzidas, entre outras metodologias que permitiram o aumento significativo da produtividade. (BERGAMINI, 1982)

Assim como o nome de Taylor está associado à administração científica, o nome de Henry Ford (1863-1947) está associado à linha de montagem do automóvel. Embora Ford não seja o inventor da linha de montagem, couberam a ele as aplicações dos princípios de Taylor para criar as inovações que permitiram o barateamento do custo e o acesso da classe média ao Ford T, modelo que rapidamente ganhou o mercado, no começo do século XX. Na linha de montagem Ford, as peças ficavam próximas ao operário e as estiras suspensas levavam os carros até o lugar onde este operário tinha todo o seu material de trabalho, evitando assim o seu deslocamento. Motta (1998) condensa os resultados alcançados pela linha de montagem Ford:

- Maior velocidade da produção – as peças ficavam próximas ao trabalhador economizando o tempo de ir buscá-la;
 - Melhor qualidade – especialização do trabalhador e maior controle sobre o resultado, aprimorando a cada ciclo de produção;
 - Diminuição dos custos de estoque, maior escala de fabricação e menor preço do produto permitiram conquistar uma classe média que emergia no começo do século XX;
 - “Redução” da carga de trabalho para 8 horas/dia, enquanto o mercado praticava 12 a 14h/dia;
 - Ofereceu um salário que era o dobro do salário pago pelo mercado na época;
 - O Ford T vinha com “Manual do Produto”. Havia uma filosofia incipiente de relacionamento com o cliente.

Contemporâneo de Taylor, o engenheiro francês Henri Fayol² (1841-1925) organizou, dentro da filosofia da Escola Clássica, os princípios gerais da administração. É de Fayol o conceito de que “quanto mais o indivíduo cresce na hierarquia de uma organização, menor a necessidade de conhecimentos técnicos e maior necessidade de conhecimentos gerenciais” (FAYOL, 1994). Para Fayol, as funções do administrador são: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Tendo como base de reflexão os métodos racionais de Descartes, Fayol embasou seu trabalho “na busca inteligente da verdade” (COSTA, 1978). Seguindo a direção diferente à de Taylor, Fayol também buscou a eficiência a partir da melhoria do processo mas esta seria conquistada por meio do trabalhador. Existem muitas comparações entre as propostas da Administração Científica de Taylor e a Teoria Clássica de Fayol.

Segundo Meireles e Paixão (2003) Fayol foi um conhecedor do Taylorismo, mas discordava de sua ênfase no controle do operário e das máquinas. Fayol enfocou seus estudos na estrutura organizacional, no trabalho da gerência e o impacto sobre os trabalhadores, enquanto que Taylor enfatizou a tarefa, os métodos e a divisão do trabalho para a melhoria da produção. (MEIRELES ; PAIXÃO, 2003)

O intento da Escola Clássica de Administração era “proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas substituindo a improvisação e o empirismo”. (MONTANA ; CHARNOV, 1998, p. 175).

Segundo Walonick (1986), a teoria clássica de gerenciamento era rígida e mecanicista. Suas limitações se evidenciaram, particularmente, quando buscava explicar a motivação para o trabalho exclusivamente pela recompensa econômica.

As mudanças no cenário econômico (crise de 1929) e social (surgimento dos sindicatos) e a busca de melhor qualidade de vida evidenciaram que o modelo clássico era insuficiente para atender as novas demandas. Contrastando com o modelo focado na operação (TAYLOR, 1990) e na gerência (FAYOL, 1994), Mary Parker Follett (1869-1933), filósofa social e política norte-americana, propõe o uso dos conhecimentos da psicologia e os conceitos das ciências sociais à indústria. Segundo Meireles e Paixão (2003), Follett enfatizou os estudos dos conflitos nas instituições e acreditava que eles poderiam ser resolvidos a partir de três premissas:

² Na verdade, nasceu em Istambul, filho de pais franceses.

1- Dominação: quando uma das partes usa a força para impor o seu ponto de vista;

2- Transigência: quando ambas as partes abrem mão de parte de seus pontos de vista para não entrarem em luta;

3- Integração: por meio da qual as partes em conflito negociam soluções satisfatórias para os envolvidos, agradando também a organização e a comunidade. Esta opção era, na opinião de Follett, a mais adequada para a administração, cabendo aqui um comentário sobre a capacidade de reflexão e sua visão tão avançada, considerando que o modelo vigente de negociação era pela Dominação.

Follett via com reservas a chefia autoritária, pois, para ela, a coordenação deveria ser conquistada por meio da negociação e persuasão. Ela introduziu a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador e defendia que as chefias buscassem a integração, mediante a qual as partes examinam, conjuntamente, novos caminhos para resolver seus objetivos conflitivos. (MEIRELES ; PAIXÃO, 2003)

Costa (1978) afirma que, entendendo a perspectiva de Follett, o centro da organização seria o social, ou seja, as relações e interações humanas. Assim, caberia ao administrador formular princípios de organização que pudessem orientar as atividades humanas organizadas em torno de um objeto. (COSTA, 1978)

Quinn resume o modelo das Relações Humanas da seguinte forma:

Neste modelo, a ênfase é no comprometimento, coesão e moral. Pressupõe que o envolvimento resulta em comprometimento e o valor-chave é a participação, resolução de conflitos e construção de consenso. Se a eficiência do empregado declina, o gerente usa uma perspectiva desenvolvimentista e olha um complexo grupo de fatores motivacionais. O papel do gerente é ser um mentor empático e um facilitador orientado para o processo. (QUINN, 2003, p. 87)

O biólogo húngaro, Ludwig von Bertalanffy, em 1928 lançou os fundamentos da Teoria dos Sistemas ou Teoria Sistêmica o quais os componentes de uma organização são inter-relacionados, ou seja, uma pequena mudança de uma variável pode ter um efeito em muitas outras, assim como uma grande mudança pode não ter efeito algum - conceito de não-linearidade da relação entre variáveis (BERTALANFFY, 1975). As idéias inovadoras de Follett sobre a motivação humana e o pensamento sistêmico de Bertalanffy foram precursores do movimento chamado Escola das Relações Humanas nas organizações, que se caracteriza

pela ênfase nos objetivos motivacionais no trabalho e na inclusão da complexidade e subjetividade do indivíduo para o entendimento da administração.

Maslow (1908-1970), psicólogo e consultor norte-americano, apresenta uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis inter-relacionados, como uma pirâmide, na qual há numa hierarquia de importância. Apresentada em 1948 e conhecida como Pirâmide de Maslow, em sua base estão as necessidades básicas para a sobrevivência ou fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo etc.). A seguir, as necessidades de segurança (proteção contra os riscos e ter as necessidades fisiológicas garantidas também no dia de amanhã). Posteriormente, apresentam-se as necessidades sociais ou de pertinência (amizade, pertencer a um grupo). A seguir, vêm as necessidades de estima ou status (ser visto de uma determinada maneira, sua reputação, reconhecimento.). Por fim, no topo da Pirâmide, estão as necessidades de auto-realização (utilização plena seu potencial, sua relevância para outros e a conquista de algo nobre). Maslow diz que as necessidades não satisfeitas são os fatores que motivam a busca dos objetivos individuais. À medida que essas necessidades vão sendo satisfeitas, o indivíduo busca a realização das necessidades mais elevadas: as sociais, de estima e de auto-realização.

Figura 2: Pirâmide de Maslow

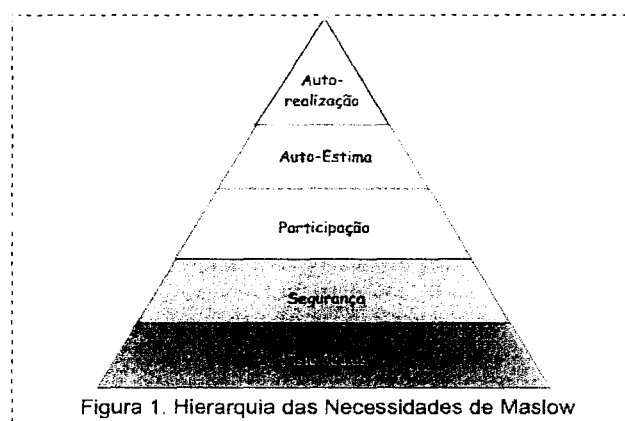


Figura 1. Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: MASLOW, A. B. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Brother, 1954

Lopes (1980) compara Maslow e Herzberg, ambos representantes da Escola das Relações Humanas. Herzberg fundamenta sua teoria da motivação nas necessidades humanas e a alicerça em dois pontos: os Fatores Higiênicos, ou seja, que se referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha (condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, tipo de supervisão, clima organizacional, oportunidades de crescimento), e Fatores Motivacionais, relacionados às tarefas, aos deveres

relacionados com o cargo em si (delegação de responsabilidade, à liberdade para decidir como executar o trabalho, à promoção, ao uso das habilidades pessoais, ao estabelecimento de objetivos, etc.). Maslow, segundo Lopes (*Op. cit.*) faz um caminho pela progressão das necessidades do homem mostrando que, se uma necessidade não é atendida, a etapa seguinte não pode ser alcançada. Maslow traz uma contribuição com ênfase na pessoa, enquanto Herzberg destaca os fatores que podem motivar o indivíduo presentes no trabalho.

Barnard (1968) definiu a organização como um sistema conscientemente coordenado de atividades. Ele enfatizou o papel do executivo na criação de uma atmosfera que fosse coerente com os valores e propósitos da organização. Em sua abordagem, o sucesso organizacional estava ligado à habilidade do líder em criar um ambiente coesivo. Propunha que a autoridade de um gerente advinha da aceitação dos seus subordinados, ao invés da estrutura hierárquica de poder da organização. Ele é considerado um autor de transição entre a Escola Clássica e Neoclássica, pois seus conceitos contêm elementos de ambas as abordagens (WALONICK, 1986).

A Segunda Guerra Mundial promoveu uma ênfase na produtividade, despertando os interesses de vários pesquisadores, dentre eles o médico e cientista social, australiano radicado nos Estados Unidos, George Elton Mayo (1880-1949). Mayo acreditava que um modelo de gestão, com maior ênfase na pessoa poderia trazer em melhores resultados. Ele desafiou com suas experiências muitas, senão quase todas, as premissas da administração científica, dizendo serem inválidas para caracterizar o que se esperava da natureza e do comportamento humano. A mais conhecida foi a experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho, com estudo da influência de iluminação, índice de acidentes e fadiga e fatores psicológicos e sociais, comunicação e motivação. (MONTANA & CHARNOV, 1998)

A Western Electric Company's Hawthorne Works, em Illinois, Chicago, convidou Mayo para analisar uma pesquisa desenvolvida por cientistas da Universidade de Harvard com o objetivo de descobrir se havia uma relação direta entre as variações na iluminação e o desempenho dos trabalhadores. Maximiano (2000) relata que, tanto aumentando como diminuindo a luz, a produção aumentava. Em seguida, os pesquisadores ofereceram alguns agrados que não faziam parte da rotina dos trabalhadores, como lanches e intervalos de descanso e, com isso, a produção continuou aumentando. Na parte final da experiência todos os benefícios foram retirados, mas, mesmo assim, a produção, em vez de cair, subiu ainda mais. Esses dados confundiram os pesquisadores de Harvard que se limitaram a rejeitar a hipótese da relação entre iluminação, benefícios e a produção.

Ao buscar uma maior compreensão do fenômeno através entrevistas em profundidade, Mayo e seus colaboradores trouxeram uma contribuição que abriu portas para um novo paradigma em administração. Maximiano (2000) resume as duas premissas mais importantes dos estudos de Mayo:

1- Existe uma relação direta entre a qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores e o seu desempenho;

2- O indivíduo é mais leal ao grupo social do que à organização. O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo. Assim, se o grupo for leal à administração, o resultado será positivo para a empresa.

Mayo demonstrou que, na presença dos pesquisadores, o simples ato de prestar atenção nos empregados de uma forma amigável e não ameaçadora era suficiente para aumentar os resultados. Walonick (1986) diz que qualquer pequeno tratamento pode melhorar a produtividade. A implicação é direta: ações inteligentes, com frequência, entregam melhores resultados (URIS, 1986 *Apud* WALONICK, Disponível em: <<http://www.survey-software-solutions.com/walonick/organizational-theory.htm>> Acesso em: 20 mar. 2010).

As conclusões de Mayo abalaram as premissas que sustentavam as teorias da Escola Clássica de Administração e lançaram as bases para uma nova filosofia de administração - a filosofia das relações humanas, ou também conhecida como Escola Neoclássica.

A corrente humanista surgiu em oposição ao “Taylorismo” e foi responsável pela fundamentação da importância do respeito ao indivíduo em suas dimensões físicas/orgânicas, mentais e sociais. Os pensadores humanistas enfatizaram inicialmente a integração dos aspectos do indivíduo com os da organização. Posteriormente, as atenções se voltaram para os aspectos motivacionais no trabalho. Na década de 70, trouxeram uma proposta na qual as necessidades e as aspirações humanas devem ser parte estruturante na relação empregado-empregador. A partir da década de 80, seus estudos apontam para uma participação maior do empregado nas decisões da organização. (LOPES, 1980)

O psicólogo alemão Kurt Lewin (1890-1947) foi um dos principais impulsionadores no estudo da motivação como fator influenciador do desempenho do trabalhador. Lewin ajudou a construir a Teoria Comportamental, que considera o indivíduo como um tomador de decisão: ele processa as informações que recebe do seu meio, filtra pelas suas crenças e expressa em atitudes que definem o resultado das suas escolhas. Na visão de Lewin, os objetivos organizacionais são diferentes dos individuais, o que provoca conflito uma vez que

a satisfação de um lado pressupõe a perda do outro. Assim, a Teoria Comportamental diz que gestor precisa conhecer as necessidades de sua equipe, usando a motivação como alavanca na melhoria da qualidade de vida nas organizações e, por consequência, seus resultados.

Um dos teóricos mais conhecidos da Teoria Comportamental ou Behaviorista foi o psicólogo norte-americano Douglas McGregor (1906-1964). McGregor observou em suas pesquisas que o gerente mais eficiente tende a ser o que valoriza e confia nas pessoas. O seu livro “O lado humano da empresa” (1980), publicado inicialmente nos EUA, em 1960, trazia o embasamento dos conceitos de Abraham Maslow sobre a motivação por uma abordagem que ele chamou de Teoria X e Teoria Y.

Nas palavras de McGregor, o modo de pensar de um gestor que tem como premissa a Teoria X poderia ser sintetizado com as seguintes premissas:

O indivíduo médio possui um despreço inerente pelo trabalho e irá evitá-lo caso lhe seja possível; As pessoas precisam, portanto, ser forçadas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punição para realizar um esforço adequado tendo em vista as metas da organização; O ser humano típico prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, possui pouca ambição e quer, acima de tudo, segurança. (McGREGOR, 1980, p. 42)

Compreendendo que as premissas descritas descrevem como pensa um gestor “Teoria X”, podemos entender o motivo de sua ênfase no controle. Com este controle ele busca assegurar a produtividade, e, com a centralização do poder e das decisões garantir sua posição.

Por outro lado, os gestores identificados com a Teoria Y, consideram que as pessoas querem e precisam trabalhar. É uma perspectiva polar em relação à Teoria X. Ainda de acordo com McGregor, o gestor que pensa a partir do modelo da Teoria Y diria que:

O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como no divertimento ou no descanso – o ser humano típico não detesta o trabalho; o controle externo e a ameaça de punição não são as únicas formas de incentivar o esforço para atingir as finalidades da empresa; o compromisso com os objetivos surge da recompensa associada ao prazer de cumprir uma meta – o mais importante é a satisfação do ego e isto pode ocorrer quando o esforço individual caminha na mesma direção dos propósitos da organização; o ser humano médio aprende, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas a procurar responsabilidades; a capacidade de exercer um grau relativamente elevado de imaginação, engenhosidade e criatividade para a solução de problemas organizacionais está distribuída de forma ampla pela população. (McGREGOR, 1980, p. 53)

McGregor foi um dos precursores dos estudos sobre a participação do funcionário no processo produtivo, trazendo como variáveis, a importância da comunicação e do envolvimento destes nas decisões e os estudos sobre o clima organizacional e o desenvolvimento dos gerentes.

Tanto os teóricos Clássicos como Neoclássicos viam o conflito como algo a ser evitado, pelo seu efeito sobre o equilíbrio organizacional. Neste particular, divergiam frontalmente com os pensadores da Teoria do Contingenciamento. Estes, tratavam o conflito como inevitável. Entretanto, como algo que poderia e deveria ser gerenciável. A Teoria do Contingenciamento foi fundamentada nas pesquisas de Lawrence e Lorsch (1969) as quais afirmavam que os problemas básicos de uma organização eram a “Diferenciação” (divisão de trabalho entre os departamentos) e a “Integração” (todos os departamentos visam atingir o objetivo organizacional). A referida Teoria também se baseou nas pesquisas de Burns e Stalker (1961) sobre as organizações “mecanicistas” que operavam em um ambiente estável, e as orgânicas, que operavam em ambiente “instável”.

Chandler (1962), pesquisador da Teoria do Contingenciamento, afirmou que a forma segue a função e propôs que uma organização evoluiria naturalmente para alcançar suas necessidades estratégicas, ou seja, Chandler deixa implícito que uma organização agiria de forma racional, seqüencial e linear para se adaptar às mudanças do ambiente. A efetividade para Chandler era uma consequência da habilidade do gerente na adaptação das mudanças ambientais. (MAXIMIANO, 2000)

Quinn faz uma condensação do cenário onde a Teoria dos Sistemas emerge:

Estes conceitos encontraram um eco com as mudanças ocorridas na economia com a crise do petróleo e o fim da energia barata. Os valores sociais também mudaram dramaticamente. Após a Guerra do Vietnã e as manifestações estudantis das décadas de 60 e 70, ficou clara a dificuldade em trazer mudanças sociais, um sistema complexo. Uma orientação mais individualista parecia mais operacionalizável. Além da remuneração e da recreação, a força de trabalho começa a buscar sentido para sua realização (QUINN, 2002). A expansão da presença mulher no ambiente organizacional e a inclusão de questões sociais e políticas criaram um ambiente mais complexo para as chefias, que não poderiam mais ser o repositório de todo o conhecimento da organização. O modelo baseado nas teorias das relações humanas continua vigente, mas não suficiente. O trabalho de Mintzberg (1973) mostra que, ao invés do modelo sistemático apresentado pelos princípios da administração, os gerentes vivem em um ambiente com alta imprevisibilidade e com pouco tempo para organizar e planejar, pelo contrário, são pressionados por uma tomada de decisão cada vez mais rápida. Essas observações são consistentes com a necessidade de uma teoria contingencial organizada pelo Modelo de Sistemas Abertos. Neste modelo, a organização é confrontada com a necessidade de prevalecer

em um ambiente ambíguo e competitivo ao extremo. A chave passa a ser a adaptabilidade contínua e a busca de suporte externo. A inovação entra como palavra-mestra no desenvolvimento organizacional. O risco é alto e as decisões muito rápidas. Não há espaço para a autocracia, mas sim para uma visão e valores compartilhados como fatores de coesão do grupo. Aqui, se a performance de um colaborador diminui, ela pode ser considerada consequência do trabalho excessivo, do estresse (talvez um quadro de Burnout). Espera-se do gerente uma atitude de inovação e negociação, que usa sua influência para conquistar resultados. (QUINN, 2003, p. 7-8)

Uma compreensão maior da amplitude e da complexidade da realidade visível e subjetiva da organização vai desconstruindo a idéia de um líder, ao mesmo tempo que promove uma visão de um sistema criado para atender uma multiplicidade de desafios e resultados. Alvarez (1990) oferece uma definição didática de “sistema”:

Sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo, e onde cada um dos elementos componentes comporta-se, por sua vez, como um sistema cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco de atenção. (ALVAREZ, *Op. cit.* p. 17)

O conceito de não-linearidade adicionou uma grande complexidade para a compreensão das organizações. O paradigma cartesiano e mecanicista da Escola Clássica cai em descrédito e a organização é percebida como algo vivo (WALONICK, 1986). Isso faz sentido e pode ser entendido ao lado do conceito de Toffler (1985) sobre a Terceira Onda: a complexidade impulsionada pelo conhecimento. Enquanto que, nas duas ondas anteriores, o produto era trocado ou comprado, na Terceira Onda o produto é vendido, mas continua com quem o produziu. Um novo conceito de trabalho surge e com ele uma nova forma de pensar e produzir.

3.3 O HOMEM

Em seu livro “A Alma Imoral” (1998), o rabino Nilton Bonder oferece uma perspectiva do nascimento da primeira tarefa dada por um líder (Deus) e a primeira equipe (Adão e Eva). Segundo Bonder, este é o primeiro conflito da história da humanidade e está descrito no livro de Genesis (do grego Γένεσις, “origem”, começo), o qual é tanto o primeiro na Bíblia cristã como no Torá judaico (*Bereshit* do hebraico בראשית, “no início”, “no princípio”). O conflito emerge da possibilidade de obediência ou de transgressão, uma consciência moral e, portanto, um conflito.

O centro dessa reflexão nos interessa porque mostra, por uma perspectiva pouco usual, a natureza da relação entre ator (o que realiza) e sujeito (o que sente e vive) na história do trabalho e da própria humanidade: seguir e manter seu papel em executar uma ordem recebida (Tradição) ou buscar algo próprio, ainda não testado mas que, por mais que represente riscos pelo seu caráter revolucionário, oferece a possibilidade de algo novo, pelo menos para o liderado (e por isso tende a ser percebido como Traição pelos líderes).

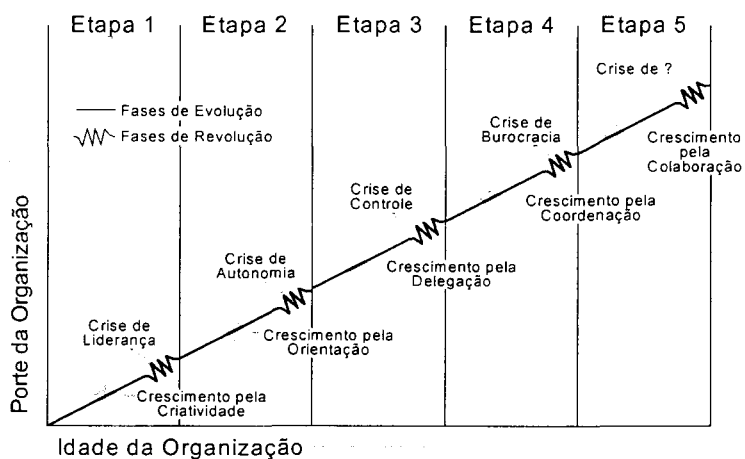
Bonder faz uma instigante provocação sobre a natureza ambígua do homem e a sua luta entre permanecer igual e obedecer (manter a Tradição) em contraposição à necessidade de ser ele mesmo, ou seja, aceitar o chamado da mudança (Traição). Assim, em sua leitura, o conflito sai de uma posição “demonizada” para fazer parte de um processo evolutivo e que precisa ser entendido e tratado dentro de suas especificidades, compreendendo o sujeito e não apenas a empresa.

O conceito de Bonder (1998) de Tradição e Traição, trazido para o universo corporativo, encontra espaço no trabalho desenvolvido por Larry Greiner (1986). Numa análise integradora, Greiner mostra que as duas forças, que ele denomina Evolução e Revolução - não são excludentes, mas sim complementares no processo evolutivo organização.

Para Greiner (*Op. cit.*), as empresas em expansão passam por fases distintas de desenvolvimento, cada qual compreendendo um período de crescimento relativamente calmo (Evolução) que termina numa violenta crise administrativa (Revolução). O termo “Evolução” é empregado para descrever períodos prolongados de crescimento em que não ocorre nenhuma alteração importante nas normas de trabalho da empresa. O termo “Revolução” é usado para indicar os períodos em que há grande agitação na vida da empresa. O ponto de maior interesse neste trabalho é que, à medida que uma empresa avança em seu

desenvolvimento, cada período evolutivo cria sua própria revolução, ou seja, o que foi solução ontem pode ser a causa-raiz do problema de hoje.

Figura 3: As Cinco Etapas do Crescimento – Larry Greiner



Fonte: GREINER, Larry E. **Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, p. 133.

Em suma, para Greiner o conflito é inevitável mesmo nas etapas de crescimento e sucesso organizacional. Ele não é um problema, mas sim o sinal de uma saturação evolutiva.

A Tradição que, na perspectiva de Bonder, teria então um papel fundamental nos períodos de Evolução, onde há continuidade e estabilidade. Manter e melhorar o que foi aprendido é importante para o desenvolvimento de uma empresa. Greiner, entretanto, adverte que, se tudo der certo, o sucesso desta etapa levará, impreterivelmente, a uma crise pela saturação do próprio modelo. Em outras palavras, a partir de certo tempo de estabilidade e crescimento, o que fora a base do crescimento, transformar-se-á no fator limitante da etapa seguinte. Isso gera um impasse, e por isso, um conflito. É da natureza humana a busca por repetir modelos que foram bem sucedidos no passado. Daí a resistência a sair de um lugar conhecido por ser aparentemente seguro, para outro no qual não há comprovação que dará certo, e por isso aparentemente ameaçador.

Para sair deste impasse, a organização precisa passar por um processo de mudança profunda do seu *modus operandii* e, muitas vezes, por mudanças em sua liderança. A instabilidade e incertezas deste período derrubam modelos já estabelecidos e conduzem a uma perspectiva de aprendizado. Esse período é definido por Greiner como Revolução.

Quando o novo modelo se estabiliza a empresa entra em nova fase de crescimento (Evolução), até que este modelo se esgote novamente, e assim continuamente até uma fase de

saturação, onde o ciclo se renova (GREINER, 1986). Neste estudo fica evidente que, ou o líder renova sua perspectiva de atuação e abordagem numa nova fase, ou ele, que foi o líder que levou a empresa a um novo patamar poderá ser agora, o obstáculo para a continuidade do seu crescimento. O que foi remédio no passado, transforma-se em veneno para o futuro.

Com um modelo semelhante de raciocínio, o físico Thomas Kuhn (1962, 2003) ao escrever sobre a história da ciência, aponta para ciclos de continuidade aparentemente sem conflitos e períodos de grande agitação no ambiente científico quando as premissas sobre um determinado ponto são questionadas e outra abordagem é proposta. Kuhn (2003) apresenta a noção de Paradigma como um quadro de referências aceito por uma comunidade científica a partir do qual pauta sua atividade e sustenta suas premissas.

Khun (1962) desafiou o mundo acadêmico com o seu trabalho “*The Structure of Scientific Revolution*” onde aponta para as mudanças como um processo de conflito e não uma evolução pacífica, como se pensava. Ele diz:

O período durante o qual se desenvolve uma atividade científica baseada num paradigma é chamado de ciência normal. Em determinadas ocasiões, o paradigma não é capaz de resolver todos os problemas ou resolve-los de forma satisfatória e, neste caso, o paradigma é questionado de forma progressiva até que um grupo decide que ele deve ser abandonado. Neste período de crise diversos modelos alternativos são propostos até que um novo modelo se destaca e substitui o paradigma anterior. Com esta revolução científica, começa um novo período de ciência normal a partir do novo paradigma. (KHUN, 1962, p.168)

Num sentido mais amplo, vivemos numa época de Revolução generalizada. Já não se fala em estabilidade, planejamento de longo prazo ou previsibilidade. Os modelos clássicos de estratégia e gestão têm sido questionados. Embora o medo seja uma sombra que gera incertezas e ansiedades de forma universal, vivemos em contrapartida um momento histórico na sociedade onde os modelos de sucesso baseados no aumento da pressão e do estresse têm sido duramente questionados (VASCONCELOS; VASCONCELOS ; CRUBELLATE, 2008). Neste começo de século/milênio temos o desafio de equilibrar resultados com as relações, ou seja, conquistar os resultados de hoje, mas criar condições para que eles sejam conquistados da mesma forma amanhã. Esse é o conceito de sustentabilidade, criado para expressar a relação da empresa com o meio, mas que também pode ser aplicado em sua relação com o colaborador. (COMISSÃO MUNDIAL DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, RELATÓRIO BRUNDTLAND, 1988)

Rutenbeck, citando QVortrup, faz uma análise da sociedade que emerge como Hipercomplexa (*Hypercomplex Society*) e diz que,

Na visão de Qvortrup, complexidade não é um problema a ser ‘resolvido’ ou ‘minimizado a qualquer custo.’ Ao contrário, ele afirma [...] complexidade é a solução. Estabilidade não é alcançada pela provisão de um centro forte, mas através da provisão de meios para mútua observação... O objetivo funcional da sociedade não é criar ‘ordem’ do ‘caos’, mas sim gerenciar a complexidade pela complexidade. (QVORTRUP 2002 *Apud* RUTENBECK, 2006, p. 6-9, trad. nossa, ênfases do autor)

Ruas (2005) afirma que atualmente há um questionamento sobre a noção de equilíbrio nas empresas devido as turbulências – constantes e sem precedentes – que as forcem em direção a um processo contínuo de transformação. Assim, para que as organizações consigam sobreviver, precisam evoluir e mudar rapidamente. Aquelas que forem lentas acabarão perdendo participação no mercado. E isso equivale ao começo do fim. Ainda segundo Ruas (*Ibidem*, p.17) para “as organizações permanecerem viáveis num ambiente caracterizado por mudanças e incertezas, elas precisam ser capazes de mudar a si próprias”.

Jack Welch (2001, p. 66, grifos nossos) cunhou uma frase que bem traduz a equação mudança-sobrevivência, “se a taxa de mudança interna (de um país, de uma empresa ou de uma pessoa) for menor do que a taxa de mudança externa (do seu ambiente de competição/comparação), então o fim está próximo”.

Uma das características de Welch, como gestor, era a sua capacidade de antecipar as mudanças e a firmeza de suas decisões baseadas em critérios estratégicos bem definidos. Sua ousadia e clareza estratégicas ainda causam espanto, considerando que ele assumiu uma organização “bem sucedida e lucrativa”, em 1980, que beirava vendas de US\$23 bi e a deixou em 2001 com vendas próximas a US\$130 bi, o que representa um retorno para o acionista de 23% aa.

Welch, segundo diferentes biografias, investia quase que 70% do seu tempo em pessoas. Ele entendia que as organizações precisavam de líderes e que era mais fácil criar uma boa estratégia para um bom líder do que o caminho inverso. (WELCH e BYRNE, 2001)

A complexidade é uma realidade em todas as esferas: no mundo, no mercado e no homem. Entretanto, paradoxalmente, ela exige soluções simples. Um exemplo desta complexidade que encontra soluções no que é simples é mencionado pelo próprio Welch (2001) sobre os conselhos de Peter Drucker (1909-2005) sobre a escolha estratégica mais importante da GE: ficar nos negócios em que a GE poderia ser a empresa número 1 ou

número 2. Essa simplicidade de Drucker não é ingênua como poderia parecer numa primeira análise. Ela é fruto de uma capacidade singular de síntese da complexidade do universo GE e, ao mesmo tempo, de uma solução capaz de ser entendida com clareza tanto pelo CEO como pelo estagiário.

Toffler (1995) identifica a complexidade como “Efeito Constelação” e afirma que não se pode separar claramente causa e efeito, onde começa e onde termina um problema. Em sua descrição, Toffler afirma que a necessidade de um pensamento crítico para a melhoria contínua e os saltos qualitativos na organização exige que o trabalhador seja preparado para questionar, pensar e ousar uma proposta criativa, e não apenas obedecer. Diferente da denominada “Segunda Onda”, a economia da civilização da “terceira onda” demanda soluções com um alto grau de inovação e customização. Para isso é necessário um ambiente organizacional propício às inovações, um ambiente no qual os funcionários sejam estimulados e recompensados para fazerem as coisas de maneira diferente, de propor novas linhas de atuação e formas de pensar, ainda que errem no processo de mudança. Empresas com menos níveis hierárquicos e com uma gestão mais participativa, líderes mais próximos de suas equipes e mais abertos ao diálogo conseguem mais e melhores resultados na Terceira Onda (TOFFLER, *Op. cit.* p. 52).

Peter Senge em sua obra “*The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organization*” compartilha teorias semelhantes às de Toffler quando convida a refletir sobre a organização como um sistema inter-relacionado e como as pessoas podem interferir no contexto através do pensamento sistêmico:

As organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde novos padrões de pensamento são nutridos, onde a aspiração coletiva é estimulada e onde as pessoas são continuamente estimuladas a olhar o todo de forma integrada. (SENGE, 1990, p. 3, trad. nossa)

E segue com uma reflexão sobre o modelo de gestão mais adaptado às mudanças do que a uma premissa fixa:

O racional para este tipo de organização é que em situações de rápidas mudanças, somente aquelas que forem flexíveis, adaptativas e produtivas vão conseguir sucesso. Para que isso aconteça, é debatido que as organizações precisam ‘descobrir como estimular o compromisso e a capacidade de aprender em *todos* os níveis. (*Ibidem*, p. 4, trad. nossa, grifos do autor)

Cabe ainda mencionar que, de maneira singular na história, a Terceira Onda é marcada por uma mudança no poder (*Powershift*). De forma crescente, observamos uma transferência do poder de decisão da chefia para o colaborador (*empowerment*), do produtor para o consumidor (*marketing one-to-one*) e político para o eleitor (*impeachment*). Este deslocamento do poder vai se manifestar também no ambiente organizacional uma vez que é na ponta, no atendimento e no relacionamento com o cliente, acontece a “hora da verdade”, no momento em que o cliente tem contato com a empresa. (TOFFLER, 1985)

Segundo Rocha & Sales (2005), a velocidade das mudanças, as exigências crescentes dos clientes, o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho, a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais vêm forçando as organizações a realinharem suas práticas de gestão e suas estratégias e também exigindo dos trabalhadores competências que vão além da simples capacidade de execução de tarefas. Este novo modelo estrutural e tecnológico, por sua vez, demanda uma nova postura nos estilos gerenciais das organizações e suas lideranças. Assim, na opinião dos autores, a gestão de pessoas passa ser um fator crítico para o sucesso organizacional.

Neste novo modelo de criação de riquezas, o capital intelectual prevalece sobre o capital financeiro ou físico. Entretanto, funcionários que simplesmente obedecem ordens, cumprem horários e seguem regras – modelo desejado na empresa da era moderna – não conseguem se ajustar a este novo paradigma onde o questionamento constante e a inovação ousada são permitidos e estimulados.

É na empresa que o trabalhador passa a maior parte de sua vida, desenvolve suas aptidões pessoais e se integra ao grupo ou não (LAKATOS, 1997). Após o salto de desenvolvimento de meios de produção e conquista de mercados, os olhos da organização se voltam para oportunidades que estão “dentro de casa”, em seus colaboradores.

Diante do exposto conclui-se que a história da humanidade é ao mesmo tempo a história do trabalho e da relação entre pessoas na busca de sua própria otimização.

Considerando os autores mencionados, tanto a perspectiva filosófica de Bonder (1998), o estudo sobre a evolução dos paradigmas de Kuhn (1962, 2003), a análise sobre o desenvolvimento organizacional de Greiner (1986), a teoria das três ondas e as mudanças sistêmicas apresentados por Alvin Toffler (1980, 1985, 1995) e o pensamento de Senge (1990) apontam para uma inter-relação entre o contexto do trabalho, o impacto sobre as estruturas sociais e o modelo mental de uma época. Ao olharmos o momento em que vivemos

hoje, não podemos desconectá-lo de uma compreensão sistêmica na análise das propostas de solução para estes desafios.

Entender evolução do pensamento da administração na história tem importância neste estudo que busca relacionar o papel do líder que atua como negociador e mediador de situações de conflito no ambiente de trabalho e o efeito sobre o estresse percebido pela sua equipe. É de relevância emergencial entender como o líder pode, pela sua atuação na mediação entre relações e resultados, reduzir o estresse para preservar sua equipe. No cenário corporativo atual, a crescente velocidade e profundidade das mudanças criam um impacto negativo sobre a visão coletiva de futuro, fazendo com que as pessoas tomem decisões mais pautadas no medo do que na meta. (AYLMER, 2007)

Rodrigues, Melhado e Kritz (1997) sugerem que, antes de atender a uma ordem, o ser humano precisa estar convencido de que a pessoa que ordena tem o direito de fazê-lo. Esse conceito da legitimidade do poder de quem lidera – além da autoridade presente no próprio cargo que ocupa – tem sido alvo de numerosos estudos sobre a pós-modernidade e os efeitos sobre o ambiente educacional e empresarial, que, embora não sejam alvos deste estudo, formam um pano de fundo onde nosso foco se apresenta.

O gerente, em nosso estudo, tem um papel de catalisador, ou melhor dizendo, equalizador do resultado de sua equipe (CAVALCANTI, 2005). Para entender melhor esse papel equalizador do gerente, estudaremos o conflito e o estresse no ambiente organizacional e, a seguir, como o chefe imediato (que chamaremos de gerente), atuando como um negociador neste ambiente complexo, pode contribuir para a construção de um ambiente com menor pressão e melhores condições de trabalho.

Desta forma, observa-se que a pressão no ambiente organizacional é crescente, tanto em ambientes de aquecimento do mercado quanto de retrações. A pressão no ambiente, por sua vez, tem reflexos na pressão percebida pelo colaborador. As mudanças na forma de produzir têm efeito sobre o trabalhador e sua vida. Entender o contexto subjetivo do trabalho e saber lidar com a pressão pode ajudar o líder na gestão de sua equipe.

Diante do exposto lançamos as seguintes proposições:

- 1) A pressão aumenta quando o mercado aquece, mas também quando ele se retrai. Ou seja, a pressão da empresa na busca por resultados é crescente e não necessariamente dependente do cenário externo;

2) A velocidade das mudanças e a demanda por adaptação em cenários instáveis aumentam a incerteza e com isso a percepção da pressão pelo indivíduo.

4 O ESTRESSE: A PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO

Tanto na literatura como na vida diária das organizações, o estresse é, freqüentemente, entendido como algo negativo (o mesmo que *distresse*). Este é o conceito que usaremos ao longo deste trabalho.

O interesse crescente sobre o tema *estresse* pode ser entendido tanto pela sua relação com a produtividade como pelo impacto crescente sobre a saúde das pessoas e os custos para as organizações. Diversos autores expressam um grau de assombro diante das rápidas e profundas mudanças no ambiente externo em comparação com uma capacidade semi-elástica de adaptação e resiliência do homem (NAISBITT, 1982; ZORRINHO, 1991; SOUSA, 2000; SONNENBERG, 1994; TOFFLER, 1985; RUAS, 2005; COLAIÁCOVO & COLAIÁCOVO, 1999; RICHARDSON, 2002). O efeito deste contraste é uma curva crescente de pressão e estresse com características epidêmicas nas organizações.

Este capítulo tem por proposta examinar o estresse do ponto de vista conceitual e as posições teóricas existentes a partir de diferentes autores.

As conseqüências do estresse para o ser humano e sobre o ambiente (clima) das empresas foram examinadas, mas não esgotadas. Tendo por base a delimitação temática deste estudo ressaltam-se o interesse pelo estresse no âmbito do trabalho (estresse ocupacional), bem como a percepção individual pode influenciar a interpretação e, por isso, a intensidade do estímulo estressor. Buscamos também alguma relação de como a chefia imediata pode afetar essa percepção. Desta maneira, buscou-se à estruturação de um referencial teórico apto a fundamentar uma posterior pesquisa de campo no que se refere ao papel do líder no gerenciamento dos estímulos estressores e das situações de conflito.

No que tange à reação psicológica é importante distinguir, inicialmente, estresse de pressão, porque são conceitos que andam juntos, mas não necessariamente são iguais. Para Albrecht (1990) a pressão equivale às demandas que requerem alguma espécie de adaptação. O estresse, refere-se a um conjunto específico de condições orgânicas e bioquímicas que refletem a tentativa deste ajuste. Segundo Albrecht (1990, p. 35), “a pressão está na situação; o estresse está na pessoa”.

Veremos o estresse como reação às demandas – da própria pessoa e do meio- assim como as críticas de alguns autores como Filgueiras e Hippert, Lakatos, Lazarus, Dejours, quanto ao uso “saudável” do estresse como premissa para uma gestão que gera resultados. Por fim, faremos comentários sobre o estresse e o gerente (ou chefia imediata) e a importância do cuidado com as relações, na busca por resultados. Destacar-se-á a importância da percepção do indivíduo sobre os efeitos do estresse, bem como far-se-ão reflexões sobre o papel do gerente na construção desta equação *pessoa – pressão – performance*

4.1 ESTRESSE E A PESSOA: UM PROCESSO DE ADAPTAÇÃO

O estresse, seja ele de natureza física, psicológica ou social, abrange um conjunto de reações fisiológicas, as quais, a partir de uma dada intensidade e duração, podem causar danos, e, em casos extremos, a morte. Pesquisas em neurociências indicam que “os circuitos neurais básicos da emoção que recebemos ao nascer são os que melhor funcionaram para as últimas 50.000 gerações humanas, mas não se encaixam tão bem nas últimas 50 gerações – e certamente não atendem às demandas das últimas cinco.” (LEDOUX, 1995; JOSEPH, 1993 *Apud* GOLEMAN, 1995, p. 19).

A observação de Goleman sobre o comentário de LeDoux nos leva a olhar com mais atenção para a nossa limitação biológica diante das crescentes demandas do nosso entorno e desperta o interesse para a dimensão subjetiva da mente e das relações interpessoais, como fronteiras ainda pouco exploradas, se considerarmos sua relação com a produtividade da organização.

A pergunta que nos desafia é: como lidar com uma pressão crescente se a nossa “capacidade instalada” para suportá-la é limitada?

4.1.1 O Estresse como Conceito

O estresse tem sido aceito como um fenômeno que afeta um número crescente de pessoas em todo o mundo (COX, 2000 *Apud* ILO, 2001). *Stress* é palavra antiga na língua

inglesa, que recebeu diferentes conotações ao longo dos séculos, como vemos em detalhes no Oxford English Dictionary (*Apud* AYLMER, 2005, p. 355).

- 1440 – Força ou pressão exercida sobre um objeto.
- 1655 – Força ou pressão exercida sobre uma pessoa com o fim de compelir ou extorquir.
 - 1690 – Exercício extenuante, grande esforço.
 - 1704 – Sofrimento, adversidade, aflição.
 - 1756 – Insistência excepcional, ênfase .
 - 1843 – Solicitação excessiva de um órgão corporal ou da mente.

O mesmo dicionário apresenta o vocábulo *stress* como oriundo do latim *strictus*, participio passado do verbo *stringo, ere* (estretar, apertar, comprimir), através do latim vulgar, *strictia*. O conceito de estresse vem sendo amplamente utilizado não só nos estudos e pesquisas científicas e acadêmicas, mas também nos órgãos de comunicação e na linguagem cotidiana, o que cria uma dificuldade para o entendimento do termo e as bases sobre as quais são feitas as pesquisas (FILGUEIRAS; HIPPERT, 1999).

O estudo do estresse começou há quase 100 anos, mas tomou lugar de destaque nas últimas décadas. Cannon (1914) descreveu a síndrome de luta-fuga em 1914, mas coube ao endocrinologista austro-húngaro Hans Selye, em 1936, a descrição detalhada das reações sistêmicas aos estímulos estressores. Selye submeteu cobaias a diferentes estressores e observou um padrão recorrente nas respostas comportamentais e físicas dos animais. Em 1950, publicou a obra que o consagrou como o “pai do estresse”, na qual expôs, de modo completo, a Síndrome Geral de Adaptação (SGA), sob o título “*Physiology and Pathology of Exposure to Stress, Montreal, 1950*”. Em 1956, o referido autor publicou o livro “*The Stress of Life*” trazendo, pela primeira vez, o conceito do estresse para a vida cotidiana que, logo a seguir, passa a fazer parte da linguagem também de leigos. Para Selye estresse representa qualquer agente ou estímulo, nocivo ou benéfico, capaz de desencadear no organismo mecanismos neuroendócrinos de adaptação (SGA).

De acordo com Selye (*Ibidem*), o estresse é uma reação orgânica a alguma ameaça percebida, que produz modificações na estrutura e na composição química do corpo, as quais podem ser observadas e mensuradas. Embora Selye tenha apresentado o conceito de estresse biológico na Síndrome Geral de Adaptação posteriormente, sua equipe estudou o estresse

psicológico e os estudos englobam o seu contexto, ou seja, o estresse social (MELLO FILHO; MOREIRA, 1992).

Para Selye (1956, p. 12) “o estresse é o estado manifestado por uma síndrome específica que consiste em todas as mudanças não especificamente induzidas, dentro de um dado sistema biológico”. Estressor é um agente que pressiona de alguma forma o indivíduo e produz uma mudança ou reação que resulta em um estado de desequilíbrio, ainda que temporário. Esta reação foi chamada por Selye de “reação-estresse”.

Em seu estudo acima mencionado Selye fez, ainda, uma análise minuciosa da reação-estresse. De maneira sucinta, podemos dizer que, quando o cérebro, independente da vontade do sujeito, interpreta alguma situação como ameaçadora (estímulo estressor), o organismo desenvolve uma série de alterações sistêmicas denominadas, em seu conjunto, de Síndrome Geral da Adaptação ao Estresse (SGA). A SGA é um conjunto de respostas neuroquímicas não específicas a estressor e desenvolve-se em três fases:

- 1) fase de alarme, caracterizada por manifestações agudas;
- 2) fase de resistência, quando as manifestações agudas desaparecem; e
- 3) fase de exaustão, quando voltam as reações da primeira fase, mas em que há um risco de colapso do organismo.

Na primeira etapa dessa situação ocorre uma Reação de Alarme. As respostas corporais entram em estado de prontidão geral, ou seja, todo organismo é mobilizado sem envolvimento específico ou exclusivo de algum órgão em particular. É um estado de alerta geral, tal como se fosse uma reação ao susto e uma preparação para lutar ou fugir (BALLONE, 2002).

Se esse estímulo estressor perdura, o organismo entra em outro nível de reação, a chamada de Fase de Adaptação ou Resistência. Nesta fase o corpo tenta se adaptar aos estímulos estressores, assim como à própria reação ao estresse, reduzindo os efeitos da Reação de Alarme e ajustando o sistema para lidar com a situação por um tempo maior. Essa redução da manifestação dos sinais da Reação de Alarme não significa que houve uma redução dos danos ou que o organismo não está sofrendo algum tipo de dano. Essa resposta é uma tentativa de adaptação do organismo, buscando algum tipo de ação remediadora. Pode ser comparado a um bombeiro que desliga o som do alarme de um detector de fumaça. Isso cria uma ambiente melhor para ele atuar, mas é esperado que ele encontre e elimine a causa-raiz dessa fumaça. Em outras palavras, que ele descubra onde está o foco de fogo. Seria

inaceitável que o bombeiro desligasse o sinal do alarme e fosse embora, mas muitas vezes é isso que fazemos com nosso corpo. Ao invés de eliminar ou reduzir a causa-raiz do estresse, aumentamos nossa tolerância a ele com remédios e esforços para suportá-lo. Assim, de alguma forma neste estágio, o dano é “canalizado” para um órgão específico ou para um determinado sistema como, por exemplo, o sistema circulatório, o sistema muscular, o sistema digestório, a pele, etc.

Entretanto, a capacidade de adaptação da pessoa à solicitação estressante não é ilimitada e, se o estímulo continua, o corpo entra na terceira fase, o Estado de Esgotamento, onde haverá queda acentuada de capacidade adaptativa e, nos casos mais graves, a morte. As modificações biológicas que aparecem nessa fase assemelham-se às da Reação de Alarme, mas, nesta fase o organismo já não é capaz de equilibrar-se por si só e entra em falência (BALLONE, 2002).

Portanto, a reação protetora sistêmica desencadeada pelo estresse pode ir além da sua finalidade adaptativa e dar lugar a efeitos indesejáveis. Levi (1971) adverte que temos um limite ao afirmar que o ser humano é capaz de adaptar-se ao meio ambiente desfavorável. Alerta que esta adaptação não ocorre impunemente, ela tem um preço.

Selye (1956) fez a primeira descrição do quanto e como o corpo se transforma sob o estresse, bem como demonstrou como que essas transformações, embora adaptativas, podem levar à morte. Desde então, o estresse é, freqüentemente, entendido como algo negativo, e este é o conceito que usaremos neste trabalho. Entretanto, cabe ter em mente que o processo de adaptação a um novo contexto, *de per si*, não pode ser considerado um processo negativo, mesmo que, inicialmente, possa parecer uma ameaça. Uma vez bem sucedida na adaptação ao novo contexto, e superado o problema, aquela reação de estresse pode ser considerada benéfica para o crescimento pessoal e ao aprendizado (DI MARTINO, 1992, trad. nossa). Vários autores mencionam conseqüências positivas do estresse no ambiente de trabalho (AYRES, BRITO;FEITOSA, 1999; FONTANA, 1994; LIPP, 1996). Para Fontana (1994) e outros autores (como ALBRECHT, 1988; MORAES *et al.*, 2001; SANT’ANA *et al.*, 2000) o estresse é o resultado natural das condições de vida na sociedade moderna, e acrescenta: “é desejável se for gerenciado em níveis mínimos podendo ser benéfico, se não para as pessoas, ao menos para a organização (SANT’ANA *et al.*, 2000, p.16)

Dejours (1999) localiza a fonte do medo e do estresse nas atividades relacionadas ao trabalho das instituições modernas, mas a avalia de uma forma oposta aos autores mencionados acima, particularmente, Albrecht (1988). Para Dejours “[...] é a condição precária de trabalho que permite que gerentes e organizações usem o medo e o estresse como

forma de controlar as pessoas e um meio de tentar aumentar sua produtividade” (1999 *Apud* VASCONCELOS, 2008, p. 38, trad. nossa).

Cropanzano, Howes, Grandey e Toth (1997, p. 164-165 *Apud* VASCONCELOS, 2008, p. 39, trad. nossa) também definem o estresse como “[...] o sentimento subjetivo de que a demanda do trabalho excede a crença que o indivíduo tem em sua própria capacidade de atendê-la [...]”, o que cria uma sensação de ansiedade e tensão, que, por sua vez, são evidências do estresse.

Segundo Ramos (1994) o conceito de estresse, Síndrome Geral da Adaptação, descrito por Selye (1956) diminui a importância do conflito psíquico no papel etiológico.

Três linhas de pensamento apresentam-se para a compreensão do fenômeno do estresse. Uma delas, a escola agressológica, enfatiza a importância dos estímulos externos (estressores), sendo representada por Holmes e Rahe (1967), Kahn & Byosiere (1992) e Castiel (1994). Uma segunda vertente enfatiza o indivíduo e sua capacidade de lidar (*cope*) com os estímulos estressores, é representada por Lazarus (1976) e Dejours (1980) e seus colaboradores na Escola Psicossomática de Paris. Há, ainda, uma terceira linha que entende o estresse como um ajuste inadequado entre o indivíduo e as características do seu contexto. Esta última é representada Caplan, Cobb, French, Harrison, & Pinneau (*Apud* VASCONCELOS, 2008)

Na primeira vertente, Marilda Lipp define o estresse como “uma reação psicológica, com componentes emocionais físicos, mentais e químicos, a determinados estímulos que irritam, amedrontam, excitam e/ou confundem a pessoa” (LIPP, 1984 p. 6). A autora também considera a estratégia individual de enfrentamento (*coping*) como parte importante do entendimento do fenômeno.

Para a *European Agency for Safety and Health at Work* (EU-OSHA), as pessoas experienciam o estresse quando há uma desproporção percebida entre as demandas do seu meio e os recursos que ela dispõe para enfrentar (*cope*) ou atender a essas demandas

Embora a experiência do estresse seja psicológica, ela pode afetar a saúde física do indivíduo (EU-OSHA, 2009, trad. nossa).

Na mesma linha, para a Health & Safety Executives, instituição ligada ao governo britânico que estuda e trabalha na prevenção das doenças e riscos no ambiente de trabalho, o estresse “é uma reação adversa ao excesso de pressão ou outro tipo de demanda sobre um indivíduo” (disponível em www.hse.gov.uk/stress). A instituição faz uma clara distinção entre a pressão, que pode ser benéfica como fator motivador e o estresse, que pode ocorrer quando

a pressão se torna excessiva. Na visão da HSE (*Ibidem*), o estresse é percebido quando uma demanda supera a capacidade de resposta do indivíduo:

Uma pessoa experimenta o estresse quando percebe que as demandas do seu trabalho são maiores do que sua capacidade de enfrentamento (*coping*). *Coping* significa equilibrar as demandas e pressões que são colocadas sobre o indivíduo com suas habilidades e conhecimentos. (*Ibidem*)

Outra instituição dedicada ao estudo e redução do estresse no ambiente de trabalho, a International Stress Management Association (disponível em: <http://www.isma.org.uk/about-stress/facts-about-stress.html>) afirma que:

O stress (estresse) positivo, chamado de eustresse, assim como o negativo, chamado de distresse, causam reações fisiológicas similares: as extremidades (mãos e pés) tendem a ficar suados e frios, há aceleração cardíaca e a pressão arterial tende a subir, o nível de tensão muscular tende a aumentar, etc. No nível emocional, no entanto, as reações ao estresse são bastante diferentes. O eustresse motiva e estimula a pessoa a lidar com a situação. Ao contrário, o distresse acovarda o indivíduo, fazendo com que se intimide e fuja da situação. (*Idem*, trad. nossa)

Mais adiante, esclarece e adverte:

Por muitos anos, as pessoas têm se referido à resposta “Luta ou Fuga” como uma resposta ao estresse entretanto, a reação Luta ou Fuga é uma das respostas a uma ameaça percebida e não é necessariamente má para o indivíduo. Ela pode ser uma reação necessária e saudável às possíveis ameaças preparando para ações de evitação. Entretanto, *continuamente* (grifo do autor) estar neste estado de estimulação pode resultar em perda da saúde de uma forma ou de outra. Isso é o estresse. O estresse é uma reação adversa que uma pessoa apresenta quando uma pressão excessiva é colocada sobre ela. (*Ibidem*)

Em acordo com a segunda vertente, que fala da interação do indivíduo e o estímulo agressor, Lazarus (*Apud* FILGUEIRA ; HIPPERT, 1999, p.121) define o enfrentamento do estresse como um “conjunto de mecanismos de que o organismo lança mão em reação aos agentes do estresse, representando a forma como cada pessoa avalia e lida com estas agressões”, também conhecido como *coping*. O enfrentamento (*coping*) é definido por Moreira e Melo Filho (1992) como a estratégia ou conjunto de esforços na tentativa de lidar com a situação estressante.

Na terceira vertente, a que entende o estresse como um ajuste inadequado entre a pessoa e o meio, Rodrigues (1997, p. 24) define estresse como “uma relação particular entre

uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias às quais está submetida, que é interpretada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais do que suas próprias habilidades ou recursos, colocando assim em perigo o seu bem-estar”. Esta é uma visão biopsicossocial do estresse, que considera os estímulos estressores provenientes tanto do meio externo (estímulos de ordem física ou social, como o trabalho), quanto do interno (pensamentos, emoções, fantasias e sentimentos, como angústia, medo, alegria e tristeza). O autor cita as três fases do estresse biológico especificadas por Selye (1956) na “Síndrome Geral de Adaptação”, mas considera a interpretação do indivíduo, quanto ao estímulo estressor, como parte significativa de uma construção conjunta. Segundo ele, a probabilidade de adoecimento vai depender de como este indivíduo avalia e enfrenta esse estímulo, bem como de sua vulnerabilidade orgânica. Ainda segundo Rodrigues (*Op. cit.*), o autor afirma que a reação de enfrentamento de um sujeito deriva de suas experiências pregressas, seus valores e crenças criando assim, uma interpretação própria do estímulo estressor, participando, ainda que de forma inconsciente, do contexto do estresse.

As definições da terceira vertente tendem a definir o estresse como um desequilíbrio entre as demandas internas e externas que um indivíduo enfrenta e a percepção de sua capacidade para lidar com a situação, ou seja, consideram o ajuste entre o estímulo estressor e a percepção do indivíduo (DI MARTINO, 1992; COX, 1993).

4.1.2 Estresse: Psiconeuroimunologia e Percepção Individual

A medicina fez grandes avanços no estudo do estresse e seus efeitos sobre as reações ou doenças psicossomáticas. Inicialmente esses estudos eram encarados com ceticismo e com elevado grau de subjetividade. Com o avanço da tecnologia da medicina diagnóstica, relações estreitas puderam ser observadas antes que uma patologia estivesse instalada, ou seja, uma relação causal foi estabelecida entre um estressor e conseqüências clínicas objetivas. A partir desta comprovação, alguns pesquisadores voltaram-se para a relação bioquímica entre a mente e a imunologia. Destes estudos surgiu um campo chamado psiconeuroimunologia (PNI). A psiconeuroimunologia tem suas origens no pensamento psicossomático e tem evoluído na investigação das interações entre a psique e os sistemas nervoso, imune e endócrino. Maturana e Varela (2005, p. 42) dizem que o sistema imunológico é o “cérebro do corpo”.

Os fundamentos da PNI foram lançados pelas pesquisas de Ader (1990) que comprovaram o que já se observava: há uma estreita ligação entre o sistema imunológico e o sistema nervoso central. No final dos anos 50, Ader já defendia a idéia de que toda doença é, na verdade, psicossomática. Em 1960, ele estudou como os fatores fisiológicos ou psicológicos atuavam para acelerar, retardar ou modificar o desenvolvimento das úlceras. Em 1991, Ader publicou o livro *Psychoneuroimmunology* (ADER *et al.*, 1991) no qual apresentou estudos que demonstram como o sistema nervoso central pode afetar o sistema imunológico e, a partir disso, a saúde do corpo. Ader demonstrou a relação entre experiências estressantes e doenças relacionadas com a imunidade.

A PNI busca entender as interações entre os sistemas psíquico, nervoso central e o imune (BAUER; GAUER ; NARDI, 1993). Seus principais autores consideram relevantes tanto as reações endócrino-químicas decorrentes das emoções, quanto o papel da percepção (mente) na construção e administração destas emoções. (ADER, 1981; FOX, 1981; SKLAR & ANISMAN, 1981; COX & MACKAY, 1982; IRWIN & ANISMAN, 1984; COX, 1984; RABIN, 1988)

Nas palavras de Rabin *et al.* (1988, p. 279):

A influência principal acontece na medida em que os hormônios percorrem o corpo e as células imunológicas são obstruídas em sua função, ou seja, a tensão suprime a resistência imunológica, ao menos temporariamente, ao que se supõe numa conservação de energia que da prioridade ‘a emergência mais imediata, mais premente para a sobrevivência. Mas se a tensão é constante e intensa, essa supressão pode tornar-se duradoura. O estudo confirma que as emoções perturbadoras fazem mal a saúde, entre outros efeitos, pelo seu efeito desregulando o sistema imunológico.

Para Goleman (2003) as emoções destrutivas são aquelas prejudiciais a si mesmo ou a outrem. Romper com o ciclo da emoção destrutiva é um importante desafio para todo gestor (como veremos no capítulo seguinte referente ao conflito em si).

É fundamental, na percepção dos autores, que o gestor busque o equilíbrio emocional, tornando-se mais capacitado para lidar com os relacionamentos e a interação entre as equipes de trabalho.

4.1.3 O Estresse e a Percepção

Diversos autores reconhecem a dificuldade de uma definição singular do conceito de estresse. Porém, nem todos concordam com o papel da interpretação individual como fator de redução ou potencialização do estímulo estressor. Assim como há convergência em torno da relação indireta entre estresse e doença, visto que cada indivíduo reage de modo diferente aos fatores estressores.

Os pesquisadores da PNI descobriram que pessoas com relatos de ansiedade crônica, períodos prolongados de tristeza, que vivem sob tensão ou hostilidade de uma chefia por exemplo, tinham o risco de doenças duas vezes maior do que a população controle.. (ADER, 1990; COX & MACKAY, 1982). As pesquisas da PNI compararam os efeitos das emoções perturbadoras sobre a saúde com os efeitos do fumo e do colesterol no risco cardíaco. Essa correlação traz um importante significado para o entendimento do estresse, não como algo inevitável da vida cotidiana, mas sim uma ameaça com grande potencial patogênico que afeta as pessoas e a organização.

Os estudos que apresentam uma relação entre estresse e percepção não isentam a responsabilidade corporativa diante da subjetividade do indivíduo. Pelo contrário, devem ajudar a entender como a liderança, especialmente a chefia imediata, pode atuar como fator atenuante em um cenário de alta pressão.

Vejamos o pensamento de outros pesquisadores sobre a relação estresse-percepção. McGrath (1970) concorda com o papel da percepção do indivíduo sobre a demanda estressora. Para ele, a demanda produzirá estresse psicológico se o indivíduo antecipar que não será capaz de lidar adequadamente com essa exigência colocando, assim, em risco outros objetivos. Portanto, para McGrath, o estresse existe como um desequilíbrio entre a demanda percebida e a capacidade para responder a essa demanda.

Chanlat e Dufour propõem uma distinção entre o estresse psicológico e o estresse fisiológico dizendo que:

Enquanto o primeiro depende da maneira como a pessoa interpreta ou apreende o significado do acontecimento negativo, assustador, ou ainda de um desafio, a reação do segundo depende das condições e das implicações dos acontecimentos que irão determinar o grau de gravidade do estresse fisiológico. (CHANLAT, DUFOUR, 1985, p. 121)

Ainda nesta linha, para Lazarus e Folkman (1984) o significado de cada evento é uma construção individual e está ligado à percepção do impacto sobre a sobrevivência imediata e seus efeitos futuros. Lazarus (1966, 1984) considera que a maneira como uma pessoa reage é resultado da interação entre o contexto e suas características pessoais. O

estresse psicológico é, assim, entendido como uma resultante da interação entre a pessoa e o seu ambiente.

Albrecht (1990, p. 35), cria uma expressão que se torna emblemática no entendimento da relação estressor-percepção: “a pressão está na situação; o estresse está na pessoa”. Assim, o que se observa é que pessoas diferentes podem reagir de maneira diferente à mesma situação de pressão.

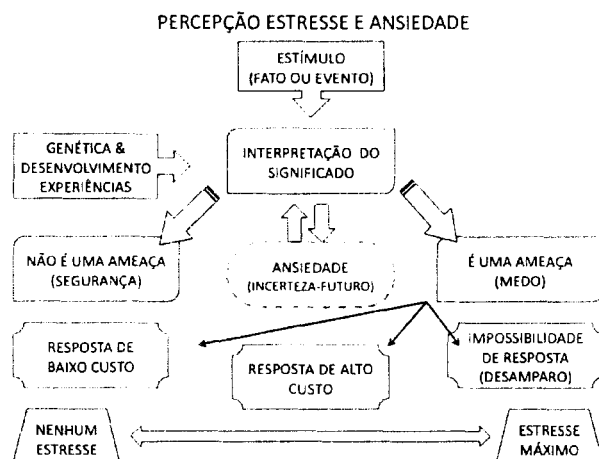
Di Martino (1992) e Cox (1982), da mesma forma, tendem a enquadrar o estresse como um processo psicológico interativo entre o indivíduo e a situação. De acordo com os autores, o estresse é visto como um desequilíbrio percebido entre as demandas internas e externas que um indivíduo enfrenta e a sua percepção de capacidade para lidar com a situação.

Dejours considera que as profundas mudanças no ambiente de negócios criam uma instabilidade constante e uma percepção de ameaça à sobrevivência, uma vez que os indivíduos são levados a viver sob contextos de mercado extremamente mutantes e, diante das suas dimensões, a percepção da capacidade de enfrentamento é reduzida ou esmagada. Ele adverte para o risco de uma aceitação quase que universal de que este ambiente insalubre é “um mal inevitável dos tempos modernos, cuja causalidade é atribuída ao destino, à economia ou ainda às relações sistêmicas” (DEJOURS, 1999).

O ISMA (disponível em: <http://www.isma.org.uk/about-stress/facts-about-stress.html>) concorda e vai mais além: “As emoções e a saúde física dependem quase que exclusivamente da interpretação que o indivíduo constrói do mundo exterior. A realidade de cada pessoa é o produto de sua própria criação.”

Um esquema organizado por McEwen (1995) faz uma síntese da relação entre estímulo e percepção, com a devida resposta. Ele correlaciona os fatores individuais que compõe a percepção (genética, desenvolvimento e experiências) e demonstra a reação de estresse como dependente da ameaça percebida. A importância deste esquema é a clarificação do papel central da interpretação na gênese do estresse. Entender essa centralidade permite considerar que, ações que resultem na mudança desta percepção, terão reflexos sobre o estresse do colaborador.

Figura 4: Esquema de McEwen – Estímulo e Percepção



Fonte: McEWEN, B. S. Stressful experience, brain, and emotions: Developmental, genetic, and hormonal influences. In: GAZZANIGA, M. S. (Ed.). **The Cognitive Neurosciences**. Cambridge: MIT Press, 1995, p. 1117 (trad. e adaptação nossa)

Fava e Sonino (2000) pressupõem que qualquer doença deve levar em consideração o indivíduo, seu corpo e o ambiente no qual está inserido. Considerando as descobertas de Selye (1956) e os autores acima mencionados, especialmente Di Martino (1992), Cox (1993) Albrecht (1990) e Lazarus e Folkman (1984), podemos considerar que cada pessoa tem uma forma particular de reação diante dos estímulos, o que a faz, de alguma forma segundo os autores, parte constitutiva do seu próprio estresse. Assim, as ações que afetem sua percepção podem afetar – positiva ou negativamente – o impacto de um estímulo estressor. Veremos a seguir como o estresse se manifesta no ambiente de trabalho e quais elementos podem influenciar em sua construção.

4.2 ESTRESSE OCUPACIONAL: O ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Com o crescimento exponencial da competitividade no mercado, cresceu o interesse dos pesquisadores sobre o gerenciamento do estresse no ambiente de trabalho e sobre suas conseqüências para a saúde, para o desempenho do colaborador e o resultado das empresas (CAVANAUGH *et al.*, 2000, COHEN; KESSLER; GORDON, 1995, EVANS ; STEPTOE,

2001, FRIED *et al.*, 1998, LIM; ONG; PHOON, 1987, MACKIE; HOLAHAN; GOTTLIEB, 2001, POLLARD, 2001, WANG ; PATTEN, 2001 *Apud* EU-OSHA).

Em sites e publicações de entidades como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), Health & Safety Executives (HSE), International Stress Management Association (ISMA), United States' National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), World Health Organization (WHO), International Labor Organization (ILO), temos uma profusão de pesquisas e referências de estudos sobre o impacto do estresse nas pessoas e nas empresas. Todas, de alguma forma, têm importantes contribuições e são imperativas quanto à necessidade de redução do estresse no ambiente de trabalho.

Dentro das empresas o tema é presença constante nas palestras nas SIPATs³ e nos debates com médicos do trabalho. Mas, segundo nossa observação direta e debates em eventos com profissionais de recursos humanos, o assunto *estresse ocupacional* não encontra a mesma ressonância junto às diretorias das grandes empresas. Pelo contrário, Vasconcelos questiona o “gerenciamento do estresse” e diz que, muitas vezes, esse gerenciamento é, na verdade, percebido pela organização como algo que pode vir a reduzir a produtividade e que há um entendimento (não embasado cientificamente) de que “*um grau de estresse é necessário*” (VASCONCELOS, 2008, p. 38). O autor menciona ainda que, por um processo de imitação de outras empresas (isomorfismo), a empresa que tem um alto nível de estresse é percebida como “mais comprometida com o resultado” e a que tem um nível menor, como complacente e, por isso, menos apta a competir no contexto atual (*Ibidem*).

Em algumas empresas foram criadas “salas de descompressão”, “salas de massagens orientais”, “salas anti-estresse” mas, ao sair daquele “oásis”, o colaborador volta a ser tomado pela pressão em uma organização que usa o estresse como impulsionador dos resultados. Não reduzimos a importância e o valor de ações individuais para reduzir a pressão percebida. Entretanto, nestes casos, podemos considerar uma mensagem dupla, não falada mas subentendida: “oferecemos um ambiente onde você pode, por alguns minutos, reduzir o seu estresse mas, no resto do tempo, nosso ritmo e estilo de trabalho vai criar uma avalanche de estressores. Esse é o jogo e continua nele quem se adaptar.”

Vasconcelos (*Ibidem*) adiante critica a institucionalização do medo e do estresse como ferramenta gerencial:

³ Semana Interna para Prevenção dos Acidentes de Trabalho – Portaria GM nº 3.214, de 08 de junho de 1978, NR-5 torna obrigatória a realização anual da SIPAT.

organizações conhecidas por seus processos de trabalho estáveis, ambiente cordial e atmosfera amigável são apontadas como exemplo de indolência coletiva com risco de perder sua competitividade frente às organizações mais agressivas que procuram continuamente a inovação e que tem suas relações marcadas pela mudança e pelo estresse”. (AUBERT, 1990; HIRCHHORN, 1997 *Apud* VASCONCELOS, 2008, p. 38, trad. nossa).

O autor continua dizendo que, essa forma de pensar advoga a possibilidade (ou mesmo a necessidade) de que o medo e o estresse sejam motivadores para comportamentos desejados em parte dos trabalhadores. Entretanto, continua, mesmo que as evidências das pesquisas demonstrem que o estresse pode ser prejudicial para as pessoas e para a performance a médio e longo prazos, muitas empresas e gestores continuam adotando políticas e práticas que induzem ao medo, ansiedade e conseqüentemente, criam estresse entre os empregados como forma de tentar obter uma maior produtividade e eficiência (MANGEMATIN ; THUDEROZ, 2003 *Apud* VASCONCELOS, 2008).

A HSE (disponível em <http://www.hse.gov.uk/stress/furtheradvice/whatisstress.htm>) diz que o estudo do estresse no trabalho tem recebido uma atenção particular na literatura científica e isso, possivelmente, decorre do impacto cada vez mais evidente do estresse ocupacional na saúde e no bem-estar dos empregados e, conseqüentemente, na produtividade e na imagem das organizações.

O estudo do estresse ocupacional e a relação com a chefia direta é o objetivo central deste trabalho e esperamos que possa contribuir com uma reflexão ampliada sobre o papel do líder no contexto de sua área de atuação, sua equipe e seu trabalho.

4.2.1 Estresse Ocupacional

Embora os autores diverjam quanto à conceituação do estresse ocupacional e as formas de medição (EU-OSHA disponível em http://www.osha.europa.eu/en/topics/stress/definitions_and_causes/), nosso interesse neste trabalho não reside nesta esfera, mas sim, em entender como um gerente ou chefia imediata pode atuar para reduzir o estresse no ambiente de trabalho, particularmente, através da gestão dos conflitos. Para isso é importante entender a fundamentação do estresse ocupacional.

As definições de estresse ocupacional variam desde a ênfase na resposta do indivíduo aos estímulos estressores, até o pólo oposto, onde a ênfase está na influência de uma condição

externa, ou seja, apresenta-se como uma reação da pessoa ou uma ação do meio que causam determinadas reações psicológicas (CAPLAN & JONES, 1975; MATTESON & IVANCEVICH, 1987; PERREWE & GANSTER, 1989 *Apud* VASCONCELOS, 2008).

Para Cox (1978) estresse ocupacional é a percepção, pelo trabalhador, do desequilíbrio entre as demandas existentes no trabalho e sua habilidade e/ou possibilidade para respondê-las. O autor ressalta que o nível absoluto da demanda e da exigência não é o fator mais importante, mas sim a percepção da discrepância a demanda e sua condição para enfrentá-la.

A Health & Safety Executive (disponível em <http://www.hse.gov.uk/stress/furtheradvice/whatisstress.htm/>) define o termo “estresse relacionado ao trabalho” como o processo que emerge quando a demanda do trabalho excede a capacidade de uma pessoa para enfrentá-la (*cope*). E acrescenta: “É uma importante causa de doença e é conhecida sua ligação com altos níveis de absenteísmo por doenças, rotatividade profissional (*turn over*) e outros indicadores de perda na performance organizacional, incluindo erro humano”. (*Ibidem*)

Jex (1998) agrupa as definições de estresse ocupacional em três categorias, de acordo com a relação estímulo-resposta:

1- Estressores ou estímulos estressores: também chamados de *estressores organizacionais* porque estão presentes no ambiente de trabalho e exigem respostas que, na percepção do empregado, excedem sua capacidade de enfrentamento (*coping*);

2- Respostas aos eventos estressores: a ênfase deste grupo recai nas respostas psicológicas, fisiológicas e comportamentais do empregado quando pressionado por demandas superiores à sua capacidade de enfrentamento;

3- Estímulos estressores-respostas: neste critério, o estresse ocupacional refere-se às conseqüências e impactos das demandas do trabalho sobre os empregados, ou seja, uma interação ambiente-indivíduo.

As definições de estresse ocupacional postadas no site da NIOSH (1999) concordam:

Estresse do trabalho pode ser definido como uma resposta física e emocional danosa que ocorre quando as demandas do trabalho não são compatíveis com a capacidade, os recursos ou necessidades do trabalhador. O estresse do trabalho pode levar à uma debilidade na saúde e até mesmo dano físico. (disponível em <http://www.cdc.gov/niosh/> trad. nossa)

Analisar os estressores organizacionais pode contribuir na identificação e abordagem das situações organizacionais geradoras de estresse.

Entretanto, Lazarus e Folkman (1986) contestam dizendo que a pura identificação de elementos estressores no ambiente, não configura, obrigatoriamente, um fenômeno de estresse. Os autores defendem que o estresse acontece na interação do indivíduo com o estímulo estressor, ou seja, sua percepção é fator preponderante na construção do fenômeno estresse. A subjetividade do julgamento e as características individuais podem interferir na percepção do estímulo (ALBRECHT, 1990). Composto esta margem de subjetividade o universo do indivíduo e da cultura não permite uma clara relação causal entre os elementos observados no trabalho e o nível de estresse do indivíduo. Alguns autores apontam ainda outros elementos como estilo de vida e contexto social como dificultadores dessa análise mais objetiva (JONES & KINMAN, 2001; KAHN & BYOSIERE, 1992).

Beehr (1998) diz que o estresse ocupacional não deveria ser tratado como uma variável simples, mas um fenômeno complexo a ser analisado por uma perspectiva multifatorial.

Glowinkowski e Cooper (1987) entendem que os estressores podem ser fatores intrínsecos ao trabalho, como a repetição de tarefas, as pressões de prazos (tempo) e sobrecarga. A sobrecarga de trabalho, por motivos já descritos, tem recebido atenção especial dos pesquisadores. Ela pode ser uma sobrecarga quantitativa ou qualitativa. A sobrecarga quantitativa, como o nome diz, aponta para o excesso de tarefas dentro de um tempo limitado. A sobrecarga qualitativa refere-se à dificuldade intrínseca da tarefa, ou seja, o funcionário precisa lidar com demandas que estão além de suas capacidades (GLOWINKOWSKI & COOPER, 1987; JEX, 1998).

Os mesmos autores apontam para o relacionamento interpessoal no trabalho como importante fonte de estresse (GLOWINKOWSKI & COOPER, 1987; JEX, 1998).

França e Rodrigues (1999) consideram o estresse relacionado ao trabalho (estresse ocupacional) uma resultante de várias situações em que a pessoa percebe este ambiente como ameaçador quando as situações presentes no trabalho representem demandas superiores à capacidade ou aos recursos que ela disponha para enfrentá-las (*cope*) (FRANÇA; RODRIGUES, 1999).

Kahn e Byosiere (1992) referem-se ao controle/autonomia em relação às decisões e aos métodos de trabalho como fator estressor. Dependendo de suas percepções, o indivíduo pode reagir aos estressores organizacionais de forma positiva ou negativa. As categorias de resposta aos estressores podem ser divididas em: psicológicas, fisiológicas e

comportamentais. A EU-OSHA (*Ibidem*) apresenta um quadro mais abrangente das conseqüências e manifestações do estresse na organização e no indivíduo.

Tabela 2 – O Estresse na Organização e no Indivíduo

No nível organizacional:	Absenteísmo, aumento no <i>turn over</i> , problemas de disciplina, assédio, perdas na produtividade, aumento do índice de acidentes, erros e aumento significativo do custo com a saúde do trabalhador (custos de compensação dos planos de saúde corporativos).	
No nível individual:	Reações emocionais	Irritabilidade, ansiedade, problemas com o sono, depressão, hipocondria, problema nas relações familiares e Síndrome de Burnout.
No nível individual:	Reações cognitivas	Dificuldades com a concentração, com a memória, em tomar decisões e aprender novas coisas.
	Reações comportamentais	Abuso de substâncias (álcool, fumo e drogas) comportamentos destrutivos
	Reações psicológicas	Queda da imunidade, úlcera gastroduodenal, problemas cardíacos, hipertensão.

Fonte: EU-OSHA / EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. **Symptoms of work-related stress**. Disponível em: <http://www.osha.europa.eu/en/topics/stress/definitions_and_causes> Acesso em: 15 jan. 2010 (trad. e org. nossa).

4.2.2 Fatores Psicossociais do Estresse Ocupacional

Os estressores organizacionais também podem ser de natureza física (iluminação do local de trabalho, ergonomia, ruído, temperatura, etc.) ou psicossocial. Entretanto, o nosso interesse reside nas questões relacionais e subjetivas, particularmente na relação entre a chefia imediata com estes fatores, seja como agente estressor ou como agente de redução do estresse e seus riscos no ambiente de trabalho.

Os fatores considerados como potenciais estressores psicossociais ou riscos psicossociais, estão ligados à forma como o trabalho é desenhado, organizado e gerenciado,

assim como o contexto econômico e social do trabalho e resulta em aumento crescente do estresse, podendo levar à deterioração da saúde física ou mental. (EU-OSHA, *Ibidem*, trad. nossa)

A HSE (*Op. cit.*) identifica como estressores psicossociais: os elementos do próprio trabalho, o relacionamento interpessoal no trabalho, o grau de autonomia no trabalho e os fatores relacionados ao desenvolvimento da carreira. Quanto a estes últimos (fatores relacionados ao desenvolvimento da carreira), Glowinkowski e Cooper (1987) destacam como estressores, a falta de estabilidade no trabalho, o medo de obsolescência frente às mudanças tecnológicas e as escassas perspectivas de promoções e crescimento na carreira.

A EU-OSHA (*Op. cit.*) apresenta uma visão global dos riscos psicossociais:

Diferentes modelos têm sido desenvolvidos visando um entendimento da relação entre os fatores de risco e a saúde do empregado. Um dos mais conhecidos é o modelo demanda-controle (KARASEK, 1979; KARASEK & THEORELL, 1990; JOHNSON & HALL, 1988 *apud* EU-OSHA). Este modelo define os três principais estressores psicossociais que influenciam o bem-estar dos empregados: demandas psicológicas, controle ou latitude de decisão e suporte social. De acordo com este modelo, as reações de estresse negativas (como a fadiga, ansiedade, depressão e doença física) manifestam-se na medida em que a demandas psicológicas são elevadas e a autonomia para a tomada de decisão é baixa (baixo controle no trabalho). O suporte social funciona como um atenuante do estresse no ambiente de trabalho. Existem vários riscos psicossociais (McNEELY, 2005; COX & GRIFFITHS, 1996; JETTINGHOFF & HOUTMAN, 2009), incluindo: mudanças no trabalho, agenda de trabalho muito apertada ou inadequada, baixo controle sobre o próprio trabalho, alta demanda de trabalho, excesso de trabalho, informações insuficientes, pobreza nas relações interpessoais e no trabalho em equipe, limites de prazo apertados, injustiça no ambiente organizacional, ausência de suporte social, isolamento, redução de funcionários e dos níveis de chefia (*downsizing*), recursos insuficientes. (EU-OSHA, (disponível em: http://osha.europa.eu/en/topics/stress/definitions_and_causes/ trad. nossa)

Uma tríade recorrente respostas psicológicas enfocadas nos estudos sobre estresse ocupacional têm consistido na insatisfação no trabalho, na ansiedade e na depressão. Wang e Patten (2001) verificaram que, quanto maior o estresse ocupacional, mais evidentes os sintomas de depressão. Fundamentalmente, as reações associadas a estressores são de natureza emocional, sendo que a literatura sobre a evidenciação de respostas psicológicas aos estressores organizacionais é extensa e abrangente, a ponto da EU-OSHA (*Op. cit.*) em seu documento *Research on Work-Related Stress* afirmar que “pesquisas sobre a natureza do estresse e seu impacto na pessoa não são mais necessárias enquanto que há uma necessidade

crescente de pesquisas sobre as mudanças organizacionais que possam ter um efeito positivo sobre a pessoa e a organização” (EU-OSHA, *Ibidem*, trad. nossa).

Cavanaugh, *et al*, (2000) verificaram que há redução da satisfação no trabalho quando estímulos estressores limitavam o desempenho de tarefas entendidas como mais importantes. Mackie, Holahan e Gottlieb (2001, *Apud* CAVANAUGH ET AL, 2000) observaram uma relação importante entre práticas gerenciais, percepção de estressores no trabalho e sintomas de depressão por parte dos empregados. Tamayo et al (2002) investigaram a relação entre o estresse ocupacional e a auto-imagem de um indivíduo quanto à sua capacidade como profissional. Os resultados mostraram a presença e intensidade do estresse ocupacional tinha um efeito inibidor sobre a percepção de saúde no trabalho, a segurança e a percepção da competência profissional.

Quanto às variáveis pessoais que influenciam o estresse ocupacional, o estilo de enfrentamento (*coping*) do empregado frente aos eventos estressores consiste na principal variável individual, representando ainda, um ponto central de muitos estudos. (CAPLAN & JONES, 1975; JAMAL, 1990; JEX & ELACQUA, 1999; KRAUSE & STRYKER, 1984; MARINO & WHITE, 1985).

4.2.3 Fatores Organizacionais

Embora este estudo não se estenda sobre a validade/precisão dos instrumentos de medida do estresse, cabe mencionar a crítica de Lazarus (1995). O autor questiona a objetividade das respostas aos instrumentos de avaliação do estresse que consistem, basicamente em apresentar ao indivíduo uma lista de estressores e uma lista de reações, que devem ser avaliados numa escala de frequência independente. Para Lazarus (1996) e Jex (1998) as escalas de estresse ocupacional, em sua maioria, abordam os estressores e as reações físicas e psicológicas aos estressores, sem que o próprio sujeito estabeleça as possíveis relações eles.

Além das questões individuais, cabe destacar, de forma especial, o suporte social recebido pelo indivíduo, seja através de sua chefia imediata, dos colegas de trabalho ou de outras pessoas externas ao trabalho, como a família. Iwata e Suzuki (1997) estudaram a relação do suporte social de supervisores, colegas, de membros da família e de outras pessoas significativas com o estresse ocupacional. Seus estudos demonstraram que quanto maior o

suporte recebido das chefias imediatas (supervisores, gerentes) menor a percepção do estresse no ambiente de trabalho, ou seja, menor o impacto percebido diante de um estressor.

Cox *et al* (2000) agruparam riscos psicossociais relacionados ao contexto e ao conteúdo do trabalho e que são experimentados como estressantes e /ou com potencial para causar prejuízo. Estes riscos estão representados sob vários aspectos relacionados à organização e ao ambiente de trabalho.

Riscos ligados à cultura e à função organizacional: segundo a EU-OSHA (*Op. cit.*) nesta categoria encontram-se as deficiências em comunicação, no suporte para a resolução de problemas (incluindo o suporte para o desenvolvimento pessoal) e falta de clareza quanto aos objetivos organizacionais.

Cox e Leiter (1992) relacionaram a percepção dos trabalhadores sobre sua própria organização com o estresse. Eles sugerem que esta percepção pode se manifestar de três maneiras na visão do empregado: a organização percebida como um local onde tarefas são realizadas, um local onde problemas são resolvidos ou um local no qual ele se desenvolve enquanto trabalha. A percepção da empresa como um local onde o indivíduo não se desenvolve influencia o aumento do estresse, da mesma forma, se o empregado percebe a empresa como um local de desenvolvimento os registros de sintomas relativos ao estresse serão menores (COX, 2000).

Existem evidências substanciais de que a relação com a chefia imediata, percebida pela forma de gerenciar ou pelo estilo de supervisão, tem um impacto direto nos indicadores de estresse dos funcionários (COX & KUK, 1991; LANDY, 1989; FOLLET, 1997).

4.2.3.1 Riscos Ligados ao Papel na Organização

A ambigüidade ou falta de clareza dos papéis tem sido apontada por Jex (1998) como um elemento crítico no entendimento dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho. A falta de clareza quanto à responsabilidade do empregado e a forma como será avaliado traz uma expectativa negativa em relação ao futuro, que é traduzida em ansiedade e outros sintomas do estresse. A falta de clareza, ou ambigüidade, tende a aumentar nos momentos em que a empresa atravessa grandes mudanças e não há direção clara de como proceder (IVANCEVICH *et al.*, 1990). No contexto onde a ambigüidade é grande observa-se, segundo França e Rodrigues, uma redução da eficiência e da produtividade (FRANÇA; RODRIGUES,

1999). O medo quanto ao futuro desvia a atenção do trabalho para a auto-proteção, observam os autores. Este conceito é compatível com a hierarquia de necessidades apresentada por Maslow (1954).

Além da ambigüidade, Kahn e Stryker (1984) mencionam o conflito de papéis, que ocorre quando há um conflito entre os valores do empregado e a natureza da tarefa demandada pela empresa.

Um terceiro elemento que compõe os riscos ligados ao papel do colaborador na organização é a falta de conhecimento sobre como organizar o trabalho para ser eficiente. A insegurança e o medo de que sua falta de conhecimento seja percebida pelas chefias e pares - e com isso comprometer seu futuro na empresa - pode gerar uma expectativa negativa. Esse quadro continuado de ansiedade tende a, em dado momento, reverter-se em doenças e afastamento do trabalho (COX & KUK, 1991).

4.2.3.2 Riscos Ligados ao Desenvolvimento de Carreira

Neste grupo, incluem-se as incertezas quanto ao futuro da pessoa na empresa e o valor de seu trabalho (COX *et al*, 2000). Robertson e Cooper (1983) fazem uma relação entre a percepção de capacidade e a demanda do trabalho. Concordando com os autores que entendem o estresse como consequência, em grande parte, do constructo individual do trabalhador, gerando medo de demissão e elevando os níveis de estresse.

França e Rodrigues apontam a remuneração como forte indicador da satisfação no trabalho mostrando que o esforço reconhecido traz um significado para o estresse, reduzindo seu impacto psicológico (FRANÇA; RODRIGUES, 1999).

4.2.3.3 Riscos Ligados à Possibilidade de Decisão e Controle (voz)

O modelo Taylorista de especialização e ênfase na tarefa criou um paradigma de que nas organizações alguns pensam (chefes) e outros fazem (funcionários) (CHANLAT, 1996). Esta hierarquia vinha desde a família e a escola. O modelo social era compatível com a realidade do trabalho. Entretanto, a baixa participação do trabalhador nas decisões e a falta de

voz junto à liderança foram identificadas como fatores de risco no ambiente de trabalho (COX *et al.*, 2000). A responsabilidade para tomar decisões parece ser outra fonte de estresse, especialmente se suas decisões afetam outras pessoas. Por outro lado, pesquisadores como French e Caplan (1970) demonstraram uma relação entre a abertura para participar de decisões que afetem seu trabalho e os maiores índices de satisfação.

4.2.3.4 Riscos Ligados ao Relacionamento Interpessoal no Trabalho

Alguns autores entendem que as relações interpessoais, particularmente, referente à chefia imediata, têm um peso diferenciado como atenuante ou agravante do risco psicossocial. Cooper (2001) afirma que existem fortes evidências de que os relacionamentos no ambiente de trabalho são partes fundamentais da equação da saúde do indivíduo e do resultado da empresa. Bergamini (1982) coloca sobre o líder o fator crítico para a forma como as equipes atravessam transições significativas. A percepção determina o viés nas relações interpessoais e por isso influencia no impacto do estímulo como estressor.(FORNÉS, 1994)

Veremos a seguir como o conflito pode ser positivo quando ligado à divergência da tarefa na busca para soluções inovadoras, mas também como pode ter um efeito desagregador quando atinge as relações interpessoais, podendo levar ao aparecimento de sintomas e doenças.(PEIRÓ, 1996)

Diferentes autores mencionam o estresse quando há um desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos ambientais e pessoais para lidar com elas. Esta relação entre demandas e recursos pode ser fortemente moderada por fatores como suporte social (dentro e fora do trabalho) e controle do trabalho.(COX; GRIFFITHS ; RIAL-GONZÁLEZ, 2000)

Suporte social insuficiente tem sido associado com aumento nos indicadores de estresse como ansiedade, exaustão emocional, *burnout*, clima ruim no trabalho e aumento do risco de doenças cardiovasculares. (WARR, 1992) ⁴

⁴ Suporte social define-se, de forma ampla, como “a existência ou disponibilidade de pessoas em quem se pode confiar, pessoas que nos mostram que se preocupam conosco, nos valorizam e gostam de nós” (SARASON *et al.*, 1985, p. 127). Para Cobb (1976) suporte social é um estímulo ou informação que: 1) conduz o sujeito a acreditar que ele é amado e que as pessoas se preocupam com ele; 2) leva o indivíduo a acreditar que é apreciado e que tem valor; ou 3) conduza o sujeito a acreditar que pertence a uma rede de comunicação e de obrigações mútuas. Dunst e Trivette (1990) defendem que o suporte social se refere aos

Bergamini (2002) abordando o contexto de mudança constante, aponta para o gerente (entenda-se o líder) o papel de buscar ativamente construir uma relação com a equipe de forma que o seu colaborador se identifique com ele e se envolva na busca dos objetivos compartilhados.

4.2.3.5 Riscos Ligados ao Balanço Trabalho – Família

O medo crescente dos desafios profissionais e a insegurança quanto ao futuro deslocam a atenção do que é importante para aquilo que é urgente. Nossa mente funciona como um agente de sobrevivência. E a ameaça mais premente recebe maior atenção das respostas do organismo, as reações aos estímulos estressores. Aylmer (2007) fala sobre o difícil equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e faz um alerta: para conseguir resultados continuados (sustentáveis) o profissional precisa entender sua relação com a família e outros elementos de seu suporte social como fator crítico para seu sucesso. Alguns autores tratam a relação trabalho/família como uma questão de suporte da família para o profissional (HINGLEY; COOPER, 1986) enquanto que outros entendem a família do outro lado, ou seja, como agente causadora do estresse uma vez que o empregado se sente insuficiente para atender as demandas de sua família, como por exemplo, demandas financeiras e de tempo (WARREN; TOLL, 1998) sendo mais evidente no caso das mulheres com filhos pequenos, que demandam mais da mãe (LARWOOD; WOOD, 1979).

4.2.3.6 Categorias Relativas ao Conteúdo do Trabalho

- Condições de trabalho

recursos ao dispor dos indivíduos e unidades sociais (tais como a família) em resposta aos pedidos de ajuda e assistência. Os benefícios psicológicos e físicos do suporte social têm sido pesquisados e seus resultados mostram que os profissionais que recebem suporte, controlam melhor os eventos estressantes e há redução de risco da mortalidade por doenças específicas (TAYLOR, 1991). Suporte interpessoal insuficiente no trabalho tem sido associado à ansiedade, exaustão emocional, tensão no trabalho, diminuição da satisfação no trabalho e aumento do risco de doenças cardiovasculares (WARR, 1992).

Esta categoria refere-se a problemas relativos à confiabilidade, manutenção e reparo de equipamentos e facilidades. As condições de trabalho são um dos indicadores sobre como a organização demonstra o seu cuidado com as pessoas. Condições insalubres e desajustes na relação entre trabalhador e tecnologia podem ser estressores importantes.

- Planejamento das tarefas

Tarefas repetitivas e com baixo desafio de aprendizado podem ser considerados agentes estressores, uma vez que a estagnação pode ser depressora do indivíduo (PEIRÓ, 1996; KASL, 1992). Por outro lado, o excesso de tarefas novas que sejam percebidas como mais complexas do que os recursos que a pessoa dispõe para superá-las, da mesma forma serão percebidas como estímulos estressores. Há um balanço entre tarefa e desafio que se traduz em satisfação e realização.

A incerteza no trabalho, sob a forma de falta de feedback sobre seu desempenho, é uma das fontes de estresse, particularmente quando se estende por longo período de tempo e há uma incerteza quanto ao futuro do colaborador na organização (WARR, 1992).

- Carga e ritmo do trabalho

Maia (2005) demonstra que tanto a sobrecarga quanto à baixa carga do trabalho podem ser elementos estressores. A carga de trabalho pode ser tanto quantitativa como qualitativa (FRENCH *et al.*, 1970). A quantitativa diz respeito à quantidade de esforço realizado, enquanto a qualitativa se refere ao grau de complexidade percebida no trabalho.

O ritmo de um trabalho é marcado pela velocidade exigida para sua execução. Cox (1985) faz uma correlação entre o ritmo acelerado de um trabalho controlado por máquinas e o impacto sobre a saúde do indivíduo. Entretanto, quase todos os autores mencionados iniciam seus artigos sobre o estresse ocupacional, apontando para a velocidade e profundidade das mudanças no ambiente corporativo. Isso tem um efeito imediato sobre a carga e o ritmo do trabalho.

- Esquema de trabalho

Um recente estudo sobre equipes embarcadas em plataformas de petróleo (*offshore*) onde o esquema de trabalho – 14 dias embarcado e 21 em terra – demonstra o efeito que um

esquema de trabalho pode ter sobre as pessoas, uma vez que, na análise da autora, afeta todos os trabalhadores embarcados. Pela sua abrangência, ela descreve a Tensão Pré-Embarque e a Tensão Pós-Desembarque como “uma síndrome democrática”: “A TPE (tensão pré-embarque) é uma síndrome extremamente ‘democrática’, pois atinge a todos sem distinção de raça, gênero, idade, escolaridade e estado civil. Tende a se manifestar de diversas formas, inclusive por reações de natureza física, psíquica ou psicossomática.” (LEITE, 2009, p. 116)

O controle sobre o esquema de trabalho é um importante fator no planejamento e organização do trabalho e a flexibilidade nos horários pode reduzir as situações de estresse. (LANDY, 1978)

As considerações acima apontam para a necessidade de uma visão mais abrangente, sistêmica desta equação como propõe Beehr (1998) quando diz que o estresse ocupacional não deveria ser tratado como uma variável simples, mas um fenômeno complexo a ser analisado por uma perspectiva multifatorial.

A vulnerabilidade dos indivíduos ao estresse depende da habilidade dos mesmos em lidar com os eventos estressores (LAZARUS, 1995; FRANÇA e RODRIGUES, 1999; CAPLAN e JONES, 1975; JAMAL, 1990; JEX & ELACQUA, 1999; KRAUSE & STRYKER, 1984; MARINO & WHITE, 1985). A qualidade dos eventos estressores é importante, mas a maneira como o indivíduo reage a eles é fundamental para que se desenvolva um quadro de estresse. Uma vez que o modo de reagir a estímulos é um produto de aprendizagem, o contrário também pode ocorrer e é possível desaprender certas reações inadequadas e estressoras em potencial. (LIPP, 1996)

O efeito final de uma gestão inadequada de estímulos estressores que ultrapassam a capacidade de enfrentamento (*coping*) pode ser a síndrome chamada de Burnout.

4.2.3.7 Burnout

Burnout é diferente do estresse. Embora não haja Burnout sem estresse, o contrário não é válido: há estresse sem Burnout.

Uma das primeiras descrições de Burnout como síndrome clínica, é creditada a Freudenberg (1974). Em sua avaliação, Burnout é uma interação entre atividade laboral e características individuais. O autor o descreve como um sentimento de fracasso e exaustão

causados por um excessivo desgaste de energia e de recursos, observado como sofrimento (*Ibidem*)

Burnout é definido, ainda que vagamente e sem consenso entre os autores, como uma síndrome de fadiga emocional, alienação (despersonalização relacionada com o ambiente de trabalho) e um senso de redução das capacidades e competências. É uma condição crítica na qual o indivíduo sofre uma mudança negativa em seus sentimentos, atitudes e expectativas. (EU-OSHA disponível em http://www.osha.europa.eu/en/topics/stress/definitions_and_causes/)

Burnout refere-se a uma síndrome na qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com o trabalho e faz com que as coisas já não tenham mais importância, qualquer esforço lhe parece ser inútil. Trata-se de um conceito multidimensional que envolve três componentes, que podem aparecer associados, mas que são independentes: a) exaustão emocional; b) despersonalização e, c) falta de envolvimento no trabalho

A exaustão emocional caracteriza-se por uma falta ou a carência de energia acompanhada de um sentimento de esgotamento emocional.

A despersonalização manifesta-se com uma “coisificação” das pessoas, ou seja, uma insensibilidade emocional e um grau de cinismo e dissimulação afetiva. Emergem aqui a ansiedade, o aumento da irritabilidade, a perda de motivação, a redução de resultados e do comprometimento com o trabalho.

A falta de envolvimento pessoal é expressa com relatos de inadequação (pessoal e profissional). Há uma tendência de o trabalhador se auto-avaliar de forma negativa, com uma evolução negativa que acaba afetando a habilidade para a realização do trabalho e o atendimento, o contato com as pessoas usuárias do trabalho, bem como com a organização. (CODO, 2000)

Em 1981, as psicólogas Christina Maslach e Susan Jackson descreveram o Burnout incluindo aspectos sociais e resultantes da insuficiência dos mecanismos de *coping*. Burnout, segundo as autoras, é definida como “uma síndrome tridimensional, que decorre da resposta inadequada do indivíduo a um estresse emocional crônico, decorrente do ambiente do trabalho” (MASLACH; JACKSON 1986, p. 13).

A Síndrome de Burnout, segundo Maslach (1986), emerge a partir de fontes continuadas de estresse emocional e interpessoal no trabalho.

Farber (1984) diz que o modelo de mais-valia – fazer cada vez mais com cada vez menos – somado às metas ambíguas e a busca de resultados imediatos promove um ambiente corporativo que inclui:

- a) pressão para atender à demandas de outros;
- b) intensa competição;
- c) uma necessidade de ganhar dinheiro; e
- d) um senso de ser privado de algo que seria merecido.

Alguns fatores associados ao aparecimento da Síndrome de Burnout são: baixa autonomia no desempenho das atividades profissionais, problemas de relacionamentos interpessoais (chefia, colegas ou clientes), conflito entre trabalho e família, sentimento de desqualificação e falta de cooperação dentro da equipe. (TAMAYO, 1997)

Os efeitos do Burnout também aparecem na organização: custos crescentes no *turnover* (custo de recolocação de colaboradores que saíram da empresa), absenteísmo, e uma redução da produtividade na organização. Jex (1998) concorda e apresenta estudos sobre perdas de desempenho em trabalhadores estressados e o impacto dos custos por problemas de saúde, o aumento do absenteísmo, da rotatividade e do número de acidentes no local de trabalho.

Pesquisa da ISMA-BR (disponível em <http://www.isma.com.br>) em 2004, mostrou que 70% dos brasileiros sofrem de estresse ocupacional. Essa porcentagem equivale à de países como a Inglaterra e Estados Unidos. Ainda neste estudo, 30% dos trabalhadores brasileiros pesquisados mostraram sintomas da síndrome de Burnout que equivale à terceira fase da Síndrome Geral de Adaptação de Selye, ou fase de esgotamento, com riscos clínicos e de tratamento mais complexo. (SELYE, 1956)

Apesar do questionamento sobre a fidedignidade dos instrumentos de avaliação – compreensível pela natureza subjetiva dos elementos que envolvem o estresse no trabalho e a percepção do indivíduo – o efeito econômico deste fenômeno tem sido mensurado por instituições internacionais já mencionadas como o ISMA, EU-OSHA, HSE, NIOSH e ILO. O estresse ocupacional reflete diretamente na economia das organizações. Somente nos Estados Unidos estimam-se que o prejuízo anual das empresas seja de US\$ 300 bilhões devido à queda na produtividade, às faltas ao trabalho, pagamentos de horas-extras, desperdício de material de trabalho e custos elevados com assistência médica (ISMA, disponível em <http://www.isma.org.uk/about-stress/>). Ainda nos Estados Unidos estimam em US\$22 bilhões o custo apenas de doenças mentais decorrentes da perda de emprego ou queda de produtividade (SAUTER *et al.*, 1990). Na União Européia, o custo anual do estresse ligado ao

trabalho chega a aproximadamente 9.2 bilhões de euros (DOUKMAK & HUBER, 1995 *In: EU-OSHA*, disponível em <http://www.osha.europa.eu/>)

Na Inglaterra, segundo o estudo da *Confederation of British Industry (Ibidem)* estima-se que o total de absenteísmo em 1999 custou o equivalente a 10.5 bilhões de libras esterlinas. Os estudos sugerem que o estresse responde por 30% do absenteísmo causado por doenças, mas quando outras categorias de estresse relacionado com o trabalho são incluídas (jornada alongada de trabalho, problemas pessoais, baixa motivação no ambiente de trabalho) o instituto estima que 40% deste absenteísmo podem ser atribuídos ao estresse, o que equivale a 4.5 bilhões de libras esterlinas por ano. Esses números não consideram os custos com *turnover* (demissão e contratação de novos funcionários) e os custos com a perda de produtividade ligados ao estresse que são intangíveis. Além de custos sobre a imagem, cada vez mais importante no cenário global, como vimos nas recentes alterações nos preços das ações (valor de mercado da empresa).

Em seu artigo EU-OSHA *Working on Stress*, a instituição declara que “40 a 50% dos dias perdidos no trabalho são relacionados ao estresse” (*Op. cit.*). Estudiosos, segundo o instituto, concordam que as estimativas, embora impressionem em números absolutos, são menores do que a realidade.

A EU-OSHA faz uma advertência em relação à forma com que o Burnout é tratado:

O Burnout tem sido tratado como um problema do indivíduo. Assim, o tratamento se volta exclusivamente para o indivíduo e não considera os elementos do trabalho que possam estar subjacentes. Considerando isso, é fortemente recomendado buscar ações corporativas que possam atuar sobre os fatores externos do Burnout. Além do que, essas medidas que incluem bom planejamento do trabalho, pode ser uma base fértil para mudanças adicionais no comportamento e na atitude do trabalhador. (*Ibidem*, tradução nossa)

4.2.3.8 O Gerente na Equalização do Estresse no Trabalho

A saúde de um colaborador é afetada não apenas pelas condições físicas do ambiente de trabalho, mas também pelas condições psicossociais deste ambiente. Como vimos anteriormente nos Riscos Psicossociais no trabalho, um ambiente de alto risco tem sido ligado à doenças como a hipertensão, doenças cardiovasculares, depressão e Burnout (BOMAN, 1988; BURKE, SHEARER, & DESZCA, 1984; DORMANN & ZAPF, 1999; KIVIMAKI,

VAHTERA, THOMSON, GRIFFITHS, COX, & PENTTI, 1997; MOTOWIDLO, PACKARD, & MANNING, 1986; SMITH, KAMINSTEIN, & MAKADOK, 1995 apud GILBREATH, 2004, vol. 19, p. 93).

Assim, não é nenhuma surpresa a relação direta e positiva estabelecida pelas pesquisas entre as condições psicossociais da empresa e os custos com a saúde dos colaboradores (MANNING, JACKSON, & FUSILIER, 1996).

Esses custos representam uma parte mensurável da perda, mas não a totalidade da sua dimensão.

Empregados sob um ambiente psicossocial insalubre não conseguem expressar o seu potencial, apenas uma fração da sua energia mental é devotada ao trabalho. Outra parte significativa, se desloca para outras opções de trabalho ou devaneios que fazem com que estejam presentes, mas não produtivos. O que Cooper e Williams (1994) chamaram de ‘presenteísmo’. Não se consegue um profissional com alta performance sem que sua mente seja capaz de focar na tarefa que tem a desempenhar e com uma atitude assertiva, consequência de um alinhamento pessoa-empresa (valores, tarefa, capacitação e relacionamentos, anteriormente citados).

Ao fechar este capítulo queremos sugerir, a partir da literatura pesquisada, algumas ações, do ponto de vista do gerente, que possam vir a reduzir a pressão e o estresse ocupacional, sejam pela redução do impacto na própria percepção do indivíduo ou sejam pela mudança no trabalho que, em seu conjunto possam ter um efeito modulador na percepção do estresse. Nossa ênfase no gerente (ou supervisor imediato, como já definimos no começo deste estudo) está alinhada com diferentes autores que entendem que o gerente tem um importante papel na mediação entre as necessidades individuais e as demandas organizacionais (WALKER, GUEST, & TURNER, 1956). Um papel de proteger sua equipe de uma pressão desnecessária, assim como trazer a pressão que a desalojará para um patamar superior de resultado (HIRSZOWICZ, 1985). O gerente é o “fio condutor para introduzir a mudança no ambiente de trabalho” (BUNKER e WIJNBERG, 1985, *Apud* GILBREATH 2004, p. 94, trad. nossa).

Na opinião de Gilbreath (*Op. cit.*, 2004) embora a importância do gerente no bem-estar e na produtividade do colaborador seja de conhecimento comum e com diversas comprovações, tem sido sistematicamente ignorada. O autor cita o conhecido estudo de Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964) “*Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*”, no qual os autores apresentam três tipos de estresse na função do trabalho: excesso de trabalho, trabalho ambíguo e conflito quanto ao trabalho.

O excesso de carga ou excesso de trabalho se refere a situações nas quais os colaboradores têm muitas tarefas para serem realizadas para o tempo disponível (também chamado de sobrecarga quantitativa) ou quando a tarefa é mais complexa do que sua capacidade percebida para executá-la (sobrecarga qualitativa). O excesso de carga foi correlacionado com elevação do colesterol, hipertensão, insatisfação com o trabalho, baixa performance e sentimentos de tensão, raiva e fracasso pessoal (JEX, 1998; SALES, 1969).

A ambigüidade no trabalho se apresenta quando não há uma clareza sobre o papel do colaborador na função. Pode ser consequência da falta de definição adequada do escopo do trabalho ou a quem a pessoa vai se reportar, ou seja, a qual expectativa ele deve atender (BEEHR, 1998). A ambigüidade na função está relacionada positivamente com insatisfação no trabalho, fadiga, tensão e capacidade decrescente para realizar a tarefa (BEEHR, 1998; KAHN & BYOSIERE, 1992; TUOMI ET AL 1997).

O conflito da função ou do trabalho acontece quando o colaborador é confrontado com duas ou mais expectativas contraditórias. Um exemplo comum é o trabalho com parentes em que a pessoa é cobrada de um bom resultado no trabalho e em casa. O conflito da função tem sido relacionado com afetos negativos, tensão e queixas somáticas (KAHN ; BYOSIERE, 1992).

Gilbreath (*Op. cit.*, 2004) afirma que os gerentes estão em uma posição-chave para gerenciar o estresse relacionado à função. Ele influencia a carga de trabalho quando determina o escopo e delega tarefas, podendo monitorar os efeitos nos colaboradores. Quando o colaborador sofre uma sobrecarga qualitativa, o gerente pode ajudá-lo a analisar a tarefa e tomar decisões, dar suporte e treinamento para que a tarefa se torne mais simples ou buscar suporte com outros colaboradores que fazem tarefa semelhante. Se o desafio é a quantidade de trabalho, o gerente pode buscar mais pessoas para ajudar o colaborador sobrecarregado, delegar para outros, reduzir a demanda do tempo ou da qualidade exigida para a tarefa, caso não consiga o suporte necessário. O gerente pode prevenir a sobrecarga com um planejamento adequado evitando gargalos. Colaboradores cujo gerente tem esta postura, relatam menos estresse e distúrbios psiquiátricos.

É importante que o gerente tenha uma compreensão sobre a tolerância do colaborador à ambigüidade, prevenindo o estresse derivado da falta de clareza da tarefa, das expectativas e “áreas cinzas” (WINNUBST; BUUNK ; MARCELISSEN, 1988). As boas práticas de comunicação como a observação do comportamento não-verbal, buscar entender a compreensão sobre a tarefa podem, ainda que parcialmente, reduzir a ambigüidade no

trabalho. Quando o gerente atua desta forma, reduzem os relatos de pressão psicológica e estresse (GILBREATH, 2004).

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

4.2.3.9 Elementos Críticos para o Estresse Ocupacional ao Alcance do Gerente

- Incerteza

Como vimos na ambigüidade, a falta de clareza cria um ambiente de dúvida. Seria utópico eliminar a incerteza do ambiente de trabalho, mas certamente ela deve ser minimizada uma vez que provoca a insatisfação no trabalho e é uma fonte de estresse. (O'DRISCOLL ; BEEHR, 1994)

O gerente pode reduzir a incerteza de várias formas, como estando atento aos rumores e sendo rápido e claro nas respostas. Podem encorajar a comunicação e a troca de informações com outros grupos, compartilhando o conhecimento (HOYT ; GERLOFF, 1999), providenciar um claro feedback sobre o desempenho do colaborador. Gilbreath (2004) diz que o feedback reduz a ocorrência de patologias psiquiátricas na equipe.

- Autonomia da tarefa

A autonomia da tarefa reflete o grau de controle que uma pessoa tem sobre a sua tarefa. Autores dizem que um grau de autonomia é importante para a saúde mental no trabalho (BEEHR, 1995; SLOAN & COOPER, 1986). A quantidade de autonomia dependerá do quanto o colaborador é considerado confiável pela sua gerência. Em outras palavras, a autonomia representa mais do que uma tarefa, demonstra respeito e confiança. A delegação é uma atribuição do gerente. Colaboradores mais independentes permitem que os gerentes se dediquem mais às questões estratégicas e corporativas, liberando-os das questões operacionais que, muitas vezes, não dominam tanto quando seu colaborador. Gilbreath (2004) diz que os

colaboradores que afirmam que seu gerente delega autoridade para agir, apresentam melhores condições psicológicas.

- Equilíbrio entre objetivos

Leyden & Kuk (1993) vêem uma organização saudável como a que coordenam os subsistemas sem perder de vista o propósito corporativo maior. Os autores usam como analogia o indivíduo que consegue manter um equilíbrio entre a vida pessoal (família, saúde, lazer,) e a profissional (resultados, relacionamentos no trabalho, clima, etc.). Por isso os autores sugerem que o gerente pode promover uma cultura e um clima estimulantes quando luta contra longas horas de trabalho e dá um exemplo pessoal deste equilíbrio. O colaborador cujo gerente ajuda no equilíbrio entre produtividade e satisfação do empregado relata um nível menor de estresse ocupacional e distúrbios psiquiátricos (GILBREATH, 2004).

Diante do exposto neste capítulo conclui-se que as definições de estresse nas organizações variam quanto à sua origem, desde uma concepção de resposta do indivíduo frente à circunstância estressora (elementos psico-cognitivos) à consequência de estímulos derivados de uma situação externa (elementos contingenciais). De forma geral, o estresse é concebido como ansiedade e insatisfação. (PERREWE ; GANSTER, 1989)

A disputa quanto à definição do estresse chega ao impasse como uma resposta individual ou uma questão do ambiente externo, ou seja, estrutural (CAPLAN ; JONES, 1975; MATTESON ; IVANCEVICH, 1990; PERREWE ; GANSTER, 1989).

Diferentes autores (MCGRATH, 1970; DI MARTINO, 1992; COX *et al*, 2000; RAMOS, 1994; DEJOURS, 1980; FRENCH, 1970; CAPLAN & JONES, 1975; COBB, 1976; HARRISON; PINNEAU, 1975) concordam que parte significativa do estresse advém da percepção que o indivíduo tem sobre sua capacidade em lidar com a demanda que recebe. Isso nos leva a considerar o efeito estressor de um ambiente corporativo constantemente abalado por mudanças estruturais e pessoas constantemente impactadas por estímulos estressores. Lazarus e Folkman (1984) enfatizam que o significado de cada situação depende de uma percepção individual. Logo, pessoas diferentes podem reagir de maneira diferente ao mesmo estímulo estressor. Entretanto, os autores mencionam em seus trabalhos um ponto convergente: a “sensação de risco e ameaça” (real ou apenas percebida) deflagra no indivíduo, uma demanda por adaptação cada vez maior. Entretanto, a capacidade real de adaptação é limitada. (MATURANA; VARELA, 2005)

O estresse, que é um mecanismo natural de adaptação, visa ajustar o corpo ao meio, mas esse ajuste pode se tornar danoso na medida em que, perpassando uma fase inicial (Fase de Alarme- com sinais evidentes de que algo ameaça o indivíduo), atravessa uma Fase de Resistência (onde os sinais iniciais são abrandados para que o organismo tenha como agir quando o problema não é resolvido de imediato) e que, caso haja continuidade ou agravamento da condição estressora, entra em uma Fase de Esgotamento, onde as reações se acentuam e os sinais de alerta voltam, mas sem os efeitos adaptativos, e sim, manifestando uma falência do organismo diante da demanda que ultrapassou a capacidade de reação. (SELYE, 1956; BALLONE, 2002)

Considerando os aspectos sociais e evolutivos, as demandas (e por conseguinte, o estresse) formam o pano de fundo da nossa evolução enquanto espécie. O que, talvez, sejam elementos novos e danosos à integridade do homem são a velocidade e a profundidade sem precedentes com as quais essas mudanças e as exigências de adaptação estão acontecendo, particularmente nos últimos anos (TOFFLER, 1985). São mudanças sistêmicas, simultâneas e interconectadas tanto na tecnologia, na ciência, no ambiente de trabalho, nas estruturas organizacionais, nos valores e costumes sociais, na filosofia e até mesmo na religião. Há, continuamente, uma enorme solicitação de adaptação que cria um estado de alerta constante e crescente (DEJOURS, 1999).

Embora não esteja no escopo desta tese uma análise neuroquímica do fenômeno do estresse, na qualidade de médico entendo procedente aderir ao coro de alerta fornecido pelas pesquisas no campo da psiconeuroimunologia (ADER, 1990) que comprovam a relação entre o estresse e o desencadeamento (ou agravamento) de uma ampla gama de doenças como o diabetes *mellitus*, o lúpus eritematoso sistêmico (lúpus), a leucemia e a esclerose múltipla, bem como as patologias cardíacas, além das patologias psiquiátricas, não menos dolorosas ou incapacitantes. (BALLONE, 2002; MOREIRA e MELO FILHO, 1992)

A importância da compreensão do conceito do que é estresse e de como a percepção individual frente ao estímulo estressor modifica seu impacto no organismo, aponta para uma pergunta que muito interessa ao nosso estudo: se a percepção do indivíduo tem um efeito expressivo sobre o impacto do estresse no organismo, existe algo que um líder – particularmente a chefia imediata – possa fazer para influenciar essa percepção do indivíduo sobre sua capacidade de enfrentar os desafios no ambiente de trabalho?

Na primeira parte deste capítulo, tratou-se do estresse na perspectiva do indivíduo e sua percepção, isso tem implicações sobre sua co-responsabilidade, juntamente com a organização, no combate estresse. Entretanto outras pesquisas (KARASEK, 1990,

COLEMAN, 1992; STEPHENS, ANDRIES *et al.*, 1996, ARNETZ *et al.*, 1996, RICK, 1996, e DAVIS, 1996, DEJOURS 1999, LAZARUS, 1966, 1984) demonstraram que o estresse no ambiente corporativo tem uma dimensão epidêmica, criando uma onda de impactos nas pessoas e nos resultados. As demandas psicológicas da rotina do trabalho, por si, são fatores de risco permanente. Conseqüentemente, o exame do estresse ocupacional torna-se importante do ponto de vista social, econômico e administrativo.

Na segunda parte, investigamos o estresse ocupacional, ou seja, o estresse que se manifesta no ambiente de trabalho. Pela natureza deste estudo e considerando a possibilidade de prescrição e sugestões para ações gerenciais, nossa ênfase se deslocou para os aspectos relacionais e subjetivos que deflagram estímulos estressores, particularmente os elementos do meio e da relação com a chefia imediata. Propositamente deixamos de fora deste estudo os fatores ligados ao contexto físico do trabalho (tipo de trabalho, ergonomia, etc.) que dispõe de extensa bibliografia.

Fechamos este capítulo com o quadro mais grave do estresse, a Síndrome de *Burnout* que representa uma ameaça tanto para a pessoa como para a empresa. Mencionamos sem esgotar, a partir de pesquisa bibliográfica, alguns custos do estresse ocupacional apenas para trazer luz sobre a dimensão econômica que representa, mas isso não obscurece a importância da pessoa que sofre e tem suas competências mutiladas quando a relação com seu trabalho é patogênica, ou seja, agente causal de doenças.

Se pelo exposto acima, podemos inferir que a pessoa, através de sua percepção, contribui para a redução ou potencialização das suas reações aos estressores, então, as ações de uma liderança que afetem positivamente a percepção deste indivíduo e aumentem sua capacidade de enfrentamento, podem ter um efeito significativo na redução estresse ocupacional. As ações de uma chefia sobre a equipe que aumentem sua capacidade de enfrentamento (*coping*), por conseguinte, podem ter efeito atenuador sobre a percepção do estresse, embora isso não mude a pressão que vem do trabalho, da tarefa ou da empresa, em outras palavras, as ações do gerente sobre sua equipe formam uma variável significativa para o manejo do estresse. Outrossim, se isso é verdade, líderes de uma mesma empresa que tenham maior ou menor grau de relacionamento com sua equipe terão diferentes resultados. O grau de estresse do líder afeta o grau de estresse da equipe. Algumas ações do gerente podem reduzir o estresse e o nível de conflito da equipe. O nível de estresse da equipe de um gerente hábil em negociação é menor do que o nível de estresse de um gerente comparativamente “não-hábil” em negociação na mesma empresa.

Ao focar a perspectiva do gerente e da sua relação com a equipe, não estamos reduzindo a importância das macro-intervenções corporativas como propõe Vasconcelos *et al.* (2008), pelo contrário, buscando uma reflexão sobre o que está ao alcance de cada liderança em sua relação diária com o colaborador, procuramos sensibilizar as organizações para pensarem este conceito como política corporativa e não deixar um tema de tão grande importância ao sabor das decisões individuais das lideranças. A clareza desta política e o compromisso em transformar os valores corporativos como filtro de decisões corporativas pode ter impacto significativo na equação da sustentabilidade de uma empresa. Nossa ênfase sobre o gerente tem, por outro lado, o interesse em trazer para a decisão do indivíduo, a responsabilidade sobre a sustentabilidade da sua equipe. É o que veremos a seguir, o papel do gerente (ou chefia imediata) no contexto do estresse ocupacional e da gestão do conflito como um dos elementos mais significativos do suporte social.

A partir das questões apresentadas e discutidas neste capítulo podemos lançar as seguintes proposições:

1) O estresse é alto nas organizações, mas não é evidente uma vez que se transformou em algo “normal” portanto, não é percebido mas é sentido. A título de exemplo, quando questionados nas entrevistas sobre o nível de conflito da empresa, dois funcionários de RH de uma mesma organização avaliaram como alto e outro, como médio. Isso se deve ao fator da percepção na construção do estresse. Como esse estudo não se propõe a ser quantitativo, mas apenas fazer uma reflexão sobre o papel do líder na redução deste efeito sobre o indivíduo podemos dizer que essa informação é aderente ao estudo, embora não tenha sido estudada em sua profundidade.

2) A pressão se transforma em estresse através da percepção do indivíduo sobre sua capacidade de lidar ou não com a demanda que recebe;

3) A atuação do líder imediato tem efeito sobre a percepção do colaborador e por isso tem efeito modulador sobre o estresse;

4) Existe diferença entre o nível de estresse de uma equipe que tem uma relação positiva com seu gerente e o nível de estresse de outra cujo gerente não tem essa qualidade de relacionamento.

5) As pessoas se relacionam com a pessoa do líder e não com seu papel de chefia.

5 O CONFLITO E O GERENTE

Este capítulo busca integrar a compreensão do gerenciamento do conflito na prática gerencial. Alguns elementos do conflito se sobrepõem aos conceitos anteriormente abordados no capítulo anterior sobre o estresse, particularmente o estresse ocupacional. A relação é natural uma vez que o conflito implica em ameaça, ou seja, pode deflagrar uma reação de luta ou fuga, característica do estresse. Assim, conflito e estresse são partes integrantes da vida corporativa. Embora diferentes autores mencionem tanto os aspectos positivos e negativos do conflito, nosso interesse se volta para entender seu aspecto negativo, particularmente, como o gerente pode atenuar (ou aumentar) o estresse ocupacional, de acordo com a forma com que lida com as pessoas e os conflitos. Buscamos ainda compreender o gerenciamento do conflito pelo prisma do gerente, uma vez que este trabalho tem interesse em oferecer subsídios para considerações e reflexões para lideranças corporativas.

Entender a natureza subjacente ao conflito tem grande importância nesta tese que busca relacionar a influência do gerente sobre o estresse percebido pela sua equipe e como uma gestão adequada do conflito pode contribuir neste contexto.

No cenário atual parece de grande relevância entender como um gerente pode reduzir o estresse e preservar sua equipe em ambientes de incerteza que criam uma expectativa negativa sobre a visão coletiva de futuro e fazem com que as pessoas “tomem decisões mais pautadas nos medos do que nas metas”.

Uma vez que o conflito é inevitável nas interações humanas, o que se reflete na vida corporativa, nosso interesse recai sobre como o gerente deve administrá-lo a fim de que os efeitos positivos sejam maximizados e os negativos minimizados (NADLER, HACKMAN & LAWLER, 1983). Ao final, utilizamos a abordagem de David Lax e James Sebenius (1992) na qual apontam o gerente como um negociador e oferecem sugestões para lidar com o dilema das negociações: para criar valor é preciso oferecer informações sobre os seus interesses, porém revelar seus interesses pode criar desvantagem. Veremos também sugestões de outros autores como Brad Gilbreath, apresentado no *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (2004, v. 19), entre outros.

5.1 A COMPREENSÃO DO CONFLITO PELA SUA NATUREZA

O conflito, devido à sua onipresença nas relações humanas, recebe muitas definições e interpretações. A história da humanidade é ao mesmo tempo a história do conflito entre pessoas, grupos, nações e, mais recentemente, empresas, em busca de sua própria sobrevivência.

É importante lembrar que o conflito, em uma organização, ocorre dentro do contexto de um sistema em funcionamento e, portanto, dentro de um contexto de relacionamento contínuo entre pessoas, grupos e unidades de trabalho. (NADLER, HACKMAN & LAWLER, 1983, p.207)

Shin (2005) define conflito como o desentendimento entre pessoas ou partes independentes. Carvalhal (1992) divide os conflitos a partir das partes envolvidas; intrapessoais, interpessoais, intergrupais e interorganizacionais. Bolding (*Apud* VEZZULLA, 1988) entende o conflito como uma situação de concorrência na qual as partes envolvidas percebem a incompatibilidade das posições e competem por este lugar, ou seja, é uma disputa por posições. Serpa (1999) diz que o conflito está ligado à tensão, que tende a deslocar a pessoa do equilíbrio e que a busca por retornar a esse equilíbrio. Seria uma das causas de o conflito se manifestar como disputa, deixando sua forma latente. Robbins (2002, p. 373-374) prefere definir conflito como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Zajdsznajder (1999, p.119-120) distingue o conflito em três categorias: os conflitos epistêmicos, que dizem respeito aos conflitos que emergem do conhecimento nas suas diversas formas (técnicas, judiciais e científicas); os conflitos axiológicos, referente às visões do mundo e as formas de se relacionar com as pessoas; e os conflitos estratégicos, quando emerge o poder e a luta pela disposição de recursos. O autor diz ainda que os conflitos de natureza epistêmica disputam a “realidade” e, por isso, podem encontrar saídas na busca de dados e fatos, da objetividade. Os conflitos axiomáticos são os que envolvem forma de ver o mundo e os valores, e, por sua subjetividade, dificultam sua análise objetiva. Nas divergências quanto ao uso de recursos, ou seja, nos conflitos estratégicos, eles podem conter elementos das outras categorias mas sua evidência está no poder e na forma como este poder é usado na distribuição de recursos.

Ury (2000) distingue conflitos a partir de três perspectivas: os conflitos de interesse fundamentais, essenciais à sobrevivência; os conflitos pela divergência de opiniões e os conflitos de poder, o que, de certa forma, têm paralelos com a posição de Zajdsznajder (*Op. cit.*).

O conflito manifesto é um ato competitivo em busca de atacar ou defender uma posição. Na leitura de Nadler, Hackman e Lawler (1983, p.207) “o conflito é mais do que um desacordo; é a interferência deliberada sobre as tentativas de outras partes atingirem seus objetivos”.

O processo do conflito, segundo Robbins (2002 *Apud* NUNES ; SOUZA, 2002) tem cinco estágios:

- **Oposição potencial ou incompatibilidade** – observa-se um potencial para o conflito, como por exemplo, limitações na comunicação (bloqueios, ruídos...), lacunas nos elementos estruturais (clareza das funções e tarefas, estilos de liderança...) e fatores individuais que favoreçam o aparecimento do conflito (valores, características culturais, etc.);

- **Cognição e personalização** – as condições potenciais só se transformam em conflito a partir da percepção (racionalmente ou emocionalmente) por uma das partes de que foi ou pode ser afetada. Sem a percepção da ameaça, não há conflito;

- **Intenções** – refere-se às escolhas por agir de determinada maneira. Veremos adiante o trabalho de Rahim (2002) sobre as cinco intenções ou estilos diante de um conflito: 1- evitar (intenção de abandonar a situação de conflito); 2- competir ou dominar (satisfazer sua vontade independente da outra parte); 3- acomodar-se ou ceder (disposição de atender às necessidades da outra parte à custa de sua própria necessidade); 4- barganhar (intenção de negociar a partir de concessões mútuas); e 5- colaborar ou integrar (intenção de satisfazer o desejo das partes envolvidas);

- **Comportamento** – os conflitos se tornam visíveis, existe a declaração, ações e reações das partes envolvidas no conflito. Não é mais velado. É aberto;

- **Conseqüências** – os conflitos podem ser funcionais (quando resultam em melhoria do desempenho do grupo, da qualidade das decisões, quando encorajam a criatividade e a inovação e permitem uma reavaliação saudável) ou

disfuncionais (quando interferem no desempenho, rompem laços comuns e reduzem a coesão do grupo).

Baron (1990 *Apud* RAHIM, 2002, p. 207 trad. nossa) diz que “para que haja o conflito, a oposição de interesses tem que ser reconhecida pelas partes”. Aqui, mais uma vez, os autores apontam a percepção do indivíduo como fator determinante do grau de sua reação. Da mesma forma que o estresse, revisado no capítulo anterior, o conflito também é influenciado pela percepção individual. Seria então possível então considerar que a forma como este gerente decide agir na relação interpessoal teria um papel na emergência do conflito e do estresse nas organizações?

5.2 O CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

Roloff (1987, p. 496 *Apud* RAHIM, 2002, p. 207, trad. nossa) diz que “o conflito organizacional acontece quando os membros se engajam em atividades que são incompatíveis com aquelas com as quais as pessoas de sua rede de trabalho estão envolvidas”. Rahim (*Op. cit.*, p. 207) continua afirmando que “estendemos o conceito de conflito organizacional conceitualizando-o como um processo interativo que manifesta desacordo ou dissonância dentro ou entre entidades sociais (isto é, indivíduos, grupos, organizações, etc.)”.

Segundo as pesquisas de Robbins (2002) a comunicação interpessoal é uma das principais fontes de conflitos no ambiente de trabalho. As pesquisas sobre o estresse ocupacional também convergem nesta variável (cf. JEX, 1998; IVANCEVICK *et al.*, 1990; FRANÇA, RODRIGUES, 1999; KAHN *et al.*, 1964; COX *et al.*, 2000; BERGAMINI, 1982; WARR, 1992, etc.). Robbins, diz ainda que o conflito tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta (ou pode afetar) negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.

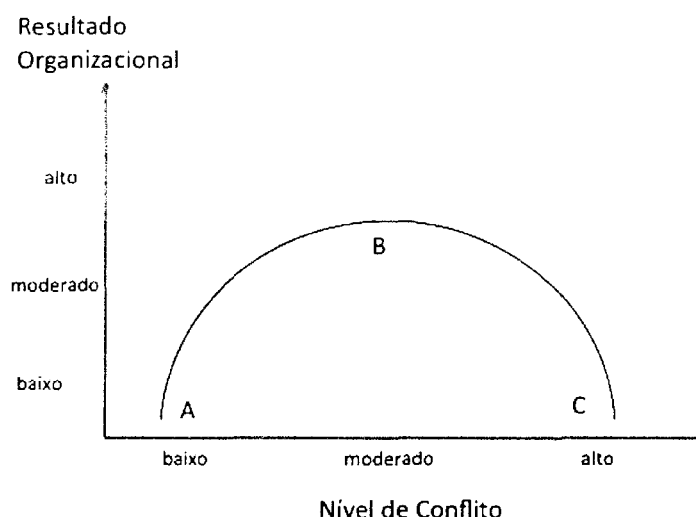
Nadler, Hackman e Lawler (1983) apresentam o conflito em uma seqüência na qual, no primeiro estágio, o conflito emerge quando há dúvidas quanto aos recursos disponíveis e a posição da outra parte; no segundo estágio, o conflito ainda se encontra na esfera psíquica, ou seja, é velado ao outro mas experimentado como sentimentos negativos pelo indivíduo, até que, no terceiro estágio, se manifesta em disputa evidente. Fustier (1982) denomina esses três estágios como conflito reprimido, conflito aberto e conflito assumido; criando uma imagem

espiral crescente de animosidade na relação, comprometendo assim, possibilidades futuras. Para os autores acima mencionados a não resolução adequada de um conflito é o prenúncio de outro ainda maior. Fustier (1982) aponta para a escalada da hostilidade como um risco de perda do controle em situações futuras. Goleman (1995) apresenta uma visão equivalente com o termo “seqüestro emocional”, no qual o cérebro, estimulado por situações repetitivas que geram estresse, não consegue manter o equilíbrio da adequação da resposta ao estímulo levando o indivíduo a reagir de forma desproporcional:

O momento de seqüestro emocional é visível pelo ritmo cardíaco [...] Os músculos ficam tensos; a respiração oprimida. Vem uma inundação de pensamentos tóxicos, uma desagradável onda de medo e ira que parece inevitável e, subjetivamente, dura ‘uma eternidade para passar. Nesse ponto – pleno seqüestro – as emoções da pessoa são tão intensas, sua perspectiva tão estreita e seus pensamentos tão confusos, que não há esperança de adotar o ponto de vista do outro ou tentar resolver o assunto de uma maneira racional. (GOLEMAN, 1995, p. 116, grifo do autor)

Como as relações no trabalho tendem a ser de médio e longo prazo, os conflitos disfuncionais criam um ambiente de desconfiança e defensividade que obstrui a sinergia do grupo, como demonstrado por Ivancevich & Matteson (1996) . Os autores descrevem a curva do efeito do nível do conflito sobre o resultado organizacional muito além do momento da eclosão do conflito. Um efeito residual permanece como combustível para a próxima explosão, bastando para isso uma pequena faísca.

Figura 5: Impacto do Nível de Conflito sobre o Resultado da Organização



Fonte: IVANCEVICH ; MATTESON. **Organizational behavior and management.** McGraw-Hill College US, 1996, p. 306

O ponto A na parábola na Figura 5 (baixo nível de conflito) representa um estado de apatia, no qual o estímulo à inovação e a capacidade de reação às mudanças são muito baixos, trazendo um reflexo negativo sobre o resultado organizacional. No ponto B, em que se verifica um nível moderado de conflito, há um deslocamento da organização para uma busca conjunta de soluções, o que representa incentivo à inovação e criatividade, promovendo melhores resultados organizacionais. No contexto C (nível alto de conflito) os autores apontam para o deslocamento da função para o conflito, provocando perdas e redução dos resultados organizacionais.

Lakatos (1997), destaca dois tipos de conflitos positivos, a partir de seus resultados: os que estimulam sentimentos de identidade fazendo com que o grupo fique mais coeso (atendendo à necessidade de pertencimento descrita por MASLOW, 1993), aumentando a motivação para o trabalho; e os que despertam energia e sentimentos de identidade no grupo, isto é, as pessoas se tornam mais atentas, mais comunicativas entre si, e mais esforço é exercido para atingir os objetivos do grupo. Este efeito pode estimular interesse em descobrir meios mais efetivos para o desempenho de tarefas e abordagens criativas para solucionar os problemas.

Estes conflitos são definidos, pelos seus resultados, como conflitos funcionais. O conflito funcional ocorre quando os interesses da organização são atendidos, como consequência da disputa ou desacordo. O conflito disfuncional, como pólo oposto, é identificado quando a disputa ou desacordo prejudica de alguma forma a organização. Neste caso, quando o conflito une o grupo para uma causa, a curva apresentada na Figura 5 teria a mesma trajetória? E se o conflito é intragrupo, o efeito seria o mesmo? Rahim & Bonoma (1979) descreveram esta mesma curva parabólica, entretanto, citando Amason (1996) e Jehn (2000), sugerem que esta curva se aplica aos conflitos substantivos, ou seja ligados à tarefa, como veremos adiante, e não afetivos, ligados à relação. AMASON, 1996; JEHN, 2000; JEHN & SHAH, 1997; WALL & NOLAN, 1986 (*Apud* RAHIM, 2002, p. 210) afirmam que os conflitos afetivos diminuem a lealdade do grupo, o comprometimento com o trabalho do grupo e a satisfação no trabalho. Os níveis de estresse e ansiedade são crescentes na escalada do conflito e formam um ciclo vicioso até que seja interrompido ou resolvido. Neste caso, a curva apresentada por Ivancevich & Matteson (1996) não se aplicaria.

Os autores concordam que os conflitos, ainda que sejam apenas funcionais, depois de certo nível, apresentam efeitos indesejáveis para a organização, despertando nos trabalhadores

sentimento de frustração, estresse e hostilidade entre pares, o que prejudica consideravelmente a habilidade de julgamento e o desempenho de tarefas. O foco se volta para a competição interna que afeta o indivíduo, mas esvazia a percepção e consciência da ameaça maior, que vem da competição que a empresa sofre no mercado onde atua.

Robert Bacal (2004) concorda que os conflitos nas organizações, não são necessariamente destrutivos desde que recebam um gerenciamento eficaz. Isso, segundo o autor, requer dos líderes organizacionais um conhecimento mais apurado da natureza do conflito dentro do ambiente organizacional e seu encaminhamento. Na visão do autor, conflitos são construtivos quando estimulam a criatividade e inovação e encorajam interesses e a curiosidade entre membros de equipes, fornecem meios pelos quais os problemas podem ser manifestados, diminuindo tensões, e fomentam um ambiente de auto-avaliação e mudança. Em outras palavras, conhecemos a árvore do conflito pelos seus frutos. A pergunta que nos interessa é: como administrar o conflito de forma que obtenha os efeitos construtivos descritos pelos autores. Veremos a seguir como o gerente tem um papel modulador na resultante do conflito através de sua abordagem.

5.3 O GERENTE E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A capacidade de administrar conflitos de um líder é em parte determinada por suas habilidades individuais, sua capacidade de influenciar os membros de sua equipe de trabalho e sua inteligência emocional. Por inteligência emocional especificamente aplicada ao trabalho, entende-se a capacidade primordial de saber se relacionar com as pessoas a partir de uma leitura ampliada do subjetivo que rege estas relações (GOLEMAN, 2001). Segundo Quinn (2003), à medida que os líderes são promovidos, suas responsabilidades se deslocam cada vez mais para as pessoas, e não tanto mais para as tarefas.

Para Quinn (2003), sem o aprendizado dos fatores que envolvem a complexidade comportamental, as virtudes do profissional podem tornar-se justamente as causas de seu fracasso, ou seja, os fatores que o levaram à posição de liderança como o comprometimento pessoal e o conhecimento técnico, não serão suficientes no novo contexto onde uma equipe precisa realizar a maior parte do trabalho.

O gerenciamento dos conflitos organizacionais perpassa pelo diagnóstico acurado dos processos que os envolvem. Os conflitos podem tornar-se prejudiciais quando, mal

administrados, criam um ambiente organizacional estressante, marcado por hostilidades e desconfiança entre as pessoas (RAHIM, 2002).

Rahim concorda com os autores que afirmam que o conflito pode ser visto como funcional ou disfuncional, de acordo com o seu resultado (JEHN, 1995; MITROFF, 1998; PELLED, EISENHARDT, & XINM, 1999, *Apud* RAHIM, 2002, p. 208). Propõe, então, uma mudança de enfoque movendo a atenção da “resolução de conflito” para “gerenciamento de conflito”. Robbins (1978 *Apud* RAHIM, *Op. cit.*, p. 208 trad. nossa) diz que a diferença entre ambos é mais do que semântica. Enquanto a resolução de conflitos implica na redução, eliminação ou fim do conflito, o seu gerenciamento implica em “criar nos níveis macro da organização, estratégias que minimizem as disfunções do conflito e estimulem suas funções construtivas de forma a aumentar o aprendizado e a efetividade na organização”.

Rahim (*Ibidem*) sintetizando a posição de vários autores (AMASON, 1996; JEHN, NORTHCRAFT, & NEALE, 1999, RAHIM, 2001) sugere que as estratégias de gerenciamento do conflito reconheçam o seguinte:

1- Os conflitos que possam ter um efeito negativo sobre a performance individual ou grupal, devem ser reduzidos. Esses conflitos são, de forma geral, causados pelas reações negativas de membros de uma organização, como por exemplo, o ataque pessoal, o racismo e o assédio sexual (conflitos disfuncionais);

2- Os conflitos que, por outro lado, possam ter efeitos positivos sobre a performance individual ou grupal devem ser mantidos em um nível equilibrado. Esses conflitos estão relacionados a desacordos quanto às tarefas, políticas organizacionais entre outros temas corporativos e podem resultar em melhoria dos processos e da performance (conflitos funcionais);

3- O gerente necessita ser preparado para lidar construtivamente com discordâncias. Esta é uma necessidade premente no ambiente corporativo. O gerenciamento eficaz do conflito demanda, desde as estratégias no nível macro, às ações do indivíduo na organização.

Rahim (*Ibidem*) diz que para que o gerenciamento do conflito seja eficaz é importante que satisfaça certos critérios:

1- **Aprendizado e Performance:** o gerenciamento do conflito precisa ser desenhado intencionalmente para melhorar o aprendizado organizacional e a performance (LUTHAS *et al.*, 1995; TOMPKINS, 1995);

2- **Necessidades das partes envolvidas:** o gerenciamento do conflito deve considerar as diferentes partes interessadas (*stakeholders*) para encontrar um equilíbrio entre elas;

3- **Ética:** um líder sábio age eticamente e, para isso, deve estar aberto a novas informações assim como aberto para mudar sua posição. Por outro lado, subordinados devem ter a obrigação de se posicionar contra decisões de seus líderes que firam princípios éticos.

Com ele concordam os autores clássicos da negociação como Ury e Fisher (1994); Lax e Sebenius (1992); Mnookin, Peppet & Tulumelo (2000); Bradenburg e Nalebuff (1996); Bazerman e Neale (1998).

5.4 ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Na resolução dos conflitos, as abordagens são diferentes de acordo com a natureza mais racional ou mais emocional do conflito. Guetzkow e Gyr (1954) fala de conflitos substantivos e afetivos; em Pinkley (1990), descritos conflitos relacionados à tarefa ou ligados à relação; Amason (1996) fala dos conflitos cognitivos e dos afetivos e Ross & Ross (1989) dos conflitos emocionais ou ligados à tarefa. Quando o conflito se apresenta na divergência de percepções quanto aos fatos, o que permite maior racionalidade, os autores propõe, com pequenas diferenças, um tratamento das causas, identificando os interesses e objetivos comuns às partes, assim como uma modelagem de sistema de recompensa e alternativas de modificação das estruturas de forma a criar um arranjo mais funcional na percepção das partes. Focar no interesse oferece maior flexibilidade para se alcançar acordos. Enquanto a posição é fixa, existem diferentes caminhos para se alcançar os interesses. Motta (1991, p.190) sugere “a ampliação do conteúdo das tarefas, maior participação no processo decisório e liderança mais democrática”.

Nas situações onde a natureza do conflito tem um forte componente emocional, os autores sugerem uma confrontação direta do problema. Em muitos casos, pode ser útil a presença de terceiros como especialistas que alimentam o debate com dados e fatos para mediar ou arbitrar uma solução. Susskind (1999) sugere a Busca Conjunta de Dados (*Joint Facts Finding*, trad. nossa) como abordagem para reduzir a insegurança e a reatividade em uma situação complexa. Se as partes não perceberem a solução como satisfatória, isso poderá

resultar na eclosão de um novo conflito. A insatisfação fazer com que a negociação continue até que as propostas alcancem um nível mais aceitável. Isto pode criar uma escalada emocional e uma irracionalidade competitiva, ou seja, as partes se engajam numa posição claramente irracional quando comparados aos resultados esperados por ambos os lados (BAZERMAN, 2004).

Thomas (1992) diz que há uma grande ênfase no papel da cognição na modelagem do comportamento, como descrito por Filley, 1975; Eiseman, 1978, Fisher e Ury, 1981, que mencionam a busca dos interesses subjacentes às posições em uma situação de conflito. Na mesma obra, o autor cita Neale e Bazerman (1991) que extensivamente pesquisaram o papel da cognição no comportamento do negociador. Embora reconheça esses elementos como importantes, Thomas, revendo seu trabalho de 1976, aponta para a necessidade de uma visão mais corporativa buscando mudanças nas variáveis estruturais de uma organização que resultam em desempenho inferior nos processos, “criando condições, no longo prazo, para a melhoria dos resultados através da cultura (incluindo as normas corporativas) as competências negociais e outras condições” (BLAKE e MOUTON, 1964; LIKERT e LIKERT, 1976 *apud* THOMAS, 1992 p. 271). Para Thomas (*Op. cit.*) é importante escapar da visão excessivamente pragmática da Teoria Contingencial no Gerenciamento do Conflito uma vez que ela não alcança o longo prazo de uma organização, pelo contrário, ela visa a atuação no momento. Cita diversos autores que entendem que o Estilo de Colaboração ou Integração como escolha no gerenciamento do conflito tem uma sustentabilidade mais evidente, porque:

Oferece melhores resultados para o indivíduo (ex. maior satisfação e auto-estima), fortalece as relações (ex. aumenta o nível de confiança, respeito e afeição) e para a tomada de decisão na organização (ex. maior troca de informações entre as partes e decisões integrativas). (BLAKE e MOUTON, 1964; LIKERT e LIKERT, 1976; EISEMAN, 1978; FISHER e URY, 1981; BROWN, 1983; PRUITT e RUBIN, 1986 *Apud* THOMAS, 1992, p. 271)

Embora considerada “inocente” (*naive*) pelos teóricos da Teoria Contingencial, a abordagem “ética-colaborativa” tem um horizonte de tempo mais amplo e considera os resultados de longo prazo. Por outro lado, o modelo contingencial contempla mais o indivíduo e o contexto de curto prazo. Thomas (1992) reconhece a necessidade de uma integração entre os dois modelos: a abordagem pragmática dos autores contingenciais – que advoga o indivíduo e a atuação alinhada com o contexto – e a visão de longo prazo dos autores da teoria normativa ou universalista, que pregam a necessidade de uma abordagem que construa valor na linha do tempo, tratando as questões de forma sistêmica e não local.

Tabela 3 – Comparação das Teorias de Gerenciamento do Conflito quanto ao Horizonte de Tempo

Propriedades da teoria	Horizonte de tempo da teoria	
	Curto prazo	Longo prazo
Tipo de teoria	Teoria Contingencial	Teoria Normativa ou Universalista
Foco	Lida com o aqui e agora	Constrói um futuro desejável
Suposições do contexto	Variáveis contextuais são fixas	Variáveis contextuais mutáveis
Meta	Pensamento local: o melhor a ser alcançado no momento	Pensamento global: busca pela excelência
Recomendações	Que ações tomar na presente situação	Que circunstâncias devemos criar
Ênfase	Pragmático-realista	Idealista-visionária

Fonte: THOMAS, Kenneth; THOMAS, Gail F. **Introduction to conflict management: improving performance using the TKI**. Mountain View, California: CPP Inc., 2002, p.26

Rahim (*ibidem*, 2002) tem abordagem semelhante a de Thomas (1992) quando diz que a literatura sobre gerenciamento do conflito é deficiente quando se trata do nível macro da organização e sugere que uma estratégia eficaz de gerenciamento do conflito deveria:

1- **Minimizar o nível de conflito afetivo nos diferentes níveis.** Jehn (1997) afirma que o relacionamento conflituoso interfere com o esforço relacionado à tarefa porque os membros focam na reação às ameaças, buscando aumentar seu poder ao invés de trabalhar na tarefa. “O conflito faz com que os membros fiquem negativos, irritáveis, desconfiados e ressentidos” (JEHN, 1997, p.531-532, *Apud* RAHIM, 2002, p. 210, trad. nossa). Ainda nestas evidências sobre como o conflito afetivo interfere com a performance do grupo, Rahim (2002) diz que o conflito impacta a capacidade de processamento da informação e a função cognitiva dos membros do grupo prejudicando o resultado (AMASON, 1996; JEHN, 1995; JEHN *et al*, 1999; WALL & NOLAN, 1986 *Apud* RAHIM, 2002, p. 210). Rahim ainda acrescenta que, segundo os autores mencionados, os conflitos afetivos diminuem a lealdade do grupo, o comprometimento com o trabalho do grupo e a satisfação no trabalho, resultantes de altos níveis de estresse e ansiedade na escalada do conflito.

2- **Atingir e manter um nível moderado de conflito substantivo.** Jehn (1995) define o conflito substantivo como o que acontece quando duas ou mais pessoas discordam sobre a tarefa ou sobre o conteúdo. Para o autor, o conflito substantivo, quando moderado, tem um efeito positivo uma vez que estimula o debate e a reflexão sobre melhorias de performance (JEHN, 1995). Entretanto, adverte que normas culturais devem ser estabelecidas para dar suporte à divergência entre os membros do grupo, sem que se transformem em conflitos afetivos. (JEHN, 1997; JEHN *et al.*, 1999 *Apud* RAHIM, 2002).

3- **Usar estratégias ou estilos adequados para gerenciamento dos conflitos.** Veremos adiante com mais detalhes os elementos de cada uma dos estilos para o gerenciamento do conflito, a saber: integração, acomodação, dominação, evitação e compromisso. Por hora cabe saber que os estilos representam escolhas estratégicas que podem ser adequadas ou não ao contexto e ao objetivo. Rahim (2002) diz que um dos principais objetivos do gerenciamento dos conflitos no contexto atual é como promover o aprendizado organizacional, ou seja, buscar usar o conflito funcional como elemento de melhoria dos processos e da performance.

Ao gerenciamento do conflito, Rahim (2002) faz uma crítica à abordagem da resolução de disputas, dizendo que o enfoque, de maneira geral, tem sido quase que exclusivo no nível do indivíduo, enfatizando a negociação, barganha, mediação e arbitragem. Mas isso não necessariamente, segundo o autor, promoveria mudanças na estrutura ou função da organização, ou seja, o conflito continuaria a emergir como conseqüência destas estruturas inadequadas. Outrossim, Rahim (*Op. cit.*, p. 215-217) menciona **condições para o gerenciamento efetivo dos conflitos** e diz que:

O gerenciamento tradicional dos conflitos não questiona se a estrutura e os processos corporativos são deficientes e estão causando o conflito disfuncional. Ela tenta apenas resolver o conflito dentro do contexto interpessoal. Para esta abordagem mais ampla, mudanças devem acontecer na liderança, na cultura e no desenho da organização. (RAHIM, 2002, p. 216, trad. nossa)

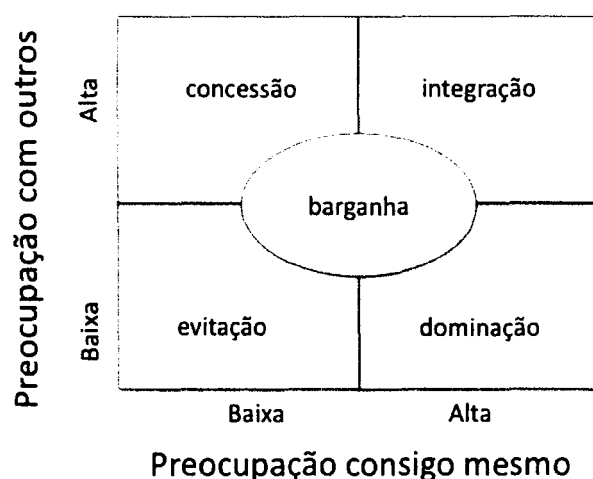
Talvez pelo enfoque Normativo ou Universalista envolver uma grande complexidade de análise e necessidade de mudança, o enfoque contingencial, que é mais localizado na pessoa, tenda a parecer mais aplicável num primeiro momento, onde surgem as propostas e análises dos diferentes estilos no lidar com o conflito. Entretanto, olhando a linha do tempo vemos que “a solução de ontem pode vir a ser o problema de hoje”, como diz Senge (1994, p.56). O enfoque Contingencial deixa a organização e a sua liderança livres de uma dolorosa

reflexão de como ela própria – a liderança e a organização – são agentes causais do conflito que condenam nos seus colaboradores. Assim, age como o fumante que reclama da tosse, mas não deixa o cigarro. Com isso, entendemos que Rahim não está reduzindo a importância da abordagem individual mas sim, buscando acrescentar uma visão mais abrangente para a questão, convidando a todos os *stakeholders* a assumirem sua parcela no conflito. Uma questão que se levanta é: como então me posiciono diante de um conflito? Existe um melhor estilo em seu manejo?

5.5 ESTILOS NO MANEJO DO CONFLITO

Mary P. Follet (1997) analisa o gerenciamento do conflito sob três perspectivas: dominação, barganha e integração. Na dominação uma das partes usa a força para impor o seu ponto de vista; na transigência (barganha), ambas as partes abrem mão de parte de seus pontos de vista para não entrarem em luta e na integração as partes em conflito negociam soluções satisfatórias para os envolvidos, agradando também a organização e a comunidade. Esta opção era, na opinião de Follett, a mais adequada para a administração. Blake e Mouton (1964) apresentaram um esquema conceitual (Grid Gerencial) para a classificação dos modos de lidar com conflitos interpessoais em cinco tipos: forçar, desistir, amortecer (*smoothing*), barganhar e resolver o problema, de acordo com o interesse do gerente na relação (pessoa) ou no resultado (produtividade). Rahim e Bonoma (1979) seguiram essa linha, diferenciando o estilo de manejo do conflito a partir dos eixos **preocupação com o outro** ou **preocupação consigo mesmo**, que evidencia a orientação motivacional de um indivíduo durante o conflito, como mostra a figura abaixo:

Figura 6: Modelo de Gerenciamento do Conflito Interpessoal.



Fonte: RAHIM, A. ; BONOMA. *Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnostic and Intervention*. Department of Management Information Systems, Western Kentucky University, 1979, p. 1327 *Apud* RAHIM, 2002, p. 217.

Thomas e Kilman (1978) e Thomas (1992) propuseram um gráfico equivalente, mas definindo a preocupação consigo mesmo de “assertividade” e a preocupação com o outro de “cooperação”.

Os autores em gerenciamento do conflito, segundo Rahim,

concordam que não há uma exclusiva forma melhor para lidar com o conflito, para liderar e motivar pessoas. A marca da gestão contemporânea é a abordagem contingencial (também chamada de situacional) [...] assim, por exemplo, em uma situação de conflito na qual há uma baixa qualidade de decisão e aceitação, o estilo dominante pode ser justificado, mas no caso oposto, quando há uma elevada qualidade de decisão e grande aceitação, o modelo integrador pode ser mais eficaz (RAHIM, 2001, RAHIM e BONOMA, 1979; THOMAS, 1977 *Apud* RAHIM, 2002, p. 217).

Alguns autores entretanto, apontam a integração e a resolução do problema para o gerenciamento do conflito (BLAKE ; MOUTON, 1964, LIKERT ; LIKERT, 1976). Rahim afirma que:

As estratégias de gerenciamento do conflito apresentadas são consistentes com as teorias contemporâneas de liderança nas organizações: a teoria contingencial de Fielder (1967), a teoria de liderança centrada nos objetivos de House (1971) e a teoria da decisão da liderança de Vroom e Yetton (1973), que dizem que não há uma forma que seja a melhor para as diferentes situações efetivamente. Um determinado estilo de liderança é adequado (ou inadequado) de acordo com a situação. (RAHIM, 2002, p. 219, trad. nossa)

Rahim propõe então, olhar para o contexto e considerar qual a opção quanto ao Estilo de Manejo do Conflito que mais possa se adequar:

1- **Integração** como estilo: reflete alto nível de preocupação com outro e consigo mesmo. Está associado à resolução de problemas, ou seja, o diagnóstico e a intervenção nos problemas certos. O uso deste estilo requer abertura, troca de informações, a busca conjunta de alternativas, assim como o exame das diferenças para que uma solução seja aceitável para as partes. Este estilo é adequado para situações complexas onde não se pode resolver o(s)

problema(s) sem o outro. O fator tempo deve ser considerado neste caso uma vez que o processo pode levar um tempo considerável em comparação com as outras opções.

2- **Concessão** como estilo: representa uma baixa preocupação consigo mesmo e um interesse maior no outro. Esta opção busca aumentar os pontos em comum e é adequado quando a concessão tem importância menor para quem concede do que para a outra parte, deixando-a na posição de ceder também. Podemos considerar adequada quando há um grande desequilíbrio de forças e preservar a relação é importante. Este estilo é inadequado quando se concede algo importante ou quando a outra parte está errada ou não está agindo de forma ética.

3- **Dominação** como estilo: demonstra uma alta preocupação com os interesses próprios e uma baixa preocupação com o interesse alheio. É uma relação ganha-perde. Entretanto, este estilo pode ser adequado quando os assuntos envolvidos no conflito são muito importantes e uma decisão desfavorável poderia ser prejudicial. Um gerente poderia usar este estilo em assuntos triviais com colaboradores assertivos ou sem expertise técnica sobre o assunto. Considera-se adequado no caso em que medidas não-populares precisam ser implementadas. O estilo tem seu reverso na inadequação quando os assuntos são complexos e há tempo suficiente para uma análise conjunta. Também pode criar problemas quando as partes têm um equilíbrio de forças, levando a uma escalada do conflito. Não é adequado também quando o assunto envolvido não é importante para as partes ou ao lidar com colaboradores com alta capacidade e experiência no tema.

4- **Evitação** ou Fuga como estilo: a Fuga representa uma baixa preocupação com o outro e consigo mesmo, porém pode ser uma boa escolha quando existe um risco de conflito disfuncional e o resultado da confrontação pode ser menor do que o da evitação. Em alguns casos, sair de cena pode dar tempo para reduzir a pressão e permitir que as partes voltem mais emocionalmente equilibradas para uma resolução de conflitos mais complexos. O estilo é inadequado quando os assuntos são importantes para as partes e é sua responsabilidade tomar decisões e o tempo não permite atrasos.

5- **Barganha** como estilo: a barganha encontra um lugar intermediário na preocupação com o outro e consigo mesmo. A barganha é um processo de onde ambas as partes cedem algo para chegarem a um acordo mutuamente aceitável. O estilo é útil quando os objetivos são mutuamente excludentes (negociação de soma zero) e as partes têm um poder equivalente e chegaram a um impasse no processo. Ela tem seu valor quando um consenso não pode ser atingido e as partes precisam de uma solução temporária para um problema complexo. O estilo é inadequado quando lidamos com problemas complexos. Usar a barganha

nestes casos, como muitas vezes acontece na rotina gerencial, pode levar a uma falha na observação do problema real, subjacente ao sintoma visível. Parece inadequado também quando uma parte tem mais poder do que a outra, acredita que está certa em seu posicionamento mas aceita barganhar.

As opções expostas estão resumidas na tabela abaixo:

Tabela 4 – Estilos de Manejo do Conflito Interpessoal e as Situações onde são Adequados ou Inadequados

Estilo no Manejo do Conflito	Situações onde é adequado(a) por que...	Situações onde é inadequado(a) por que...
INTEGRAÇÃO	1- Os assuntos são complexos 2- Há necessidade de síntese de idéias na busca de soluções 3- É necessário comprometimento das partes para uma implementação bem sucedida 4- Há tempo disponível para a resolução do problema 5- Uma parte sozinha não consegue resolver o problema e recursos de outras partes são necessários	1- A tarefa ou o problema é simples 2- Uma decisão imediata é necessária 3- Outras partes estão inseguras quanto ao resultado 4- Outras partes não tem habilidades para a resolução de problemas
CONCESSÃO	1- Você acredita que pode estar errado 2- Os temas são mais importantes para a outra parte do que para você 3- Você está dando algo no momento para ter retorno no futuro 4- Você se encontra numa posição fraca 5- Preservar a relação é importante	1- Os temas são importantes para você. 2- Você acredita que está certo 3- A outra parte está errada ou agindo de forma não-ética
DOMINAÇÃO	1- O assunto é trivial 2- Você precisa de uma decisão rápida 3- Uma ação impopular tem que ser implementada 4- Necessidade de superar subordinados questionadores 5- Uma decisão desfavorável da outra parte poderia ser custosa para você 6- Os subordinados não tem habilidade suficiente para decisões técnicas 7- O assunto é importante para você	1- O assunto é complexo 2- O assunto não é importante para você 3- As duas partes são iguais em relação ao poder 4- Não há necessidade de uma decisão rápida 5- Os subordinados tem alto grau de competência
EVITAÇÃO	1- O assunto é trivial 2- Há um risco de efeito disfuncional caso haja confrontação 3- Um período para esfriar a cabeça é necessário	1- O assunto é importante 2- É sua responsabilidade tomar a decisão 3- As partes estão relutantes em aceitar e o assunto tem que ser resolvido 4- Uma ação imediata é necessária 5- O assunto não é importante para você
BARGANHA	1- Os objetivos são mutuamente excludentes 2- As partes tem o mesmo poder 3- O consenso não foi alcançado 4- O estilo integrador ou dominador não funcionou 5- É necessária uma solução temporária para um problema complexo	1- Uma parte é mais poderosa do que a outra 2- O problema é complexo e requer uma abordagem de resolução de problemas.

Fonte: RAHIM, M. A. *et al.* Power, Conflict and Effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychology*. Cambridge, MA USA: Hogrefe Publishing, v. 5, n. 1, p. 28-33.

Em síntese, Rahim (2000) sugere que:

- 1- Um nível moderado de conflito substantivo deve ser atingido e mantido para tarefas não rotineiras, como forma de provocar um pensamento inovador;
- 2- Os conflitos afetivos devem ser minimizados;
- 3- Os membros de uma organização, particularmente os líderes, devem aprender a escolher uma dos cinco estilos para abordagem do conflito de acordo com a natureza do problema.

Podemos acrescentar que, uma escolha errada quanto ao estilo, pode potencializar o conflito e ser a causa de novos conflitos na organização. Rahim (*Ibidem*) ressalta que o primeiro passo na resolução de problemas é o reconhecimento do problema real que deve ser resolvido e, completa:

O campo do gerenciamento desenvolveu uma gama de soluções para diversos problemas mas tem negligenciado a investigação e o desenvolvimento do diagnóstico adequado do problema [...] Como resultado, muitas vezes a intervenção é recomendada sem uma compreensão adequada da natureza do problema [...] Se uma intervenção é feita sem o diagnóstico adequado, existe a chance de se tentar a solução certa para o problema errado [...] A discussão acima é consistente com a literatura do desenvolvimento organizacional, que indica que o diagnóstico organizacional é essencial para um programa efetivo de mudança. (veja FRENCH & BELL, 1999; BURKE, 1994 *Apud* RAHIM, 2002, p. 221)

A intervenção se faz necessária quando existe um nível elevado de conflito afetivo, excesso de conflito substantivo em tarefas rotineiras ou excesso/ausência de conflito substantivo em tarefas não-rotineiras, assim como situações nas quais o conflito não tenha sido adequadamente tratado para lidar com as diferentes situações. Rahim (2000) e Thomas (1992) apontam para duas formas de intervenção: a processual e a estrutural. A processual diz respeito à seqüência de eventos que acontecem enquanto um sistema opera, como exemplo Thomas (1992) aponta as atividades comportamentais das partes em conflito, e

[a abordagem processual] é mais adequada para mudar os níveis de conflito afetivo e substantivo uma vez que capacita os colaboradores a aprender os diferentes estilos no gerenciamento do conflito e os contextos em que são adequados. A abordagem estrutural é relacionada às normas, padronizações e cultura no qual o conflito acontece, por isso, para os autores, é a abordagem mais adequada para buscar mudanças no desenho da estrutura

organizacional como forma de reduzir o conflito. Ela busca na organização a causa-raiz do conflito. (THOMAS, 1992, p. 267)

5.6 O CONFLITO E A AUTOPOIESE

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público) que tem por missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável”, diz que “a sustentabilidade de qualquer empreendimento não repousa apenas nele próprio ou no seu circunstancial vigor financeiro, mas na possibilidade de uma construção coletiva de vários públicos e no comprometimento com o sucesso a longo prazo” (INSTITUTO ETHOS, disponível em:http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos.aspx/). Isso se aplica às empresas, mas também às pessoas. Essa desejada sustentabilidade tem sua aplicação nas relações interpessoais, no desenvolvimento da capacidade de resolução de conflitos, dentro de uma visão empresarial mais sistêmica, como a apresentada por Maturana e Varela (1980, p.79) sobre o sistema autopoietico. De acordo com os autores, um sistema autopoietico pode ser definido como:

Uma rede de processos de produção (transformação e destruição) de componentes que produzem componentes, que: (I) através de suas interações e transformações regeneram continuamente a rede de processos (relações) que os produziram; e que (II) o constituem (a máquina) como uma unidade concreta no espaço em que eles (os componentes) existem por especificar o domínio topológico da sua realização como uma rede. (*Ibidem*),

Portanto, podemos compreendê-lo como processos autoprodutores, auto-sustentados, autogestionários, dos quais a sociedade humana faz parte.

Um exemplo de autopoiese é a sociedade humana ou, em menor escala, uma organização, que são sistemas complexos que reproduzem suas estruturas dentro de um sistema fechado, sendo auto-sustentado e auto gerenciado. Para Maturana e Varela (*Op. cit.*), a autopoiese representa a dinâmica central dos sistemas vivos, uma vez que, para sobreviver, os seres vivos precisam obter recursos do meio em que vivem e onde também são recursos para outros seres, ou seja, existe um relacionamento simbiótico no qual a evolução é conjunta.

A importância disso para nosso estudo é a implicação inter-relacional e interdependente pessoa-pessoa-sociedade e pessoa-empresa-sociedade. Não há como considerar o resultado a longo prazo isoladamente de apenas uma das partes. Somos, ao mesmo tempo, sistemas autônomos e dependentes, e respostas simples não se aplicam a sistemas complexos (QVORTRUP, 2003).

Considerando o relacionamento interpessoal entre o colaborador e o seu chefe imediato ou entre a pessoa e a organização para a qual trabalha, ainda que aparente uma distância, toda ação influencia a outra parte que reage influenciando de volta, num fluxo contínuo de interações. Maturana e Varela (*Ibidem*) por uma perspectiva biológica, dizem que esta interação mútua é uma forma de diálogo e que, na natureza observamos competição e cooperação em harmonia. Lax e Sebenius (1992) dizem que a negociação necessariamente inclui elementos competitivos e cooperativos e que eles coexistem em tensão. Eles dizem que “criar valor requer abertura, comunicação, aprendizado, ingenuidade, resolução conjunta de problemas e a prevenção da escalada dos conflitos. [...] A maneira como o valor é criado afeta a forma como é dividido” (*Ibidem*, p. 154, trad. nossa). Eles apresentam o Dilema do Negociador como uma tensão entre as estratégias cooperativas de criação de valor e as estratégias competitivas de divisão do valor criado. Lax e Sebenius (*Op. cit.*) lembram ainda do dilema dos prisioneiros que têm as seguintes opções: se ambos cooperam, ambos têm um bom resultado. Se um coopera mas o outro compete, quem compete ganha a porção maior e, o outro sofre uma grande perda. Se ambos competem, ambos têm resultados medíocres. Entretanto, em face ao risco e à incerteza quanto à escolha estratégica da outra parte, cada parte decide competir, sendo que ambos saem perdedores. Como encontrar um equilíbrio?

O equilíbrio e sustentabilidade desejados podem ser alcançados no ambiente corporativo se há respeito e consideração real – e não apenas falada – entre as partes. Estas propostas que um dia pareceram utópicas e inocentes, ganharam corpo e peso com o conceito de *coopetição*.

Coopetição (*coopetition*) é um neologismo criado pelos autores Adam Bradenburger e Barry Nalebuff (1996), cunhado para sintetizar a necessidade de pensarmos em conjunto para criar um valor maior do que o inicialmente percebido pelas partes (fase de cooperação da negociação) para, a partir daí, propor uma divisão do resultado segundo critérios legítimos e éticos, que representa o elemento distributivo da negociação (fase competitiva).

Em suma, neste capítulo apresentamos algumas definições e classificações de conflito, bem como eles podem ocorrer nas organizações. Foram percorridas as etapas desses conflitos, desde sua gênese – que pode ser na pessoa ou na organização – até sua resolução, analisando-se seus efeitos sobre as organizações. Vimos como a abordagem contingencial pode ser aplicada ao gerenciamento dos conflitos e como o diagnóstico adequado é de vital importância para esta abordagem do conflito. Analisamos os riscos do conflito afetivo assim como a necessidade, segundo autores, de algum nível de conflito substantivo para que o processo de questionamento e inovação seja preservado, ou seja, a adequação de uma intervenção quando os conflitos podem comprometer as relações e os resultados. Apresentamos as duas macros intervenções propostas por Rahim (2002) a saber, a processual e a estrutural. Sendo que a processual atua nas relações (estilos de gerenciamento do conflito) e a estrutural busca no desenho organizacional a raiz do conflito, provocando uma reflexão sobre a liderança, cultura e *modus operandi* da organização como elementos causadores do conflito.

Segundo os autores, particularmente Rahim (2002) o conflito organizacional não necessariamente precisa ser reduzido, suprimido ou eliminado, mas sim gerenciado para aumentar o aprendizado organizacional e a sua efetividade.

O gerenciamento do conflito envolve a redução do conflito afetivo e a manutenção de níveis moderados de conflitos substantivos para tarefas não rotineiras, assim como a capacitação dos colaboradores de uma organização quanto aos contextos e estilos de gerenciamento eficazes do conflito. As decisões tomadas no gerenciamento do conflito devem ser éticas e satisfazerem as necessidades e expectativas das principais partes interessadas (*stakeholders*).

Parece natural e intuitivo entender o porquê da maior parte dos estudos se dirigirem à pessoa, ou seja, a abordagem processual, uma vez que a abordagem estrutural requer uma maior reflexão do papel da organização e de sua liderança como agentes causais do conflito, ou seja, buscando em si mesmo a causa e o tratamento do conflito. Isso requer uma maturidade superior que vai sendo conquistada à medida que o custo global de não tratar de forma mais profunda as causas do conflito supera o custo individual por aceitar que todo processo passa pela pessoa do líder. As organizações são entidades jurídicas onde as pessoas tomam decisões, ou seja, são as pessoas que fazem a diferença.

Paradoxalmente, na medida em que as organizações tornam-se cada vez mais complexas e globais, mais evidente é o papel da liderança na construção de um ambiente de alta performance.

Diante do exposto neste capítulo e suportado pelos capítulos anteriores, podemos considerar a proposição de que tanto o estresse como o conflito são influenciados por um componente organizacional – cultura e desenho organizacional – e por um componente individual – a percepção do indivíduo e a relação com a liderança – portanto, é aceitável considerar as seguintes proposições iniciais, sobre as quais fazemos considerações:

1- As relações interpessoais entre o gerente e o colaborador têm efeito modulador sobre a percepção da pressão. Portanto o desenvolvimento deste corpo gerencial deve considerar esse efeito como uma fronteira do papel do líder na construção de sua equipe, tanto no que tange à performance, como em sua sustentabilidade, ou seja, a capacidade de vencer desafios hoje e ter condições para continuar vencendo amanhã.

2- A forma como este gerente decide agir na relação interpessoal com seu colaborador, particularmente no que tange ao gerenciamento dos conflitos, pode ter um importante papel na emergência do conflito e do estresse nas organizações. Embora tenhamos delineado os aspectos corporativos e relacionais na emergência do conflito na organização, consideramos que o gerente tem papel de destaque segundo a percepção dos entrevistados.

3- Os conflitos têm efeito variável sobre a produtividade. Esse conceito é de conhecimento geral mas com pouca atenção na prática administrativa e, como alerta Vasconcelos (VASCONCELO et. AL 2008)

4- As chefias imediatas têm influência sobre o nível de conflito da equipe. Essa proposição traz implicações sobre a responsabilidade do líder na saúde das relações e na construção da ambiência de sua área.

5- A credibilidade de um líder afeta a percepção que um liderado sobre sua atuação e isso impacta a percepção da pressão. A credibilidade pessoal e a confiança construída nas relações tem encontrado ressonância em vários autores. A medida em que a velocidade de decisão aumenta, a credibilidade do líder é um agente facilitador da comunicação e do relacionamento, criando assim uma via expressa de decisão e empowerment, reduzindo o custo do medo e a necessidade de controle.

6- As equipes percebem a organização pelo seu líder imediato. Alguns estudos mostram uma tendência de personalização da organização na pessoa do líder, especialmente

no que se refere à Geração Y. Embora não seja foco deste trabalho, cabe considerar que o conflito entre gerações no ambiente de trabalho tem se mostrado um fator de grande interesse e preocupação em organizações onde a hierarquia é mais tradicional, como empresas mistas e governamentais, e os novos concursados não atendem ao *modus operandi* e à cultura vigente, criando um cenário de grandes conflitos. Os líderes que de alguma forma conquistaram essa confiança tem um resultado diferenciado com esses novos colaboradores.

7- A relação de confiança com a chefia imediata tem efeito direto sobre a performance de uma equipe e; ainda que a pressão seja grande em uma empresa, o líder é um importante equalizador na percepção do estresse, ou seja, a relação com o líder tem efeito sobre a percepção da pressão (no meio) e o estresse (na pessoa). Uma vez que o gestor é quem avalia a subjetividade da performance no trabalho, ele pode dar preferência – ainda que inconscientemente, ao colaborador que mais agrada ao seu estilo, não que necessariamente seja a melhor performance naquele grupo. Isso fica bem delineado nos estudos sobre cultura organizacional que revelam o modelo latino, em especial o brasileiro, de maior proximidade e relação do que os modelos da América do Norte, Europa e os Asiáticos.

8- As estruturas e estratégias organizacionais promovem o conflito e alimentam o estresse, ou seja, parte importante do estresse e do conflito tem sua origem na empresa. Diante desta constatação temos uma reflexão a fazer quanto ao papel da organização no adoecimento de seus colaboradores e nos custos que isso representa. Esta crítica é uma linha de pensamento para a qual sugerimos aprofundamento e mais pesquisas. Toda organização tem suas inconsistências e incongruências mas quando o nível de conflito é excessivo e interfere com os resultados, cabe uma análise se o modelo de gestão e a escolha dos gestores principais não poderia ser a causa-raiz desse efeito. Em algumas organizações, esse é um efeito desejado, criando um ambiente de alta competitividade (mas também turnover e índices de morbidade elevados) sem que haja qualquer regulação no mercado, ainda que sejam ‘empresas adoecedoras de pessoas’.

9- Em contextos de incerteza, uma liderança na qual a equipe confie, tem papel equalizador. Considerando aceitável este conceito, podemos trazer para o gerente a possibilidade de atuar como agente redutor do estresse nos ambientes de pressão crescente, ou seja, considerando o contexto das organizações, esses líderes conseguem resultados no presente e criam condições para a conquista destes resultados em situações futuras. Isso está alinhado com o conceito de sustentabilidade. Considerando esse pressuposto, propomos uma análise e aprofundamento deste conceito pelas instituições de ensino e desenvolvimento de lideranças. A construção da confiança foi um tema que permeou todas as conversas com os

profissionais de RH. Segundo sua percepção, esse é um fator desejado nas seleções e contratações e de grande peso nas promoções em suas empresas.

10- Nos ambientes corporativos de ambigüidade e incerteza, as pessoas se ligam àqueles líderes que conquistam confiança (interesse nas relações) e demonstram credibilidade (compromisso com resultados). Ambigüidade e incerteza fazem parte do “cardápio diário” da vida corporativa. Logo, as pessoas se voltam para o que está mais próximo, sua empregabilidade e sua liderança. O papel do líder na atração e retenção de talentos é conhecido no mercado, mas não faz parte deste estudo. Como a qualidade de uma equipe é fator crítico de sucesso para várias empresas, a atração e retenção de talentos é uma questão de importância estratégica para as empresas. Esse tema fica, normalmente, à cargo do RH. Com as gerações mais novas, estudos mostram que além dos fatores conhecidos como plano de carreira e remuneração, existem elementos novos na equação da retenção de talentos como os valores corporativos (expressos nas políticas internas e externas das corporação mas também na prática gerencial) e o seu papel na sociedade (Reponsabilidade Social Corporativa).

Veremos a seguir, na análise da pesquisa de campo, como estes elementos apareceram nas organizações que entrevistamos. Buscamos RHs com grande experiência na análise de pessoas e situações para extrair deles uma percepção sobre o gestor e o seu papel no gerenciamento do estresse e do conflito. Colaiácovo & Colaiácovo (1999, p.9) chama nossa atenção para o fato de que “as qualidades humanas mais exigidas nesse mundo globalizado do futuro serão as habilidades para administrar e resolver conflitos, para cooptar a participação daqueles que poderão ser [...] bons negociadores, tanto no plano interno quanto externo”. Em outras palavras, a solução pacífica de conflitos é, ao mesmo tempo, consequência dessas novas possibilidades, trazidas pela responsabilidade social, mas também fator que pode contribuir para sua consecução, como forma de harmonizar o convívio das organizações com seus diferentes públicos.

6 A METODOLOGIA

6.1 A PESQUISA

Segundo Ludke e André (1986), para realizar uma pesquisa é preciso promover um confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele.

Segundo Lakatos e Marconi (1983) a pesquisa pode ser definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico cujo objetivo é buscar respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos e por meio da comprovação de hipóteses que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que busca explicar a realidade.

Gil (1999) define pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social, entendida como todos os aspectos que envolvem o homem e seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais. Segundo o autor, a pesquisa social emerge do desejo de ampliar os conhecimentos a respeito do comportamento humano. Ela pode ser classificada em pesquisa pura e em pesquisa aplicada. A pesquisa pura busca exclusivamente o progresso da ciência sem a preocupação com suas aplicações e seu objetivo é a generalização e a construção de teorias e leis. No caso da pesquisa aplicada, seu foco principal está na aplicabilidade e conseqüências práticas do conhecimento.

Este trabalho baseou-se na pesquisa aplicada, visto o seu interesse na aplicação imediata do conhecimento, pois o que se pretende é compreender a relação entre uma determinada competência gerencial – a competência de negociação no manejo do conflito – e os efeitos sobre o estresse dos subordinados imediatos.

6.2 PESQUISA DE CAMPO – UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa de campo se restringiu aos profissionais de Recursos Humanos (RH) de empresas com mais de 1.000 funcionários (diretos ou indiretos), que utilizam algum

método de avaliação do clima (ambiência) e da performance gerencial. Dentre as Empresas com o referido perfil foram selecionados gerentes de uma empresa de desenvolvimento e manufatura de tecnologias de informação; de uma empresa mundial da área farma e vacinas; de uma empresa que comercializa equipamentos para setores de infra-estrutura, mineração, agropecuária, industrial e energia; de uma indústria de produtos florestais (celulose), de uma grande distribuidora de derivados de Petróleo e uma grande empresa mineradora. A amostra limitou-se a 10 destes profissionais em posição de Diretores ou Gerentes Sênior de Recursos Humanos tendo em vista o seu contato direto com líderes e gerentes. Apesar do número ideal de entrevistados individualmente, de acordo com Vergara (2009, p. 6), para os estudiosos no assunto variar entre 15 a 25, a quantidade aqui determinada tornou-se satisfatória para a entrevista por sua representatividade, importância e conhecimento do problema.

6.3 PESQUISA DE CAMPO – SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A escolha de empresas com mais de 1000 funcionários se deve ao uso mais freqüente de indicadores que permitem a comparação de resultados como critério de remuneração variável e/ou promoção de nível. Ao mesmo tempo, buscamos empresas com este perfil por considerar que o uso destes indicadores para fins de remuneração e avanços na carreira exige que os profissionais de RH tenham um sólido conhecimento dos seus critérios e saibam defender suas premissas. Ainda quanto aos motivos, vimos, em levantamentos prévios, que, ao utilizar algum indicador de pesquisa interna para avaliar a performance gerencial, estes indicadores são amplamente discutidos, o que favorece uma análise comparativa entre as diferentes gerências de uma empresa no que tange aos resultados e às relações.

Os sujeitos da pesquisa inseridos na amostra, foram selecionados intencionalmente considerando a senioridade requerida para sua posição e sua experiência com instrumentos de avaliação da gestão de pessoas. Consideramos também como critérios de seleção, a acessibilidade, o prazo e custo.

Crerios subjetivos foram importantes para a definição dos sujeitos, como, por exemplo, a experiência requerida para o exercício do cargo no setor de RH destas empresas, o conhecimento dos fundamentos e experiência na utilização da pesquisa voltada para a avaliação da ambiência de uma área. A motivação da escolha por profissionais experientes em Recursos Humanos se deveu exatamente pela subjetividade do tema pesquisado: se a

competência de negociação de um gerente tem algum efeito sobre o estresse e o resultado de uma equipe. Essa mesma subjetividade emerge nas análises de contratação e nas discussões sobre promoções na empresa. Sabemos que o profissional de RH tem um viés de percepção como qualquer outro grupo – como aparece na análise das entrevistas – mas consideramos que esse viés é também parte da análise que eles fazem sobre suas equipes gerenciais.

Para reduzir esse possível desvio, em algumas destas empresas, os critérios de ambiência (ou clima) são considerados para a formulação da remuneração e promoções, ou seja, são profundamente estudados e discutidos tanto com chefias quanto com colaboradores.

Assim, entendemos que, embora carregada de subjetividade, a percepção que os profissionais de RH entrevistados possam ter sobre a competência de negociação de um gerente em um contexto de conflito e os efeitos globais sobre o estresse e a performance de suas equipes, pode ser de grande relevância para nosso estudo, considerando que estes profissionais são treinados para avaliação de pessoas, utilizam comprovados instrumentos de pesquisa, conhecem o histórico dos gerentes avaliados e podem traçar um comparativo entre o perfil e os resultados destes profissionais, possibilitando assim, uma análise, ainda que subjetiva, entre gerentes de uma mesma empresa. Dessa forma, justifica-se a opção pelo uso da entrevista para coleta de dados a partir dos esclarecimentos de Cannell e Khan (1974 *Apud* VERGARA, 2009, p.5) os quais afirmam que “as entrevistas são úteis quando se quer obter informações que estão ‘dentro do indivíduo’ e que dizem respeito a experiências vividas ou tendências futuras.”

6.4 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de:

- Pesquisa bibliográfica em livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, “sites” na Internet, teses e dissertações, com informações relacionadas ao assunto;
- Entrevistas Individuais.

De antemão é importante definir este método de coleta de dados em campo. Segundo Vergara (2009), trata-se de um método de coletar dados, a partir do contato entre pessoas

(entrevistador e entrevistado), através de interação verbal pessoalmente ou meio de comunicação. Ainda de acordo com a autora (*Ibidem*, p.4),

Entrevista é uma situação social complexa, porque representa uma teia de elementos de toda ordem, que dizem respeito à objetividade e à subjetividade do entrevistador e do entrevistado, bem como das realidades nas quais estão inseridos. Por conta dessa complexidade, as informações obtidas com a entrevista têm de ser compreendidas no contexto espaço-temporal em que foram solicitadas e fornecidas.

A coleta de dados aconteceu nas empresas onde os entrevistados trabalham, com duração média de 60 minutos, entre os meses de fevereiro e abril de 2010.

A opção por entrevistas individuais se deveu, em primeiro lugar, à complexidade do tema. Segundo Alves-Mazzotti (2000) “a entrevista permite tratar de temas complexos que, dificilmente, poderiam ser investigados adequadamente através de questionários.”

Como foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador – com mais de 20 anos de experiência em psicoterapia, *coaching* e condução de seminários gerenciais no Brasil e no exterior – as entrevistas permitiram identificar aspectos emocionais e não-verbais subjacentes às respostas, bem como filtrar aquelas que objetivam apenas causar boa impressão do entrevistado.

As entrevistas foram conduzidas utilizando-se de uma estrutura semiaberta, que permitiram captar a perspectiva dos sujeitos, por meio de uma troca de informações “mais livres”, entre o pesquisador e o entrevistado. A opção por este tipo de estrutura pode trazer vários benefícios para a pesquisa: permite flexibilizar o roteiro incluindo ou excluindo questões, explicações; mostrar a opinião e o nível de informação do entrevistado; aproveitar os *insights* para refazer o roteiro da entrevista, dentre outros (VERGARA, 2009, p.9-11).

O roteiro para as entrevistas possui perguntas dos tipos explicativas, avaliativas e hipotéticas.

As questões 1 a 6 buscam identificar a real abrangência do relacionamento do RH com os gerentes de sua empresa assim como os instrumentos de avaliação de performance e o seu uso na agenda corporativa.

A questão 7 visa, indiretamente, saber a formação profissional/acadêmica do sujeito e se o tema da pesquisa foi abordado em sua formação.

Na questão 8 procuramos uma estimativa, na visão do sujeito, gerente de RH, sobre o nível de estresse da empresa e conhecer os contextos dos conflitos presentes da agenda diária dos gerentes.

Na questão 9 buscamos destacar, dentre os gerentes da empresa com os quais o sujeito tem contato, um gerente considerado com nítida capacidade de negócio em situações de conflito. A partir dessa definição, pedimos exemplos de situações nas quais o sujeito presenciou fatos ocorridos em que este gerente identificado como hábil em negociação

As questões 10 e 11 procuram identificar como o gerente hábil em negociação e no gerenciamento do conflito cuida do seu estresse e o da sua equipe, passando pela imagem que a equipe tem dele(a). Buscamos, especificamente na questão 11, alguma estratégia particular para a redução do estresse em sua equipe.

A questão 12, busca, através da comparação entre modelos opostos, revelar os contrastes da competência de negociação na prática gerencial e os possíveis impactos sobre o estresse nas respectivas equipes.

Por fim, a questão 13 busca trazer uma visão global deste profissional com grande experiência em recursos humanos para os gerentes. É uma oportunidade para dar voz ao sujeito na pesquisa, podendo evidenciar elementos não captados na entrevista.

Cabe ressaltar mais uma vez que, embora carregada de subjetividade, a avaliação e percepção destes profissionais de RH é de interesse do nosso estudo exatamente pelo impacto que essa mesma subjetividade tem nos processos de seleção, promoção e reconhecimento dentro das organizações. Entretanto estes temas não serão abordados neste estudo, ficando a sugestão para estudos exploratórios mais específicos tanto sobre a relação entre a subjetividade de uma avaliação e o perfil do avaliador como a subjetividade da avaliação e os elementos culturais de uma empresa ou região.

6.5 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Os textos entre parêntesis não são apresentados ao sujeito. Eles foram deixados no roteiro para expressar o objetivo da pergunta.

I PERFIL GERAL DA ORGANIZAÇÃO E DO ENTREVISTADO

1 Nome (opcional)

2 Empresa/Ramo

3 Cargo

4 Tempo no cargo

5 Quantos funcionários tem a empresa?

6 Com quantos gerentes (ou líderes em funções gerenciais) você tem contato direto ou, de alguma forma, tem um bom conhecimento sobre sua relação com a equipe? (objetivo: identificar o sujeito e a sua empresa, buscar uma breve visão da abrangência do relacionamento do RH com outros gerentes)

7 Você já esteve em cursos onde se falava da negociação e gestão do conflito como função gerencial? S/N Caso afirmativo, especifique se foi em Cursos / Seminários de curta duração / Pós-Graduação / MBA / Mestrado / Doutorado? (objetivo: identificar se existe algum conhecimento prévio do assunto e, indiretamente, o grau de instrução do sujeito)

II O GERENTE E AS SITUAÇÕES DE CONFLITO

8 Quais são as situações de negociação e conflito que os gerentes vivenciam no trabalho? Você considera o nível de conflito da empresa alto, médio ou baixo? (Objetivo: conhecer o contexto do trabalho dos gerentes e o nível de conflito presente na organização. Sondar o conhecimento e a percepção do RH sobre negociação na agenda diária do gerente)

9 Considere, dentre os gerentes da sua empresa, um reconhecidamente hábil em negociação em situações de conflito. Procure lembrar como ele(a) lidou com:

9.1 Uma situação onde havia divergência de opiniões

9.2 Uma situação em que repetidamente aconteciam conflitos

9.3 Um contexto no qual duas pessoas de sua equipe não estavam conseguindo evitar conflitos e ele(a) teve que intervir

9.4 Um conflito em que a outra parte tinha nitidamente mais poder do que ele(a) (objetivo: apurar as estratégias e táticas utilizadas nos contextos específicos que foram observadas pelos gerentes de RH – sujeitos da pesquisa)

III O GERENTE E O ESTRESSE

10 Como ele demonstra seu cuidado consigo mesmo? Como ele se relaciona com sua equipe? Como a equipe o vê e se relaciona com ele? (objetivo: buscar evidências de

inteligência emocional, suporte gerencial para a equipe e a imagem do líder como fator de suporte)

11 O que ele(a) faz que, em sua opinião, tem o efeito de reduzir o estresse e o nível de conflito em sua equipe? (objetivo: conhecer algumas das estratégias da gerência para redução de conflitos e estresse)

12 De maneira global, ao comparar o clima e o nível de estresse da equipe deste gerente com o ambiente de outra gerência que você considere “não hábil” em negociação e solução de conflitos, o que você poderia dizer? (objetivo: avaliar a perspectiva do entrevistado sobre a capacidade de negociação gerencial e a performance dos seus colaboradores diretos em comparação com profissionais da mesma empresa)

III UMA PERSPECTIVA DO RH PARA OS GERENTES

13 Imagine que você está à frente de um programa de desenvolvimento gerencial e o seu tema é o gerente e o estresse. Ao encerrar, a turma aguarda um conselho final a respeito do gerente que as empresas esperam. Qual seria? (objetivo: permitir uma livre associação a partir da perspectiva de quem forma líderes (RH), trazer à tona o que é mais relevante para cada sujeito quanto à atitude de um gerente, considerando que a avaliação do RH é, muitas vezes, o fator decisivo na contratação de um gerente).

6.6 TRATAMENTO DE DADOS

Por ser uma pesquisa em profundidade com uma amostra relativamente pequena, não houve necessidade de um tratamento estatístico de dados.

Como as entrevistas seguiram uma linha semi-estruturada, a Análise de Conteúdo foi a metodologia principal para o tratamento dos dados, uma vez que ela visa “identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema” (BARDIN, 1977, p. 42 *Apud* VERGARA, 2010, p. 7).

Bryman (2008, p. 692-697) define a Análise de Conteúdo como:

Abordagem para análise de documentos e textos que busca quantificar o conteúdo em termos de categorias numa forma sistemática e replicável... a

abordagem enfatiza o papel do investigador na construção do significado das categorias no que emergem no material pesquisado. (Trad. nossa)

A Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1977 *Apud* VERGARA, *Op. cit.*, p.10) compreende 3 etapas básicas: a pré-análise (seleção do material e procedimentos); a exploração do material (operacionalização dos procedimentos) e o tratamento de dados e sua interpretação (inferências e resultados da investigação, sendo as hipóteses confirmadas ou não).

Tesch (1990 *Apud* VERGARA, *Op. cit.*, p. 10) afirma que o principal processo da Análise de Conteúdo diz respeito à definição de categorias pertinentes à finalidade da pesquisa. Bardin (*Apud* VERGARA, *Op. cit.*, p.10) complementa afirmando que “categorias são rubricas ou classes, as quais se reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns a estes elementos.”

Para nossa pesquisa, escolhemos uma grade aberta, na qual as categorias são definidas ao longo da pesquisa permitindo a flexibilidade recomendada para as pesquisas exploratórias (LAVILLE ; DIONNE, 1999 *Apud* VERGARA, *Op. cit.*) e a interpretação dos resultados feita por *pattern-matching* ou emparelhamento, que é uma comparação dos resultados com o referencial teórico utilizado.

A última questão, 12, chama o sujeito para uma posição ativa imaginando-se agente de formação de gerentes, convidando-o a uma reflexão sobre o que seria o seu conselho mais importante. Ela tem por objetivo mapear quais temas são os mais relevantes para o sujeito na formação de líderes, se há uma relação com a competência de negociação e possibilidades de pesquisas futuras.

6.7 PESQUISA DE CAMPO – LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Uma das principais limitações do método está ligada à seleção dos sujeitos. Não sendo uma pesquisa quantitativa, essa seleção é determinante para a representatividade das opiniões, que irão determinar a confiabilidade dos resultados finais.

O grupo homogêneo de sujeitos – todos RHs de grandes empresas – e a relação prévia com o entrevistador – todos, exceto um, foram clientes com os quais convivi por mais de 3 anos em desenvolvimentos gerenciais, poderia ser fatores de contaminação da pesquisa. Por outro lado, essa mesma proximidade permitiu aprofundar questões subjetivas que talvez não fossem reveladas em uma entrevista convencional. Entendemos também que o público-alvo da pesquisa (profissionais de RH) não expressa a totalidade do pensamento corporativo, tendo seu próprio viés que, de alguma forma poderia contaminar o objeto do estudo. Entretanto, por estarmos investigando um tema com alta subjetividade e com uma disseminação ainda pouco abrangente, aceitamos a limitação quanto à identificação dos sujeitos mais adequados ao estudo mas buscamos equilibrar essa equação entrevistando em profundidade apenas profissionais com reconhecida experiência em RH e que usassem regularmente algum tipo de ferramenta de avaliação dos resultados e dos impactos na ambiência (clima organizacional) de suas gerências, com isso acrescentamos mais dados e fatos às percepções.

Há que se apontar a questão do tempo disponível dos sujeitos para as entrevistas. Mesmo contando com o interesse pelo tema e prontidão de cada um em contribuir para o projeto, pelo fato de serem profissionais de primeiro escalão com reporte direto à Presidência ou Diretoria Executiva nas respectivas empresas, todos têm um tempo limitado, o que reduziu a possibilidade de maior aprofundamento, como seria desejável.

Uma limitação a ser considerada na coleta dos dados em entrevistas em profundidade é a dificuldade do pesquisador de captar aspectos não explicitados pelos entrevistados, permitindo inferências inexatas, na análise dos depoimentos. (BAUER, 2002 *Apud* VERGARA, 2010) O método, que necessita do envolvimento direto e presencial do pesquisador, dificulta a neutralidade científica, trazendo, para essa, os riscos de contaminação de sua experiência de vida, por mais que se busque a neutralidade durante o processo.

O propósito de uma pesquisa qualitativa é chegar a alguma descoberta, a alguma revelação (VERGARA, 2010). O grande desafio é portanto trazer à luz o sentido de uma grande quantidade de dados, ricos de conteúdo mas não estruturados, buscando identificar padrões e construir um quadro de referência que expresse a essência do que os dados revelam. Este é o sentido mais direto de nosso estudo: buscar trazer à luz alguns dos pontos que tem sido discutidos com clientes na relação de coaching ou em eventos específicos de RH para os quais temos sido chamados a trazer “uma voz do mercado”.

No que tange às entrevistas propriamente ditas Vergara (2009, p. 21-24) enuncia vários entraves possíveis: dificuldades de comunicação de ambas as partes (entrevistador / entrevistado) que podem empobrecer as respostas; possibilidade do entrevistado ser

influenciado pelo “aspecto físico e comunicacional do entrevistador”, oferecendo respostas tímidas; o entrevistado pode “manipular” as respostas de forma favorável ao próprio ou “transformá-la em um posicionamento político para o qual busca adesões”; o entrevistado pode não colaborar dependendo da atitude do entrevistador para conseguir informações “delicadas”; deve-se levar em consideração como limites, também, preconceitos, esquecimentos, articulações imprecisas do entrevistado; por outro lado, apesar da escolha os entrevistados poderão não corresponder ao esperado, dentre outras. Ainda refletindo sobre a relação de proximidade com o sujeito, essa possível tentativa de manipular respostas para evitar respostas delicadas foi muito reduzida ou quase ausente uma vez que a relação de confiança construída permitiu uma conversa bastante intensa e profunda sobre as percepções dos profissionais de Recursos Humanos.

No entanto, apesar das limitações existentes as entrevistas, se bem planejadas, executadas e analisadas poderão respaldar as afirmativas teóricas e as hipóteses da pesquisa, tornando-se um instrumento de grande importância para a validação do trabalho. Esse cuidado foi tomado em nossas entrevistas e nas análises de cada transcrição.

7 NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITO – UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO GERENTE DE RH.

Para a elaboração deste capítulo foram aplicadas entrevistas a 10 profissionais de Recursos Humanos (RH) de empresas com mais de 1000 funcionários que, sabidamente, utilizam algum métodos de avaliação sistemática do clima e da performance gerencial como forma de reconhecimento e recompensa. Como já descrito, dentre as empresas com as quais tivemos um relacionamento profissional, foram selecionados gerentes de uma empresa de desenvolvimento e manufatura de tecnologias de informação; uma empresa global da área farma e vacinas; uma gerente uma empresa que comercializa equipamentos para setores de infraestrutura, mineração, agropecuária, industrial e energia; um diretor de RH de uma indústria de produtos florestais (celulose), duas gerentes de uma grande distribuidora de derivados de Petróleo e três gerentes de diferentes áreas de uma grande empresa global de mineração. A amostra limitou-se a 10 destes profissionais em posição de Diretores ou Gerentes Sênior de Recursos Humanos.

Ainda que *Pesquisa de Clima e Remuneração por Performance* não sejam parte do interesse deste estudo, a escolha de empresas com mais de 1000 funcionários e que façam uso das referidas pesquisas nos seus critérios de remuneração variável e promoção de nível deveu-se a dois pressupostos: 1) empresas que utilizam estas pesquisas para fins de remuneração e avanços na carreira exigem dos profissionais de RH um sólido conhecimento dos seus critérios e que saibam defender suas premissas e afirmações; 2) em levantamentos prévios, observamos que, ao usar algum indicador de pesquisa para avaliar performance gerencial, estes indicadores são amplamente discutidos por todos, o que favorece uma análise comparativa entre as diferentes gerências de uma empresa e o impacto destas relações sobre suas equipes. Com isso buscamos reduzir a subjetividade da avaliação do RH sobre os gestores e a possibilidade de comparar resultados de gestores com reconhecida habilidade de negociação e manejo do conflito com outros com dificuldades neste tema, comparando assim os efeitos sobre suas equipes e resultados.

Em algumas destas empresas, os critérios de avaliação dos colaboradores são considerados para a formulação da remuneração e promoções, ou seja, são ainda mais estudados e discutidos tanto com chefias quanto com colaboradores.

Crítérios subjetivos foram importantes para a definição dos sujeitos, como, por exemplo, a experiência requerida para o exercício do cargo no setor de RH destas empresas, o

conhecimento dos fundamentos e experiência na utilização da pesquisa voltada para a avaliação das gerências. A motivação da escolha por profissionais experientes em Recursos Humanos apóia-se exatamente na subjetividade do tema pesquisado: se a capacidade de negociação e gestão do conflito de um gerente tem algum efeito sobre o estresse percebido de uma equipe.

Assim, entendemos que, embora carregada de subjetividade, a percepção que os profissionais de RH entrevistados possam ter sobre a competência de negociação e da capacidade de manejo das situações de conflito de um gerente pode ser de grande relevância para nosso estudo, considerando que estes profissionais são treinados para avaliação de pessoas, utilizam comprovados instrumentos de pesquisa, conhecem o histórico dos gerentes avaliados e podem traçar um comparativo entre o perfil e os resultados destes profissionais, possibilitando assim, ainda que muito subjetiva como afirmamos, uma análise mais próxima das relações e resultados entre gerentes de uma mesma empresa.

Como foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador – com mais de 20 anos de experiência em psicoterapia, *coaching* e condução de seminários gerenciais no Brasil e no exterior – as entrevistas permitiram identificar aspectos emocionais e não verbais subjacentes às respostas, bem como filtrar aquelas que objetivam apenas causar boa impressão do entrevistado.

As entrevistas foram conduzidas utilizando-se de um roteiro semi-estruturado, com questões abertas, que permitiram captar a perspectiva dos sujeitos, por meio de uma troca de informações mais livre, entre o pesquisador e o entrevistado.

A primeira questão (*perfil dos entrevistados*) ao mesmo tempo em que cria um ambiente neutro para o começo da entrevista busca, por outro lado, identificar a abrangência do relacionamento do RH com os gerentes de sua empresa.

A etapa seguinte da entrevista (*A formação profissional para negociação e gestão do conflito como atributos gerenciais*) busca, indiretamente, saber o grau de instrução do sujeito e o seu interesse pelo tema negociação e gestão do conflito na prática gerencial.

Adiante (*Situações de negociação e conflito vivenciadas pelo gerente*) procuramos uma estimativa, na visão do sujeito, gerente de RH, sobre o nível de estresse da empresa e conhecer os contextos do conflito presentes da agenda diária dos gerentes.

Através da quarta questão (*A perspectiva gerencial sobre as habilidades necessárias para negociação em situações de conflito*) buscamos destacar, dentre os gerentes da empresa com os quais o entrevistado tenha contato próximo, um gerente com “reconhecida capacidade de negociação e sucesso em situações de conflito”. Ao lembrar de pessoas com capacidade

superior de negociação e manejo do conflito, esperamos evocar, pelo aspecto positivo, a memória de uma pessoa com a qual o sujeito identifica-se, tornando-se mais aberto a oferecer detalhes, uma vez que, ao falar dele, há um componente de satisfação e orgulho. Com isso buscamos reduzir uma possível resistência do profissional de RH ao falar sobre as questões corporativas. A partir dessa definição positiva, buscamos exemplos concretos de situações nas quais o sujeito presenciou fatos ocorridos em que este gerente identificado como hábil em negociação e como ele lidou com tais situações.

Em seguida, a questão 5 (*O gerente e o estresse*) procura identificar como este gerente - identificado como hábil em negociação e no gerenciamento do conflito - cuida do próprio estresse e o da sua equipe, estratégias particulares utilizadas pelo referido gerente para minimizar o estresse da equipe, bem como identificar a imagem que a equipe tem dele(a). Busca-se, ainda, através da comparação com um possível modelo oposto, revelar os contrastes da competência de negociação na prática gerencial e os sinais destas diferenças que possam ser observados nos indicadores de estresse e satisfação no ambiente de trabalho.

A última questão da entrevista (*Competências que destacam um gestor no caso de negociação em situações de conflito sob o ponto de vista do gerente*) simula uma situação na qual pede-se ao entrevistado, como se fosse o professor de um Seminário de Desenvolvimento Gerencial, uma *mensagem* para os gerentes sobre o que as Empresas esperam deles. É uma oportunidade para dar voz ao sujeito na pesquisa, mas que também poderá evidenciar elementos não captados anteriormente na entrevista.

No que tange ao tratamento e interpretação dos dados obtidos através das entrevistas, por se tratar de uma pesquisa com amostra relativamente pequena, não houve necessidade de um tratamento estatístico de dados.

Como as entrevistas seguiram um roteiro previamente elaborado, a análise de conteúdo foi a principal metodologia para o tratamento dos dados, uma vez que ela visa “identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema” (BARDIN, 1977, p. 42 *Apud* VERGARA, 2008, p. 15).

Bryman (2008, p. 692-697), por sua vez, define a Análise de Conteúdo como:

Abordagem para análise de documentos e textos que busca quantificar o conteúdo em termos de categorias numa forma sistemática e replicável... a abordagem enfatiza o papel do investigador na construção do significado das categorias no que emergem no material pesquisado. (trad. nossa)

A Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2009) compreende 3 etapas básicas: a pré-análise (seleção do material e procedimentos); a exploração do material (operacionalização

dos procedimentos) e o tratamento de dados e sua interpretação (inferências e resultados da investigação, sendo as hipóteses confirmadas ou não).

O procedimento básico da Análise de Conteúdo refere-se à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa (TESCH, 1990 Apud VERGARA, 2008, p. 18). Bardin (*Op. cit.*, p. 145) afirma que “categorias são rubricas ou classes, as quais se reúnem um grupo de elementos ... sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.”

Para esta pesquisa as categorias foram definidas ao longo da pesquisa permitindo, assim, a flexibilidade recomendada para as pesquisas exploratórias (LAVILLE ; DIONNE, 1999 Apud VERGARA, 2008) e a interpretação dos resultados feita por *pattern-matching* ou emparelhamento, que é uma comparação dos resultados com o referencial teórico utilizado.

Os resultados de cada grupo de perguntas foram analisados separadamente conforme seus objetivos e confrontados com a literatura referida na dissertação.

7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.

Uma vez que todos os entrevistados concordaram com as suas respectivas identificações e divulgação de dados para a realização desta pesquisa, inicio a apresentação dos dados coletados durante a realização das pesquisas de campo com o perfil profissional resumido dos participantes desta:

E1 – (empresa de mineração) – A empresa possui mais de 50 mil funcionários diretos no Brasil e 50 mil indiretos. A entrevistada exerce o cargo de gerente de RH em Belo Horizonte /MG, há 3 anos. Possui contato com cerca de 300 gerentes / líderes em função gerencial. Entretanto, mantém contato mais próximo e maior convívio com 10 gerentes.

E2 (empresa distribuidora de derivados de petróleo) – A empresa tem, aproximadamente, 4500 funcionários diretos. A entrevistada trabalha na empresa há 23 anos sendo 13 em diferentes áreas de Recursos Humanos. Possui contato com cerca 25 gerentes.

E3 (empresa de celulose) – O entrevistado esteve 5 anos como RH e 5 anos como Diretor da Fábrica. Contato direto com muitos gerentes / líderes. Manteve profundo contato com cerca de 15 gerentes.

E4 (empresa de tecnologias de informação) – 35 anos na empresa, e gerente de RH e Projetos de RH para a América Latina nos últimos 4 anos; contato direto, mas não regular com cerca de 150 gerentes / líderes em funções gerenciais. Contato regular em que acompanhou o trabalho dos gerentes, 12.

E5 (empresa de mineração) – A empresa tem mais de 50.000 funcionários diretos. A entrevistada possui contato direto com mais de 100 gerentes / líderes em funções gerenciais. Na empresa há 15 anos, 8 como gerente de RH. Em contato muito próximo com 18 gerentes.

E6 (empresa de equipamentos para setores de infraestrutura, entre outros) – A empresa possui cerca de 4200 funcionários, 11 diretores, 60 gerentes. A entrevista exerce o cargo de gerente executiva de RH há 10 anos. Manteve contato mais próximo com cerca de 10 a 15 gerentes.

E7 (empresa da área farma e vacinas) – A empresa possui cerca de 1500 funcionários no Brasil. A entrevistada tem 13 anos em RH, manteve contato esporádico com 50 gerentes distritais (externos), 40 gerentes (internos) da unidade farma, além dos gerentes da unidade de consumo e manufatura.

E8 (empresa distribuidora de derivados de petróleo) – A entrevistada está na empresa há 23 anos, já foi gerente na área corporativa de RH. Mantém contato direto com 25 gerentes.

E9 (empresa de mineração) – A empresa possui cerca de 50 mil funcionários no Brasil. A entrevistada exerce o cargo de gerente de RH há cerca de 2 anos e 3 meses. Atende, diretamente, cerca de 2 mil pessoas. Mantém contato direto com 24 gerentes, 6 gerentes gerais e 1 diretor.

E10 (empresa de mineração) – A empresa possui cerca de 50 mil funcionários. O entrevistado exerce o cargo de gerente de recursos humanos corporativo há cerca de 2 anos e 8 meses. Mantém contato direto com cerca de 20 gerentes e com os diretores.

Vale ressaltar que todos os entrevistados possuem mais de 2 anos no cargo atual como executivos do RH (o que demonstra um conhecimento razoável da Empresa em que trabalha). Quatro deles afirmam terem exercido outras funções na Empresa antes de assumirem o cargo de gerente de RH.

Doravante ao mencionarmos as informações colhidas dos entrevistados utilizaremos a mesma ordem em que apresentamos o seu perfil a fim de identificá-los, quais sejam: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10.

7.2 A FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DO CONFLITO COMO ATRIBUTOS GERENCIAIS.

Para Lax & Sebenius (1986), a Gestão está intimamente ligada à Negociação, na verdade, constitui “*the manager’s livelihood*”, ou seja, a negociação faz parte do “estilo de vida do gerente”.

Mintzberg, em seu trabalho “*The Nature of Managerial Work*” (1973) já considerava a negociação como parte essencial da rotina do administrador. Ele diz que, “embora possa até ser classificada por muitos como um trabalho não gerencial, trata-se de uma parte vital da função de um administrador” (MINTZBERG, 1973, p. 91 e 93).

Reforçando o que fora afirmado pelos autores acima, os entrevistados E1 e E6 asseveraram que além de cursos realizados tal prática faz parte do seu dia a dia.

Polla e Levine (1994, p. 6) afirmam que “negociação é, depois de ler e escrever, a habilidade mais importante e necessária para alguém se tornar bem-sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios”.

Assim, diante do questionamento sobre a formação profissional voltada para as questões de negociação e gestão de conflito a grande maioria (90%) dos entrevistados alega ter formação acadêmica em que as matérias “negociação e gestão do conflito” foram abordadas, bem como possuem cursos de curta duração, pós-graduações, MBA e seminários sobre RH. Essa incidência é congruente com a preocupação de diferentes autores sobre a capacidade de negociar e o impacto sobre a equipe.

Os sujeitos demonstraram interesse pelo tema e vários comentaram desejar maior aprofundamento do tema negociação na prática gerencial “porque tudo é negociação” disse

E2. A abordagem de negociação se apresenta como proposta de grande valor em ambientes de alta pressão e baixa capacidade de reflexão (ambientes de alta velocidade de decisão, alta demanda emocional e estresse etc). É percepção comum nos eventos de Recursos Humanos a ênfase no indivíduo e pouca reflexão sobre o processo corporativo. O ambiente competitivo é tratado como um cenário contra o qual nada há a fazer, reforçando assim o pensamento contingencial da gestão. Ao longo das entrevistas veremos que esse aspecto se repete em todas as respostas e em nenhum momento os entrevistados expressaram um grau de questionamento do modelo de gestão ou dos efeitos deletérios da empresa. Todas as conversas versaram sobre o indivíduo.

7.3 SITUAÇÕES DE NEGOCIAÇÃO E CONFLITO VIVENCIADAS PELO GERENTE.

7.3.1 Níveis de conflito

Segundo Dejours (1999) as profundas mudanças no ambiente de negócios criam uma instabilidade constante e uma percepção de ameaça à sobrevivência, uma vez que os indivíduos são levados a viver sob contextos de mercado extremamente mutantes e, diante das suas dimensões, a sensação de certezas e a percepção da capacidade de enfrentamento são reduzidas ou esmagadas. Ao mesmo tempo em que esses temas não são tratados abertamente, ficam num pano de fundo psicológico do que não é dito mas todos sabem. O autor adverte para o risco de uma aceitação quase que universal de que este ambiente insalubre é “um mal inevitável dos tempos modernos, cuja causalidade é atribuída ao destino, à economia ou ainda às relações sistêmicas.”

É possível afirmar, segundo Lazarus (1995), que o local de trabalho apenas se torna estressante quando o trabalhador o vê como um ambiente ameaçador para o seu equilíbrio e bem-estar. Tal fato ocorre quando o trabalhador sente que as exigências laborais e as condições organizacionais extrapolam as suas capacidades.

E2 ao ser questionada sobre os níveis de conflito vivenciados pelos gerentes com quem mantém contato afirmou que:

o conflito que está na essência da nossa cultura empresarial lá é a dificuldade de colocar limites, e dizer não, ou dizer um sim convicto. O sim e o não convictos, isso é uma coisa muito difícil. E aí vai desde cliente às equipes que gerenciam.

Outrossim, considerando que atualmente a pressão no mundo do trabalho tende a ser cada vez maior toda a energia dissipada em conflitos que não resultem em benefícios às partes envolvidas pode ser considerada com um desperdício de força. (MALHOTRA, BAZERMAN, 2007)

Conforme exposto anteriormente, Follett (*Apud* MEIRELES ; PAIXÃO, 2003) ao analisar os conflitos nas instituições afirmou que eles poderiam ser encaminhados a partir de três premissas: 1- Dominação: quando uma das partes usa a força para impor o seu ponto de vista; 2- Transigência: quando ambas as partes abrem mão de parte de seus pontos de vista para não entrarem em luta; 3- Integração: por meio da qual as partes em conflito negociam soluções satisfatórias para os envolvidos, agradando também a organização e a comunidade. Esta opção era, na opinião de Follett, a mais adequada para a administração, cabendo aqui um comentário sobre a capacidade de reflexão e sua visão tão avançada, considerando que o modelo vigente de negociação era pela Dominação.

Follett via com reservas a chefia autoritária, a qual em momentos de conflitos busca resolver os conflitos através da Dominação, impondo seu ponto de vista e suas vontades, tendo em vista o poder/autoridade que detém por conta do cargo que exerce. Para a autora em questão a coordenação deveria ser conquistada por meio da negociação e persuasão. Ela introduziu a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador e defendia que as chefias buscassem a integração, mediante a qual as partes examinam, conjuntamente, novos caminhos para resolver seus objetivos conflitivos. (*Ibidem*)

Costa (1978) afirma que, partindo da perspectiva de Follett, o centro da organização seria o social, ou seja, as relações e interações humanas. Assim, caberia ao administrador formular princípios de organização que pudessem orientar as atividades humanas organizadas em torno de um objetivo comum.

Partindo das premissas teóricas acima foi perguntado aos entrevistados sobre os níveis de conflito vivenciados pelas empresas em que trabalham. Apenas um deles afirmou que considerava “normais do dia a dia, em questões simples”. No entanto, outro funcionário da mesma Empresa afirma que dependendo da situação e dos interlocutores o nível pode ser baixo ou alto e um terceiro não respondeu.

Os demais entrevistados avaliaram de médio a alto (destacando-se, pela maioria, o nível alto de conflito).

E9 afirma “o que define o nível [conflito] é o assunto e as pessoas envolvidas, pois **alguns apresentam mais habilidades que outros numa negociação.**” (grifo nosso)

É interessante destacar que muitos entrevistados atribuíram as seguintes definições para o nível de conflito: “sutil”, “velado”, “não é aberto”, “fica no ar”, “não era muito claro”, “camuflado para baixo”, “não era latente”. Contudo, acabaram por afirmar que o nível, independentemente dos atributos acima descritos, era alto.

Ao avaliar essa questão E3 afirma que “isso atrapalha o clima, o resultado. As pessoas ficam preocupadas com o ‘fogo amigo’ e não produzem direito.” O ambiente no qual existe uma desconfiança da idoneidade das propostas e ações cria um nível de preocupação interna que tira o foco do desafio externo e reduz a produtividade.

Por sua vez, sobre o assunto, E6 ressalta que “era bem velado e isso estressa mais do que um conflito aberto porque você perde a confiança na pessoa e no ambiente.” Adiante, ressalta que “o conflito velado era uma conseqüência dessa pressão por resultados sem pensar nas pessoas.”

E7 informou que “o conflito, ele até existia, mas, assim, ele não era latente. Mais velado. ‘as coisas’ eram conduzidas de uma forma muito diplomática.”

O conflito velado, percebido no ambiente de muitas empresas, talvez seja o tipo mais prejudicial para todos os agentes envolvidos uma vez que não se sabe exatamente o que se trata, qual a sua origem, qual o objetivo da disputa. É como se estivéssemos com um adversário em um lugar escuro sem que ambos pudessem identificar de onde poderia surgir o ataque e a conseqüente reação. A incerteza tem um importante papel na percepção do estresse nas equipes. Para alguns entrevistados (E2, E4, E6, E7 e E9) o conflito velado foi considerado de grande poder desorganizador da equipe e do resultado. Os jogos de poder no ambiente corporativo e a competição pelo topo da pirâmide alimentam o conflito velado e corroem a confiança e a lateralidade, ou seja, a capacidade de que pares possam trabalhar sinergicamente.

Nadler, Hackman e Lawler (1983) apresentam o conflito em uma seqüência na qual, no primeiro estágio, o conflito emerge quando há dúvidas quanto aos recursos disponíveis e a posição da outra parte. No segundo estágio, o conflito ainda se encontra na esfera psíquica, ou seja, é velado ao outro mas experimentado como sentimentos negativos pelo indivíduo, até que, no terceiro estágio, se manifesta em disputa evidente. Fustier (1982) denomina esses três

estágios como conflito reprimido, conflito aberto e conflito assumido; criando uma imagem espiral crescente de animosidade na relação, comprometendo assim, possibilidades futuras.

7.3.2 Tipos de conflitos

Este tópico tem por finalidade apontar, dentre as empresas pesquisadas, os tipos mais recorrentes de conflitos. É importante ressaltar que, apesar das peculiaridades das Empresas aqui analisadas, os tipos de conflitos apontados nas entrevistas são bastante semelhantes.

E1, que anteriormente classificou o nível de conflito como “normal, do dia a dia, em questões simples”, exemplificou-os como: lanche que não chegou no horário, transporte atrasado, falta de equipamento, volume excessivo de trabalho, conflitos sindicais, momento da negociação de um acordo coletivo de trabalho, relações e negociações do dia a dia com áreas de interface. Ao destacar os tipos mais comuns de conflitos E5 segue a mesma linha e destaca: discussão da escala de trabalho entre empresa/empregados *versus* sindicatos; falta e não justificativa de sua ausência; aplicação de punições; desligamento; momento de promoção de funcionários; negociação com sindicato, entre outros. Complementando os tipos mais frequentes de conflitos, E9 aponta: negociação da realização de um trabalho extra e concessão de folga; discussões de cunho técnico/operacionais entre áreas e negociações com dirigentes sindicais.

De acordo com sua avaliação E2 esclarece que,

o nível gerencial é onde o estresse abunda, excede, as pessoas estão sempre no limite. São muito exigidas, e ao mesmo tempo têm uma cultura de delegação para cima, também, que eu acho que nisso a gente precisa atuar sempre, para criar equipes mais autônomas... para cada um exercer o seu papel na plenitude. Isso faz com que descarreguem também para baixo. E a pressão aumenta. (grifo nosso)

E3 destaca como tipo de conflito o denominado “departamental”, “brigas por posições”. Em seguida esclarece que “essa luta pelo espaço faz com que a atenção saia do mercado e da concorrência para vir para dentro. Isso é muito comum nas grandes empresas como a Aracruz. As pessoas não querem competir ‘lá fora’, elas só pensam ‘aqui dentro.’” Sob o mesmo prisma destaca E8 que os conflitos acontecem “não só pela questão de negócio, passa também pela questão do próprio status, da própria condição, pelas questões de poder.”

Por sua vez, E4 destaca que o grau de conflito mais comum era pela defesa da negociação, para não perder uma venda e obviamente bater a sua cota. Na negociação sempre havia exigências do cliente. Outra questão destacada é que todos viam suas equipes (subordinados) como os melhores, os mais importantes, que mereciam aumentos, reconhecimentos institucionais, promoções, etc. Diante do exposto afirma que “a habilidade do Gestor de pessoal, relacionamento e credibilidade eram requisitos essenciais para resolver as questões com menores ruídos.”

Embora o foco deste estudo não seja o conflito do gerente propriamente dito mas sim dos efeitos das ações gerenciais sobre o estresse de suas equipes, cabe ressaltar o comentário de E2 sobre o nível de conflito na esfera gerencial. Nossa pesquisa e prática tem demonstrado que esse nível superlativo de estresse obscurece a percepção dos gestores para seus desdobramentos sobre suas equipes. Isso é concordante com a percepção de que os gerentes que cuidam bem de sua vida pessoal tem uma relação mais saudável com suas equipes e conseguem bons resultados enquanto constroem as relações.

7.4 A PERSPECTIVA GERENCIAL SOBRE AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA NEGOCIAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CONFLITO.

A capacidade de administrar conflitos de um líder é, em parte, determinada por suas habilidades individuais, sua capacidade de influenciar os membros de sua equipe de trabalho e sua inteligência emocional. Por inteligência emocional, especificamente aplicada ao trabalho, entende-se a capacidade primordial de saber se relacionar com as pessoas a partir de uma leitura ampliada do subjetivo que rege essas relações (GOLEMAN, 2001). Segundo Quinn (2003), seguindo o pensamento de Fayol, à medida que os líderes são promovidos, suas responsabilidades se deslocam cada vez mais das tarefas para as pessoas.

No que tange aos conflitos enfrentados pelos líderes em suas atividades laborais Rahim (2002) destaca cinco estilos possíveis: 1- evitar (intenção de abandonar a situação de conflito); 2- competir ou dominar (satisfazer sua vontade independente da outra parte); 3- acomodar-se ou ceder (disposição de atender às necessidades da outra parte à custa de sua

própria necessidade); 4- barganhar (intenção de negociar a partir de concessões mútuas); e 5- colaborar ou integrar (intenção de satisfazer o desejo das partes envolvidas). Diante das entrevistas realizadas para a pesquisa os estilos “barganhar” e “colaborar e integrar” são os mais identificados entre líderes hábeis em negociação de conflitos.

O autor afirma ainda que para que o gerenciamento do conflito seja eficaz é importante que satisfaça certos critérios: 1- **Aprendizado e Performance**: o gerenciamento do conflito precisa ser desenhado intencionalmente para melhorar o aprendizado organizacional e a performance (LUTHAS *et al.*, 1995; TOMPKINS, 1995); 2- **Necessidades das partes envolvidas**: o gerenciamento do conflito deve considerar as diferentes partes interessadas (*stakeholders*) para encontrar um equilíbrio entre elas; 3- **Ética**: um líder maduro age eticamente e, para isso, deve estar aberto a novas informações assim como aberto para mudar sua posição. Por outro lado, os subordinados devem ter a obrigação de se posicionar contra decisões de seus líderes que firam princípios éticos. Todos os critérios aqui apresentados como eficazes para a resolução dos conflitos podem ser observados pelos líderes apontados pelos entrevistados nas situações analisadas adiante: divergências de opiniões; conflitos repetitivos; conflitos entre duas pessoas da equipe e; entre agentes hierarquicamente diferentes.

Por sua vez, quando o conflito se apresenta na divergência de percepções quanto aos fatos, o que permite maior racionalidade, diferentes autores como Guetzkow e Gyr (1954), Pinkley (1990), Amason (1996) e Ross & Ross (1989) propõem uma linha equivalente de tratamento com ênfase nas causas estruturais. Por caminhos diferentes, os autores apontam para a identificação de interesses e objetivos comuns às partes, assim como uma modelagem de sistema de recompensa e alternativas de modificação das estruturas, de forma a criar um arranjo mais funcional na percepção das partes. Focar no interesse oferece maior flexibilidade para se alcançar acordos. Neste caso, além dos interesses das partes envolvidas é importante ressaltar que a resolução do conflito deve contemplar a melhor solução para a Empresa.

Nas situações em que a natureza do conflito tem um forte componente emocional, os autores mencionam o risco para o grupo e propõe a comunicação franca e aberta para a confrontação o problema. Em muitos casos, sugerem, pode ser útil a presença de terceiros como especialistas que alimentam o debate com dados e fatos para mediar ou arbitrar uma solução. A utilização de mediadores foi uma estratégia mencionada durante as entrevistas como alternativa para a resolução dos conflitos. Susskind (1999) sugere a “Busca Conjunta de Dados” (*Joint Facts Finding*, tradução nossa) como abordagem para reduzir a insegurança e a reatividade em uma situação complexa. Se as partes não perceberem a solução como

satisfatória, isso poderá resultar na eclosão de um novo conflito (adiante analisaremos os denominados “conflitos repetitivos”). A insatisfação pode fazer com que a negociação continue até que as propostas alcancem um nível mais aceitável. Outrossim, tal medida pode criar uma escalada emocional e uma irracionalidade competitiva, ou seja, as partes se engajam numa posição claramente irracional quando comparados aos resultados esperados por ambos os lados (BAZERMAN, 2004).

Jehn (2000), por sua vez, define o “conflito substantivo” como o que acontece quando duas ou mais pessoas discordam sobre a tarefa ou sobre o conteúdo. Para o autor, o conflito substantivo, quando moderado, tem um efeito positivo uma vez que estimula o debate e a reflexão sobre melhorias de performance. Entretanto, adverte que normas culturais devem ser estabelecidas para dar suporte à divergência entre os membros do grupo, sem que se transformem em conflitos afetivos. (JEHN, 2000; JEHN & SHAH, 1997)

Na mesma linha de raciocínio Rahim (2002) afirma que um dos principais objetivos do gerenciamento dos conflitos no contexto atual é como promover o aprendizado organizacional, ou seja, buscar usar o conflito funcional como elemento de melhoria dos processos e da performance. No entanto, no que tange ao gerenciamento do conflito, o referido autor faz uma crítica à abordagem da resolução de disputas afirmando que o enfoque, de maneira geral, tem sido quase que exclusivo no nível do indivíduo, enfatizando a negociação, barganha, mediação e a arbitragem. Mas isso não necessariamente, ainda segundo o autor, promoveria mudanças na estrutura ou função da organização, ou seja, o conflito continuaria a emergir como consequência destas estruturas inadequadas.

Os autores em gerenciamento do conflito, segundo Rahim,

concordam que não há uma exclusiva forma melhor para lidar com o conflito, para liderar e motivar pessoas. A marca da gestão contemporânea é a abordagem contingencial (também chamada de situacional) [...] assim, por exemplo, em uma situação de conflito na qual há uma baixa qualidade de decisão e aceitação, o estilo dominante pode ser justificado, mas no caso oposto, quando há uma elevada qualidade de decisão e grande aceitação, o modelo integrador pode ser mais eficaz (RAHIM, 2001, RAHIM e BONOMA, 1979; THOMAS, 1977 *Apud* RAHIM, 2002, p. 217).

Rahim afirma ainda que:

As estratégias de gerenciamento do conflito apresentadas são consistentes com as teorias contemporâneas de liderança nas organizações: a teoria contingencial de Fielder (1967), a teoria de liderança centrada nos objetivos de House (1971) e a teoria da decisão da liderança de Vroom e Yetton

(1973), que dizem que não há uma forma que seja a melhor para as diferentes situações efetivamente. Um determinado estilo de liderança é adequado (ou inadequado) de acordo com a situação. (RAHIM, 2002, p. 219, trad. nossa, grifos do autor)

Lax e Sebenius dizem que a negociação necessariamente inclui elementos competitivos e cooperativos e que eles coexistem em tensão. Eles afirmam que “criar valor requer abertura, comunicação, aprendizado, ingenuidade, resolução conjunta de problemas e a prevenção da escalada dos conflitos. [...] A maneira como o valor é criado afeta a forma como é dividido” (1992, p. 154, trad. nossa).

Confrontando a conceituação teórica com as entrevistas apresentamos as soluções encontradas pelos gerentes hábeis em situações de conflito segundo os sujeitos, profissionais de RH apontavam para uma tentativa de integração e conciliação, evitando o confronto direto com dados e fatos. Esse modelo relacional das empresas estudadas tende a focar as ações na pessoa e a primar pela ‘resolução rápida’ o que, em muitos casos, provoca conflitos repetitivos e previsíveis como veremos adiante.

7.4.1 Divergências de opiniões;

Dentre as respostas apresentadas pelos entrevistados é recorrente a menção aos atributos “calma” e saber “ouvir” as partes para entender a origem da divergência, bem como as razões dos envolvidos. Segundo E2 é importante “se ouvir o que foi dito e o que não foi dito mas está ali.” (grifo nosso)

E1 ressalta que “o jogo corporativo tem muita coisa debaixo do pano. Não dá pra receber tudo cru, tem que filtrar muito.”

Por sua vez, E5 afirma ser necessária a união de fatos e dados para justificar o posicionamento.

A busca de soluções integradoras para as necessidades das partes foi destacada por E6. Conseqüentemente, afirma o entrevistado sobre o gerente hábil “com isso era visto como um líder com quem se podia contar. As pessoas admiravam sua capacidade de lidar com as situações.” O exemplo apresentado por E9 segue os mesmos parâmetros.

Ao exemplificar as atitudes do líder/gerente hábil em negociação mediante divergência de opiniões E8 assevera que o negociador “tenta mediar. Se for duas pessoas que tiverem bases argumentativas substanciais tenta mediar para chegar a um acordo. Se for pessoa sem essa base argumentativa, e outro tiver, vai prevalecer a opinião do outro.”

Em suma, as principais atitudes mencionadas pelos entrevistados seguem os seguintes parâmetros: calma; ouvir; entender / analisar / conversar; buscar lugar comum; mediar / atender a necessidade real de cada um; procurar soluções; envolver / fazer alianças; manter a neutralidade.

Diante das atitudes acima mencionadas podemos inferir que os referidos líderes adotam a premissa de “Integração”, defendida por Follet (*Apud* MEIRELES; PAIXÃO, 2003) citada anteriormente, para resolver os conflitos buscando alternativas satisfatórias para as partes envolvidas, bem como os interesses da empresa (questão esta que será discutida mais adiante). Fica de certa forma exposto a dificuldade com a confrontação direta dos conflitos subjacentes e situações difusas, mostrando a preferência pela postura mais conciliadora em quase todos os relatos. Essa preferência é compatível com o modelo cultural brasileiro – que se reflete nas empresas – que busca a evitação da confrontação e um caminho de harmonização do ambiente. Se por um lado essa escolha pode ser interessante no curto prazo (reduz o conflito imediato) ela deixa por tratar algumas causas importantes e permite que pessoas com um perfil mais assertivo ou até mesmo hostil, tenha vantagens sobre os demais, enfraquecendo a longo prazo a imagem do líder e o conceito de bem comum, ou ética no ambiente de trabalho. A JFF e a busca da racionalidade, embora pareçam ‘frios’ para o modelo brasileiro de negociação protege a relação e a negociação uma vez que tira o foco da pessoa (conflito afetivo) e o transporta para os objetivos de cada parte (conflito substantivo e busca de solução conjunta)

7.4.2 Conflitos repetitivos;

Ao serem questionados sobre a atitude do líder hábil em negociação de conflitos quando os mesmos se repetiam as respostas, em sua maioria, tendem a destacar as seguintes medidas: entender os fatos e os motivos de sua recorrência; envolvimento das partes para a solução do conflito; criação de limites e conseqüências caso o problema voltasse a ocorrer; busca de um interlocutor neutro para mediar.

O envolvimento do líder na busca de uma solução para o conflito a qual contemple e inclua as partes em questão torna-se importante para sua resolução. De acordo com E2 essa atitude por parte do líder dá aos seus colaboradores o sentimento de serem importantes, especiais. Segue asseverando que “sua equipe se sente assim. Eles recebem convites para outras áreas mas raramente saem porque admiram ele.” (sic)

O conflito repetitivo ou endêmico deve também ser olhado como um sintoma organizacional que pode estar ligado a posturas da chefia imediata ou ao próprio modelo de gestão e dos processos corporativos. Atuações sintomáticas, como já afirmado anteriormente, carecem de um entendimento sistêmico e podem resultar em conflitos ainda maiores.

7.4.3 Entre membros da equipe

Quando questionados sobre a atitude do gerente/líder hábil em gestão de conflitos diante de conflitos entre membros da equipe é interessante destacar que a grande maioria tinha consciência de que ali ele era um líder a serviço da empresa, dos seus interesses, independentemente do tratamento integrador adotado para a resolução do conflito.

E1 afirma claramente que, o gerente nesta situação procurava ouvir as partes envolvidas. Entretanto, buscava decidir a partir do que fosse melhor para a Empresa, sem procurar “tomar partidos de nenhum deles.” Esclarece, ainda, que “é importante saber que somos uma pessoa jurídica. Trabalhamos PARA uma empresa e não para os mesmos (partes).” Na mesma linha E3 esclarece “hoje eu vi que você não trabalha para a pessoa, você trabalha para a organização.”

As habilidades do gerente/líder para mediar os conflitos são as mesmas acima mencionadas – contemporizar as necessidades; comunicar-se com as partes envolvidas; negociar; prevenir; advertir, entre outras.

Aqui vemos uma aparente contradição: em outro momento os sujeitos mencionam que o indivíduo está ligado ao líder direto e vêem nele a face da empresa. Neste trecho, E3 menciona que “hoje” se deu conta que trabalha para a empresa. Essas duas posições se misturam com mais frequência do que imaginamos e interferem na percepção do colaborador. Os papéis não estão claros ainda. O líder deve ter essa presença catalisadora na empresa? Está sobre ele toda a responsabilidade de alinhar e produzir em sua equipe? Esse líder que atrai o

interesse e a confiança das equipes, que constrói resultados baseado em valores é a regra ou a exceção no mercado? Qual o motivo disso?

7.4.4 Entre agentes hierarquicamente diferentes.

Independentemente dos níveis hierárquicos envolvidos a solução/proposta que prevaleceu partir do conflito, segundo os entrevistados, foi a de melhor interesse para a Empresa. Ainda segundo os entrevistados, a visão corporativa deve preponderar. Neste caso os agentes envolvidos procuram agir com maior cautela, principalmente quando o seu *ex adverso* ocupa posição hierarquicamente superior. A forma como o tema é exposto e o embasamento nos valores corporativos foram posições comuns a mais da metade dos entrevistados.

Nessa etapa da entrevista foi notória a mudança de tom e de postura corporal em quase todos os respondentes. Nesse tema, a assertividade presente voz e nas respostas foi evidentemente menor do que nas outras respostas, talvez indicando, possivelmente, um grau de mudança interna quanto ao tema. Em alguns momentos, os entrevistados sobrepuseram a pergunta relativa “a um gerente da empresa” com o seu próprio conceito. Essa mistura de percepções revela o viés do gestor de RH que também é parte da realidade corporativa com suas vantagens e suas dores.

7.5 O GERENTE E O ESTRESSE

Seguindo os mesmos parâmetros das questões anteriores buscou-se, através de exemplos de líderes/gerentes hábeis em negociação em situações de conflito, delinear suas atitudes a partir de três perspectivas.

7.5.1 A convivência pessoal do gerente com o estresse

Mintzberg (*Apud* Quinn, 2003, p. 7-8) afirma que:

ao invés do modelo sistemático apresentado pelos princípios da administração, **os gerentes vivem em um ambiente com alta imprevisibilidade e com pouco tempo para organizar e planejar**, pelo contrário, são pressionados por uma tomada de decisão cada vez mais rápida. Essas observações são consistentes com a necessidade de uma teoria contingencial organizada pelo Modelo de Sistemas Abertos. Neste modelo, a organização é confrontada com a necessidade de prevalecer em um ambiente ambíguo e competitivo ao extremo. A inovação entra como palavra-mestra no desenvolvimento organizacional. **O risco é alto e as decisões muito rápidas. [...] Espera-se do gerente uma atitude de inovação e negociação, que use sua influência para conquistar resultados.** (grifo nosso)

Portanto, diante de uma realidade incerta, imprevisível, com pouco tempo para planejar estratégias para alcançar os resultados esperados, a convivência cotidiana dos líderes/gerentes com o estresse é permanente. De acordo com E2,

O nível gerencial é uma camada onde o estresse abunda, excede. As pessoas estão sempre no limite. São muito exigidas e, ao mesmo tempo, têm uma cultura de delegação para cima, também, que eu acho que nisso a gente precisa atuar sempre, para criar equipes mais autônomas. Para cada um exercer o seu papel na plenitude. Isso faz com que descarreguem também para baixo. E a pressão aumenta.

Diante deste desafio constante os gerentes/líderes apontados pelos entrevistados são descritos como pessoas discretas e reservadas; preservam seu espaço com a família, evitando trabalhar nos finais de semana e à noite (essas medidas também eram sugeridas para a equipe a fim de diminuir a tensão de seus colaboradores); procuram chegar e sair no horário previsto de trabalho; praticam regularmente exercícios físicos e fazem exames médicos de rotina periodicamente.

E4 conclui ressaltando que o gerente deve manter,

Treinamento mental contínuo; buscar a felicidade já ao acordar, se preparando para ser gentil, cooperador, reflexivo sobre a sua agenda, minimizando as dificuldades é uma boa técnica para se aproximar das soluções; a idéia de se focar nos resultados e não nos problemas como uma prática mental ajuda o gestor a ganhar a confiança da sua equipe; outra questão importante é o foco no preventivo e não no corretivo;

E4 traz uma visão mais taylorista-modernista do gestor que consegue aumentar o controle para melhorar sua própria performance. Possivelmente essa abordagem vem de sua história (35anos na mesma empresa) e do pensamento de sua geração. Já E2 faz um relato-desabafo colocando sua própria descarga sobre a equipe como que uma consequência natural do ambiente corporativo. Mas em ambos os casos não há uma reflexão sobre o papel da empresa ou do modelo de gestão sobre o ambiente e as pessoas. Tudo se resume ao líder.

7.5.2 O relacionamento do gerente com a equipe;

O gerente, segundo Mintzberg (1973), desempenha vários papéis dentro da organização. O primeiro deles é o **interpessoal**, que existe como decorrência direta da autoridade e status concedidos a ele 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 exigem que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização.

A Gestão, por sua vez, está intimamente ligada à Negociação⁵. Seja qual for a maneira pela qual se encara uma empresa, como máquina, organismo ou sistema social (ACKOFF, 1994, viii), ou, de maneira mais ampla, através dos relacionamentos entre pessoas, que transcende a visão tradicional de uma fronteira estabelecida entre a organização interna e os seus clientes externos (FLOOD, 1995, p.19), fica evidente a importância fundamental da negociação para os sistemas administrativos. Embora possa até ser classificada por muitos como um trabalho não-gerencial, trata-se de uma parte vital da função de um administrador (MINTZBERG, 1973, p. 91 e 93).

O'driscoll e Schubert (*Apud TAMAYO et al.*, 2004) afirmam que o estresse no trabalho é reduzido quando se tem suporte social, principalmente dos gerentes e supervisores, pois ele,

⁵ Negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão. (COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

expressa a qualidade das relações interpessoais com os colegas ou com os superiores hierárquicos, a solidariedade, a confiança entre os empregados, a competência e a disponibilidade dos superiores hierárquicos, e o reconhecimento do trabalho realizado. (*Ibidem*, p.125)

De acordo com E3 “sair da força do cargo para ajudar as pessoas tem um efeito incrível na empresa. As pessoas não esperam que você faça isso, então, quando faz surpreende.”

Portanto, o suporte social evita e reduz as reações de estresse, a partir do momento em que oferece ao empregado a humanização da sua situação laboral e um reconhecimento do seu valor como pessoa e como profissional.

De acordo com Kanter (2004), na maioria das empresas que analisou, um dos problemas recorrentes entre líderes de diferentes organizações era o ruído na comunicação e, conseqüentemente, o nível progressivo dos conflitos, corroendo a confiança entre as partes e gerando perdas desnecessárias.

Líderes que investem na relação com suas equipes tendem a conseguir um grau maior de aderência às suas propostas e uma maior satisfação com o trabalho. (COOPER, CARTWRIGHT, 2001)

McGregor, teórico comportamental, afirmou que a eficiência do gerente está intimamente relacionada com a valorização e confiança que este atribui aos seus colaboradores. (MCGREGOR, 1980)

Toffler (1995) ao analisar a denominada “Terceira Onda” afirma que as empresas com menos níveis hierárquicos e com uma gestão mais participativa, com líderes mais próximos de suas equipes e mais abertos ao diálogo conseguem mais e melhores resultados.

O equilíbrio e sustentabilidade desejados podem ser alcançados no ambiente corporativo se há respeito e consideração real – e não apenas falada – entre as partes. Estas propostas que um dia pareceram utópicas e inocentes, ganharam corpo e peso com o conceito de coopetição⁶.

A situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros (boas relações líder- membros), tem uma posição de grande poder

⁶ Coopetição (*coopetition*) é um neologismo criado pelos autores Adam Bradenburguer e Barry Nalebuff (1996), cunhado para sintetizar a necessidade de pensarmos em conjunto para criar um valor maior do que o inicialmente percebido pelas partes (fase de cooperação da negociação) para, a partir daí, propor uma divisão do resultado segundo critérios legítimos e éticos, que representa o elemento distributivo da negociação (fase competitiva).

(alto poder de posição) e dirige um trabalho bem definido (alta estruturação da tarefa). Por outro lado, a situação mais desfavorável para um líder é aquela em que ele não é estimado, tem pouco poder de posição e enfrenta uma tarefa não estruturada (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Neste caso, segundo E2, este líder “geralmente é procurado, vira uma referência (de orientação e de intervenção)”. E conclui, “essa é uma competência muito procurada, muito necessária.”

Existem evidências substanciais de que a relação com a chefia imediata, percebida pela forma de gerenciar ou pelo estilo de supervisão, tem um impacto direto nos indicadores de estresse dos funcionários (COX & KUK, 1991; LANDY, 1989; FOLLET, 1997).

Segundo E3, “eu [gerente/líder] preciso confiar nas pessoas e elas precisam confiar em mim. Mas a confiança não se consegue rápido. É preciso provar, conquistar e mostrar com suas decisões que o que você fala é igual ao que você faz.”

French (1970, disponível em: <http://www.cdc.gov/niosh/>) demonstrou uma relação entre a abertura para participar de decisões que afetem seu trabalho e os maiores índices de satisfação.

Outrossim, alguns autores entendem que as relações interpessoais, particularmente referentes à chefia imediata, têm um peso diferenciado como atenuante ou agravante do risco psicossocial. Cooper (2001) afirma que existem fortes evidências de que os relacionamentos no ambiente de trabalho são partes fundamentais da equação da saúde do indivíduo e do resultado da empresa. Bergamini (1982) coloca sobre o líder o fator crítico para a forma como as equipes atravessam transições significativas. A percepção determina o viés nas relações interpessoais e por isso influencia no impacto do estímulo como estressor (FORNÉS, 1994). Uris (1986) afirma que qualquer pequeno tratamento pode melhorar a produtividade. A implicação é direta: ações inteligentes, com frequência, entregam melhores resultados (*Apud* WALONICK, Disponível em: <http://www.survey-software-solutions.com/walonick/organizational-theory.htm/>). E3 ilustra essa questão afirmando que “o chefe influencia a equipe. Isso é direto.”

Nessa linha conclui Hoogan (1994, p. 3),

Em nossa perspectiva, liderança envolve persuadir outras pessoas a deixarem de lado, por um período de tempo, seus interesses pessoais para buscarem um alvo comum que é importante para as responsabilidades e o bem estar de um grupo Liderança é persuasão, não dominação; pessoas que podem requerer de outros que façam suas obrigações pela força do seu poder não são líderes. Liderança só ocorre quando as pessoas, voluntariamente adotam, por um período de tempo, as metas do grupo como sendo suas metas

personais. Assim, a liderança concerne a construção de times coesos e orientados para metas; existe uma ligação causal entre liderança e o desempenho de um time. (Trad. Nossa)

Pode-se perceber ao longo das entrevistas que entre as qualidades atribuídas aos gerentes/líderes hábeis em negociação o bom relacionamento entre a chefia direta e os colaboradores foi predominante. O saber ouvir aqueles com quem mantém relações diretas no trabalho mostrou-se essencial para a diminuição dos conflitos e, conseqüentemente, para se alcançar os objetivos/metast da organização. E quanto mais significativa é esta relação, maior a influência do líder sobre sua equipe.

Um elemento significativo, embora sutil, aparece como fator de sucesso de uma liderança: o saber ouvir. A raiz desse 'saber ouvir' é o interesse real na pessoa não apenas no resultado que ela pode trazer. Assim, o líder é chamado a olhar além da organização, além da operação e do conjunto de competências disponível em cada pessoa e sim num indivíduo completo, complexo e complementar. Esse olhar expandido é desafiador para os gerentes que foram treinados para pensar em performance através de melhoria de processos e aumento da demanda com prêmios atraentes. Como pensar em um indivíduo que precisa ser mais feliz para produzir mais e não produzir mais para ser mais feliz?

7.5.3 O gerente sob o ponto de vista da equipe;

Maximiano (2000) ao sintetizar as pesquisas de Mayo apresentou duas premissas importantes para a análise deste tópico. Primeiramente, destacou que existe uma relação direta entre a qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores e o seu desempenho.

Em seguida, Mayo verificou que indivíduo é mais leal ao grupo social do que à organização. O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo. Assim, se o grupo for leal à administração, o resultado será positivo para a empresa. A fim de respaldar na prática o que fora apresentado teoricamente, ao ser perguntado sobre a imagem que a equipe tinha de seu gerente/líder hábil em negociação E3 esclarece, "ótima percepção dele; uma pessoa presente; pessoa que valorizava bastante o trabalho de todo mundo, mas que não era paternalista; as pessoas o viam como um espelho, uma referência. E conclui "as

peças tinham orgulho de trabalhar para ele. Elas não trabalhavam com ele, trabalhavam para ele.” Nessa mesma linha de pensamento E4 afirma:

O resultado (operacional) batimento de cotas, o respeito pela vida, vai determinar o grau de satisfação da equipe e o reconhecimento da liderança. Um gestor equilibrado tem a equipe nas mãos com menor esforço. O grau de confiança dos subordinados com o seu líder define o comportamento da equipe. Chega a se confundir se a equipe trabalha para a empresa ou para o líder. Essa comprovação, muitas vezes, vem com a saída do líder. A equipe cai de produção vertiginosamente. (grifo nosso)

Diametralmente oposta à perspectiva do gerente ao lidar com conflitos que buscava o que era melhor para a empresa, a equipe do líder em questão tem por referência o seu “chefe direto”. Tal comportamento pode ser explicado, a partir de sua ótica, pela proximidade e “cumplicidade”.

Segundo as conclusões de Kurt Lewin, estudioso da motivação como fator influenciador no desempenho do trabalhador e colaborador para a elaboração da Teoria Comportamental, o indivíduo é um “tomador de decisão”. A partir das informações obtidas e processadas do ambiente há uma filtragem decorrente de suas crenças e expressa em atitudes que definem o resultado das suas escolhas. Na visão de Lewin, os objetivos organizacionais são diferentes dos individuais, o que provoca conflito uma vez que a satisfação de um lado pressupõe a perda do outro. Assim, a Teoria Comportamental diz que gestor precisa conhecer as necessidades de sua equipe, usando a motivação como alavanca na melhoria da qualidade de vida nas organizações e, por consequência, seus resultados.

Considerando o relacionamento interpessoal entre o colaborador e o seu chefe imediato ou entre a pessoa e a organização para a qual trabalha, ainda que aparente uma distância, toda ação influencia a outra parte que reage influenciando de volta, num fluxo contínuo de interações.

A ambigüidade ou falta de clareza dos papéis tem sido apontada por Jex (1998) como um elemento crítico no entendimento dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho. A falta de clareza quanto à responsabilidade do empregado e a forma como será avaliado traz uma expectativa negativa em relação ao futuro, que é traduzida em ansiedade e outros sintomas do estresse. A falta de clareza, ou ambigüidade, tende a aumentar nos momentos em que a empresa atravessa grandes mudanças e não há direção clara de como proceder (IVANCEVICH *et al.*, 1990). No contexto onde a ambigüidade é grande observa-se, segundo França e Rodrigues (1999), uma redução da eficiência e da produtividade.

Dessa maneira, conclui-se que “o líder bem-sucedido não será o dono da voz mais alta, mas do ouvido mais apurado. Talvez sua verdadeira genialidade não esteja em obter conquistas pessoais, mas em libertar o talento de outras pessoas.”(BENNIS, 1999, p.107).

Dentre os relatos em torno do mesmo tema, o de E7 tem a maior clareza neste aspecto: estar com o líder em qualquer desafio que ele(a) traga para a equipe vem de uma relação pessoal e não profissional nas equipes analisadas pelos RHs. A confiança, permeada com admiração traz um significado singular para os desafios e fortalecem a identidade em torno da figura catalisadora do líder.

Rodrigues, Melhado e Kritz (1997) sugerem que antes de atender a uma ordem, o ser humano precisa estar convencido de que a pessoa que ordena tem o direito de fazê-lo. Esse conceito da legitimidade do poder de quem lidera – além da autoridade presente no próprio cargo que ocupa – tem sido alvo de numerosos estudos sobre a pós-modernidade e os efeitos sobre o ambiente educacional e empresarial, que, embora não sejam alvos deste estudo, formam um pano de fundo onde nosso foco se apresenta. Durante a entrevista E7 descreve uma gerência que ilustra claramente o que fora exposto,

a equipe era fechada com ela porque ela (ênfase na voz quando repete “ela”) era uma pessoa que passava congruência. Acho que ela inspirava as pessoas porque era extremamente congruente. Ela pensava, agia e falava em um caminho muito próximo. Então eu acho que tinha uma premissa ali para a equipe funcionar bem que era a confiança. É uma referência, é um exemplo.

7.5.4 Atitudes do gerente para a redução do estresse e do nível de conflito.

Segundo Glowinkowski e Cooper (1987) os fatores estressores podem ser intrínsecos ao trabalho, como a repetição de tarefas, as pressões de prazos (tempo) e sobrecarga, bem como o relacionamento interpessoal no trabalho. De acordo com E2, “a gente tem essa necessidade muito relacional [na cultura brasileira].”

Cox *et al* (2000) agruparam os riscos psicossociais relacionados ao contexto e ao conteúdo do trabalho e que são experimentados como estressantes e /ou com potencial para causar prejuízo. Estes riscos estão representados sob vários aspectos relacionados à organização e ao ambiente de trabalho. Riscos ligados à cultura e à função organizacional:

segundo a EU-OSHA, nesta categoria encontram-se as deficiências em comunicação, no suporte para a resolução de problemas (incluindo o suporte para o desenvolvimento pessoal) e falta de clareza quanto aos objetivos organizacionais. O suporte social insuficiente tem sido associado ao aumento nos indicadores de estresse como ansiedade, exaustão emocional, *burnout*, clima ruim no trabalho e aumento do risco de doenças cardiovasculares (WARR, 1992)⁷. De acordo com E3, é preciso “valorizar as pessoas, dar apoio, cobrar, ensinar, é lógico, tomar medidas. Diante dessas medidas, afirma E3 sobre a equipe de um gerente hábil,

A área tinha uma pressão de trabalho muito grande. Mas se você me perguntar se a equipe dele era estressada vou dizer que não. Às vezes ficava cansada porque tinha que virar os turnos para dar conta. Mas isso é diferente de ficar estressado e não querer ir trabalhar.

Os estudos que apresentam uma relação entre estresse e percepção não isentam a responsabilidade corporativa diante da subjetividade do indivíduo. Pelo contrário, devem ajudar a entender como a liderança, especialmente a chefia imediata, pode atuar como fator atenuante em um cenário de alta pressão.

Nesta linha, Iwata e Suzuki (1997) analisaram a relação do suporte social de supervisores, colegas, de membros da família e de outras pessoas significativas com o estresse ocupacional. Seus estudos demonstraram que quanto maior o suporte recebido das chefias imediatas (supervisores, gerentes) menor a percepção do estresse no ambiente de trabalho, ou seja, menor o impacto percebido diante de um estressor. Nesta linha de raciocínio, E1 aponta entre as características de um gerente hábil em negociação de conflitos o investimento de tempo nas pessoas da equipe. Em contrapartida a equipe sente que essa atitude é verdadeira por parte do líder. Ainda segundo a entrevistada, esse líder “busca solução que integre o que as pessoas querem e o que precisam. Conhece bem a equipe. A equipe confia nele.” E, conclui, “a confiança é a base de tudo.”

⁷ Suporte social define-se, de forma ampla, como “a existência ou disponibilidade de pessoas em quem se pode confiar, pessoas que nos mostram que se preocupam conosco, nos valorizam e gostam de nós” (SARASON *et al.*, 1985, p. 127). Para Cobb (1976) suporte social é um estímulo ou informação que: 1) conduz o sujeito a acreditar que ele é amado e que as pessoas se preocupam com ele; 2) leva o indivíduo a acreditar que é apreciado e que tem valor; ou 3) conduza o sujeito a acreditar que pertence a uma rede de comunicação e de obrigações mútuas. Dunst e Trivette (1990) defendem que o suporte social se refere aos recursos ao dispor dos indivíduos e unidades sociais (tais como a família) em resposta aos pedidos de ajuda e assistência. Os benefícios psicológicos e físicos do suporte social têm sido pesquisados e seus resultados mostram que os profissionais que recebem suporte, controlam melhor os eventos estressantes e há redução de risco da mortalidade por doenças específicas (TAYLOR, 1991). Suporte interpessoal insuficiente no trabalho tem sido associado à ansiedade, exaustão emocional, tensão no trabalho, diminuição da satisfação no trabalho e aumento do risco de doenças cardiovasculares (WARR, 1992).

Por sua vez, Bergamini (2002) abordando o contexto de mudança constante, aponta para o gerente (entenda-se o líder) o papel de buscar ativamente construir uma relação com a equipe de forma que o seu colaborador se identifique com ele e se envolva na busca dos objetivos compartilhados. O gerente pode reduzir a incerteza de várias formas, como estando atento aos rumores e sendo rápido e claro nas respostas. Podem encorajar a comunicação e a troca de informações com outros grupos, compartilhando o conhecimento (HOYT ; GERLOFF, 1999), bem como providenciando um claro feedback sobre o desempenho do colaborador. Gilbreath (2004) ressalta que o feedback reduz a ocorrência de patologias psiquiátricas na equipe. Essa necessidade de feedback mais freqüente e específico tem sido um tema recorrente em discussões em grupos de RHs, particularmente quando se trata da Geração Y. O feedback, tão conhecido dos treinamentos e cursos para gerentes, toma uma novo formato, o da mentoria, onde a relação com o líder tem um peso singular. E1 ilustra essa questão afirmando que o líder hábil em negociação “Dá transparência a assuntos que envolvem a estratégia da Empresa e da área mantendo os gestores sempre informados dos direcionamentos”, mantém as pessoas envolvidas, através do tratamento direto dos assuntos. E2, por sua vez, complementa,

O propósito (quando você contagia com o propósito isso faz diferença). Dar clareza aos propósitos e buscar compartilhá-los faz a diferença também. A minha capacidade de tolerar a pressão pode ser maior ou menor dependendo se eu reconheço o propósito daquilo. A empatia que se cria, os vínculos que são alimentados nessa história, também acho que parte dessa... tudo é relacionamento.

Sobre o feedback E2 esclarece ainda “acho que esse momento [escutar] ele é eficaz quando você tem feedback, quando todo mundo entende onde contribuiu e onde pisou na bola, está no jogo, analisar o jogo.”

Ainda mencionando Gilbreath (2004), o referido autor verificou em suas pesquisas que os colaboradores que afirmam que seu gerente delega autoridade para agir, apresentam melhores condições psicológicas. Além disso, o colaborador cujo gerente ajuda no equilíbrio entre produtividade e satisfação do empregado relata um nível menor de estresse ocupacional e distúrbios psiquiátricos. Essa correlação tem implicações na produção mas também poderia ser considerado pela perspectiva jurídica: se existe uma relação entre o gestor e o nível de estresse ocupacional, esse gestor é co-responsável nas ações onde há dano à saúde integral do seu colaborador. Esse conceito vai além das ações que versam sobre assédio moral para tomar

uma dimensão mais sistêmica. Nesse caso, é possível que esse gestor também busque influenciar a gestão corporativa para reduzir esse passivo potencial.

Para diminuir o nível de estresse e conflito das equipes o mais interessante seria poder alinhar a produção com o bem-estar do trabalhador, criando-se ambientes de trabalho com clima saudável, que considerassem a cultura organizacional, onde os trabalhadores pudessem se sentir valorizados e felizes. (TAMAYO *et al.*, 2004).

Essa busca de equilíbrio entre pessoa e processo, relação e resultado parece caminhar para uma maior diferenciação à medida em que o mercado se refina pela própria competição e o resultado final depende de um conjunto harmônico de sinergias internas. Esse alinhamento entre pessoa-propósito-trabalho ajuda no enfrentamento (*coping*) dos contextos de alta demanda. O esforço pode resultar em cansaço ou estresse. O cansaço é basicamente físico e melhora com descanso; o estresse começa na percepção de impossibilidade de atender a demanda (psicológico) que dispara uma série de reações físicas, muitas vezes fora do controle do indivíduo e pode piorar com o ‘descanso compulsório’ num afastamento. O resultado mais dramático do estresse aparece na Síndrome do Burn Out.

A Síndrome de Burnout, segundo Maslach (1986), emerge a partir de fontes continuadas de estresse emocional e interpessoal no trabalho, uma luta que o colaborador não consegue vencer. Dentre os fatores associados ao Burnout estão a baixa autonomia no desempenho das atividades profissionais, problemas de relacionamentos interpessoais (particularmente com a chefia imediata), conflito entre as demandas do trabalho e da família, sentimento de desqualificação e falta de cooperação dentro da equipe. (TAMAYO, 1997). Ao olhar a lista de Tamayo, podemos considerar que grande parte poderia ser equacionada por um gestor atento e interessado na pessoa: autonomia ele pode aumentar com capacitação, delegação e feedbacks mais frequentes (líder-educador) as relações interpessoais e a cooperação na equipe dependem claramente da liderança, o balanço trabalho-família também pode ser equalizado por um gestor que ajuda sua equipe a utilizar de forma inteligente o tempo e não demanda horas-extras como sinal de esforço. Ele busca resultado e não esforço.

Cabe considerar o custo – tanto para o indivíduo como para a corporação. Pesquisas da ISMA-BR (disponível em <http://www.isma.com.br>) em 2004, mostraram que 70% dos brasileiros sofrem de algum nível de estresse ocupacional. A EU-OSHA faz uma advertência em relação à forma com que o Burnout é tratado:

O Burnout tem sido tratado como um problema do indivíduo. Assim, o tratamento se volta exclusivamente para o indivíduo e não considera os

elementos do trabalho que possam estar subjacentes. Considerando isso, é fortemente recomendado buscar ações corporativas que possam atuar sobre os fatores externos do Burnout. Além do que, essas medidas que incluem bom planejamento do trabalho, pode ser uma base fértil para mudanças adicionais no comportamento e na atitude do trabalhador. (*Ibidem*, tradução nossa)

Ainda que a inteligência aplicada ao modelo de gestão da equipe e o senso de propósito e realização sejam basicamente, atribuições da liderança, há um papel corporativo a ser considerado e que merece um olhar mais crítico como sugere Vasconcelo *et al* (2008): como um gerente pode ser equalizador da pressão (leia-se estresse) em sua equipe se o papel que a empresa efetivamente espera dele é baseado apenas nos resultados? Cabe apenas ao gerente o interesse no indivíduo e a gestão desse equilíbrio tão sensível? Como um gerente que se move em direção ao grupo é visto por uma corporação que se move pela última linha do balanço? Não seria essa uma forma de transgressão do pensamento da alta gestão? Não seria assim, mais um risco para o gestor que vive no limite do seu próprio estresse?

7.5.5 Níveis de estresse entre equipes com gerentes hábeis para negociação e solução de conflitos

A velocidade das mudanças, as exigências crescentes dos clientes, o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho, a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais, segundo Rocha & Sales (2005), vêm forçando as organizações a realinharem suas práticas de gestão e suas estratégias. Por outro lado, essa nova realidade exige dos trabalhadores competências que vão além da simples capacidade de execução de tarefas. Este novo modelo estrutural e tecnológico, por sua vez, demanda uma nova postura nos estilos gerenciais das organizações e suas lideranças. Assim, na opinião dos autores mencionados, a gestão de pessoas passa ser um fator crítico para o sucesso organizacional. A partir desta perspectiva, os gerentes que tenham uma maior habilidade de negociar seus pontos de vista e que invistam na construção de um clima de confiança, tendem a conseguir um grau maior de aderência às suas propostas e uma redução da percepção de estresse. (COOPER, CARTWRIGHT, 2001)

Bergamini (2002) afirma que todo executivo deve buscar como conseguir chegar a um clima no qual o seguidor naturalmente se identifique e se envolva na busca dos objetivos

compartilhados por todos pelo fato de estar sendo produtivamente liderado. O relato de quase todos entrevistados sobre o líder admirado pela equipe, particularmente pela sua capacidade de negociação e manejo do conflito, está relacionado com essa busca de objetivos compartilhados mencionada por Bergamini (2002)

A fim de diminuir os níveis de estresse da equipe, segundo E1, o gerente/líder deve manter “um clima leve e amigável com a equipe; combinação entre foco no resultado e equilíbrio da equipe.” A necessidade de uma harmonização do ambiente e baixa confrontação foi discutida anteriormente, cabe ressaltar aqui apenas que os líderes mencionados pelos demais entrevistados não necessariamente eram pessoas que atuavam com baixa confrontação, pelo contrário, eram muito presentes no ajuste fino da equipe e demandavam alta performance. O que os diferencia dos demais gestores é o ‘como’ (competência negocial) fazem isso e o ‘para que’ (sentido/propósito) que eles imprimiam em suas equipes. Os ‘gerentes truculentos’ como afirma E1 “também conseguem resultados, mas destroem as relações”. O clima, para E1, é um importante indicador da capacidade do gestor em reduzir o estresse de sua equipe, sendo o tempo investido na equipe, uma proteção para que os efeitos da pressão não se transformem em estresse.

Ressalta, ainda, que:

Ser competente é bom para o técnico, o gerente precisa ser competente tecnicamente mas, mais ainda, com gente. E gente é sempre negociando que se consegue as coisas. Quem é truculento cria uma atmosfera de medo e isso dá resultados no curto prazo, mas cria um passivo difícil de consertar.

Aquele gerente que mencionei [o hábil nas negociações] tem indicadores fantásticos na motivação e saúde de seu grupo e a área dele é de alta demanda. Isso é importante diferenciar: demanda é uma coisa, estresse é outra.

O gerente que investe tempo e apóia sua equipe pode proteger a equipe, assim a demanda não se transforma em estresse. Porque ele apóia a equipe e é ele quem avalia a equipe. No fundo a equipe trabalha ligada a ele e não à empresa. (grifo nosso)

Por sua vez, E2 afirma que o gerente hábil para diminuir o estresse de sua equipe tem que ser relacional. Menciona o senso de pertencimento, ligado ao orgulho de pertencer a um grupo de alta performance, como fator alavancador dos resultados e sugere que investir na comunicação, na negociação, na clarificação das metas e desafio tem um retorno intangível porém observável. Dessa forma, explica a entrevistada:

às vezes as evidências, em termos de valor, de resultado contábil, financeiro, de alcance de metas, às vezes não dá para você comparar. Mas certamente na

satisfação com o trabalho, no envolvimento, no pertencimento, na visão de resultado, quem gere melhor os conflitos e negocia, em princípio pode ser melhor sucedido. Hoje é um valor ter uma equipe mais satisfeita porque sabemos que isso vai impactar em vários resultados então pesquisamos a Ambiência de cada unidade gerencial e fazemos um plano de ação que dê suporte ao gerente para essas melhorias.

E conclui:

Então talvez para o gerente ter uma equipe com menos estresse ele tem que ter mais estresse. Colocar outras variáveis na sua equação. Talvez essa seja uma questão importante. Ou eu faço uma coisa rápida, eu me livro do meu estresse e passo para a equipe e aí um monte de problemas acontece com a equipe, ou eu faço uma coisa que dá trabalho mas eu educo a equipe.

Cabe ressaltar o comentário que E2 fala sobre o custo pessoal para o gerente de absorver, tomar para si, o papel de reduzir a pressão percebida pela sua equipe através de um papel de educador, não apenas de gestor. Esse movimento de gestor para educador (mentor, líder-coach e outros nomes) deve ser mais explorado e discutido. Parte deste papel não é do gerente mas da organização que trata essa competência não como um talento individual mas uma fator de avaliação de performance e de contratação de profissionais do mercado.

E5 exemplifica de forma semelhante,

Se eu for focar no nível mais gerencial, mais distante, nas pontas, tem algumas pessoas que tinham muito foco em gestão, tentavam trabalhar para a equipe. E aí essas pessoas eram pessoas mais amáveis, pessoas que conseguiam receber porrada e não passar para baixo, filtravam muito bem.

Em decorrência da postura desses gerentes hábeis conclui E5:

Muitos queriam trabalhar com ele porque era um ambiente saudável, havia confiança. O trabalho era duro como para todo mundo, mas o estresse era menor (nas pesquisas) porque ele sabia cuidar do grupo. [...] Ele filtrava a pressão da diretoria, apanhava mas mantinha o moral do grupo alto e resultados crescentes.

Mais uma vez, surge das entrevistas, o papel de filtro que o gerente pode ter na proteção de sua equipe, o que Sarandon chamou de “Suporte Social” - “a existência ou disponibilidade de pessoas em quem se pode confiar, pessoas que nos mostram que se preocupam conosco, nos valorizam e gostam de nós” (SARASON *et al.*, 1985, p. 127).

O suporte social tem sua expressão maior na relação do líder com sua equipe direta. Essa é uma ampla fronteira de estudo e pesquisa. Entretanto sua subjetividade não atrai o olhar quantitativo do mercado e a ampliação do conceito do que é *suporte social* para cada colaborador (em cada fase de sua jornada profissional) tornam uma tarefa por demais complexa para gestores sobrecarregados com assuntos urgentes e fechamentos intermediários desafiadores. Entretanto, o tema não deixa de ser importante só porque não damos a devida atenção a ele. Esse estudo também quer desafiar a complexidade do conceito 'suporte social' como uma fronteira a ser explorada pelos gestores e empresas que consideram necessárias um salto qualitativo na gestão, uma inovação no modo de pensar e planejar a organização. O modelo vigente, salvo poucas exceções, ainda traz a premissa do modelo taylorista de controle, o pensamento de Fayol de gestão e a mentalidade da Teoria X de McGregor, onde o funcionário precisa de pressão e controle para 'funcionar'.

Um novo modelo de gestão se faz necessário para as organizações do século XXI. O mercado mudou radicalmente, o cliente mudou radicalmente, as pessoas mudaram radicalmente sua forma de viver mas as empresas apenas 'melhoraram suavemente'.

7.6 COMPETÊNCIAS QUE DESTACAM UM GESTOR NO CASO DE NEGOCIAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CONFLITO SOB O PONTO DE VISTA DO GERENTE DE RH.

Neste último item das entrevistas foi solicitado aos entrevistados que, numa situação hipotética, se imaginassem à frente de um programa de desenvolvimento gerencial cujo tema fosse "o gerente e o estresse". Ao encerrar, diante de sua experiência na área de RH, os participantes aguardam um "conselho" / sugestão sobre o gerente que as empresas esperam.

De acordo com E1 todo profissional busca um mentor, uma pessoa que o ajude a enxergar um caminho equilibrado entre os conflitos e a negociação cotidiana. A identificação deste mentor pode fazer muita diferença na escolha de um caminho de sucesso ou de estresse na posição. Este mentor, mesmo não sendo a chefia imediata, poderia ter um papel importante como suporte social no ambiente de trabalho. O entrevistado apresentou as seguintes sugestões: escolha e ouça um mentor; busque bons exemplos; adquira a confiança e envolvimento da equipe. "Só assim um líder consegue atingir seus resultados, fortalecer a gestão de pessoas e servir de exemplos para outras pessoas." E conclui, "mais do que liderar é preciso inspirar." O conceito do líder que inspira (mais do que demanda e controla) se

aproxima desse papel de líder-educador. Embora parece *'naive'* (inocente, pueril) essa abordagem começa a dar sinais de sustentabilidade. Aliás, essa é uma boa comparação: há menos de 15 anos os temas sócio ambientais eram tratados com o mesmo ceticismo e desdém pela maior parte dos Conselhos. Não foi uma súbita generosidade ou lucidez ética que moveu as empresas para o conceito de sustentabilidade. Foi a NYSE (Bolsa de Valores de Nova Iorque) e o índice de sustentabilidade Down Jones (DJSI) que mostravam que as empresas sustentáveis tinha uma curva de crescimento mais confiável e um rendimento acima da média do índice regular (DJ).

E2, mantendo o olhar exclusivamente no indivíduo, complementa afirmando que:

Tudo passa. Portanto até com o que se estressar é uma escolha. Mas é. Nem tudo vale à pena. Tem que rir um pouco mais de si e das situações. Acho que o humor é a grande saída para o estresse. O líder que sabe olhar a vida com a perspectiva do humor, da leveza e se lembrar que ele também vai passar. Esse vive melhor. A sua equipe vive melhor também.

Para E3 que “escolham as pessoas corretas. Desenvolvam essas pessoas, desenvolvam e valorizem essas pessoas. E tirem fora rapidamente àqueles que não tenham os mesmos valores que vocês. [...] Tem que ser fiel ao que vocês escolheram.”

E4 ao analisar a questão ressalta que “o importante não é morrer para ter muito, mas saber viver precisando do suficiente. Faça atividade física e crie um modelo de treinamento mental em que você possa administrar a sua vida entre o trabalho, família, o lazer e o esporte.”

E5 esclarece que “o gerente que conversa com sua equipe, que luta por ela e com ela, que entende quais são as dificuldades da equipe, quais são os pontos fortes e a desenvolver da equipe, que olha para a equipe, tem sucesso garantido. E também que as pessoas querem crescer e para crescer precisam de feedbacks.”

Seguindo a mesma linha de raciocínio de E4, E6 faz uma reflexão sobre valor e preço, pautando em sua própria experiência, nos ensina que:

Nem tudo tem um preço. Você pode colocar dinheiro na frente do valor, reconhecimento na frente dos seus valores, que isso vai gerar um estresse. Pode ser a curto, médio ou longo prazo, mas vai gerar um estresse. Ou você tem valores que estão condizentes com o que você está recebendo, ou senão isso vai gerar um estresse emocional. Você vai ficar refém desse estresse, desse reconhecimento que é a curto prazo, que faz bem para o ego, mas ele traz uma conta pesada, exige uma compensação muito grande.

E7 sugere que o líder “tome o pulso da equipe. Tente entender quem é cada indivíduo que está fazendo parte do time. Tente entender as necessidades dele. Avalie os objetivos que você tem para entregar e aí comece a trabalhar junto, para você atingir o resultado com que você se comprometeu.”

Dentre as competências de um gestor hábil E8 esclarece que é necessário “criar mecanismos para saber até onde está o meu limite de interferência e onde está o limite do outro.”

Para E9 dentre as competências necessárias a um gestor destaca:

habilidade de se relacionar em todos os níveis da organização e de compreender paradoxos. Atualmente todas as organizações funcionam de forma matricial ou em rede. Ou seja, há a necessidade de constantes contatos para a execução de suas tarefas de rotina. Assim, esse gerente deve ser capaz de compreender que nem sempre é a lógica que funciona.

Então deixa a seguinte sugestão,

O trabalho é uma faceta da vida, só. Então eu não posso canalizar todas as minhas energias para ele. Então eu tenho que saber dividir de modo que eu possa também ter satisfação, prazer, humor, nas outras áreas. [...] Sabendo que eu não sou onipotente. [...] Saber que eu tenho um limite e que eu só posso chegar naquele ponto. A partir dali eu tenho que me cuidar, porque senão eu fico pelo caminho.

Por fim, E10 ao analisar a questão assevera que “um gerente equilibrado, com maturidade exigida para o cargo, que consegue formar uma bela equipe e a desenvolve, utiliza todos os recursos que estão a sua disposição, filtra as demandas e extrai o melhor de cada um dos subordinados.”

Ao concluir este capítulo e, a seguir, este estudo, cabe ressaltar que a ênfase dada por quase todos os entrevistados na importância da relação do líder com a equipe foi um fator que nos surpreendeu. Nas entrevistas fica presente que a competência estudada (negociar e lidar adequadamente com o conflito) torna-se ainda mais relevante. Na comparação entre líderes com evidente capacidade de negociar e seus pares com evidente dificuldade nesta mesma área, fica ainda mais marcante o contraste do papel desta disposição para ouvir, entender e atender a equipe na construção de resultados hoje e relações que perduram. Causou estranheza ao pesquisador a falta de um pensamento crítico ao papel da organização no contexto do estresse e o papel do gestor, especialmente da área de Recursos Humanos que tem acesso a

todos os indicadores, tanto dos resultados como do sofrimento das equipes (afastamento por doença, queixas, pesquisas internas etc), em levar uma reflexão à direção das suas respectivas empresas. O olhar do RH tem se voltado a buscar melhorar o ambiente de trabalho e isso tem um grande valor, mas acredito que o RH, com toda a visão sistêmica que tem dos processos, das pessoas e do subjetivo da organização poderia ir mais além, poderia propor mais inovação na gestão e alimentar pesquisas-estudos sobre a sustentabilidade da sua própria força de trabalho, também chamado muitas vezes, 'o ativo mais importante desta empresa'. Quem tem um ativo, precisa considerar a sustentabilidade, caso contrário, esse 'ativo' vira um 'passivo'. Vimos esses números quantificados nos custos estimados do estresse nos Estados Unidos e Europa mas acreditamos serem ainda maiores se considerarmos o presenteísmo (estar no trabalho mas não produzir como resultante do sofrimento por alguma causa).

Diante do exposto até aqui, lançamos as seguintes proposições:

- 1- As relações interpessoais entre o gerente e o colaborador (basicamente o nível de confiança construído) têm efeito modulador sobre a percepção da pressão por parte dos colaboradores;
- 2- Os conflitos têm efeito variável sobre a produtividade entretanto o conflito velado tem um efeito de contaminar a percepção sobre o ambiente e o líder;
- 3- As chefias imediatas têm influência sobre o nível de estresse de suas equipes;
- 4- A credibilidade de um líder afeta a percepção que um liderado sobre sua atuação e isso impacta a percepção da sua capacidade para enfrentar a demanda;
- 5- Em contextos de incerteza, uma liderança na qual a equipe confie, tem papel equalizador. Considerando verdadeira esta hipótese, podemos trazer para o gerente a possibilidade de ser um agente redutor do estresse nos ambientes de pressão crescente, ou seja, considerando o contexto das organizações, esses líderes conseguem resultados no presente e criam condições para a conquista destes resultados em situações futuras. Isso está alinhado ao conceito de sustentabilidade;
- 6- Embora o contexto cultural não fosse objeto deste estudo, observamos nas empresas pesquisadas (todas brasileiras) uma "necessidade relacional" no âmbito do trabalho, concordante com estudos de Sobral, Carvalhal e Almeida (2007), o que aumenta a importância relativa do papel do gerente na validação do indivíduo.
- 7- As estruturas e estratégias organizacionais podem ser agentes de incremento ao conflito e estresse, ou seja, parte importante do estresse e do conflito pode ter sua origem no *modus operandi* da empresa. Cabe ao líder, especialmente o líder de RH, uma reflexão crítica

e um posicionamento ético que considere a construção dos resultados em harmonia com o desenvolvimento das relações e das pessoas. A complexidade do tema não deve ser motivo de abandoná-lo para tempos futuros quando as coisas importantes se tornam problemas urgentes. O mesmo caminho da sustentabilidade sócio ambiental poderia ser considerado na Academia, nos Centros de Formação de Gestores e na própria empresa, visando a construção de um pensamento sistêmico e sustentável na formação das equipes e na preservação dos indivíduos. 70% de estresse ocupacional (ISMA) não é um índice diante do qual podemos nos calar.

8 CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo buscamos identificar a correlação entre a habilidade de negociação dos gerentes e a relação com suas equipes diretas. Buscamos sondar a existência de um efeito modulador entre essa relação e a percepção da pressão por suas respectivas equipes. A pressão e o efeito sobre o indivíduo (estresse) têm sido tema de grande interesse em nossos seminários para gestores de grandes empresas.

O estudo buscou criticar e fundamentar o que temos acompanhado na realidade diária de gerentes, com ênfase maior sobre sua capacidade de alinhar a equipe através da negociação e do manejo adequados do conflito, elementos diários da prática gerencial.

Não é nossa proposta oferecer nenhuma forma de padronização de comportamento, gerencial mas sim contribuir com a consideração de que a mudança corporativa depende do alinhamento discurso-prática da empresa (exemplo, incluir na remuneração variável indicadores da saúde da sua equipe). Por outro lado, acreditamos no esforço de uma grande massa de gerentes que busca cumprir seu papel corporativo no que tange à produtividade mas que também se importam e cuidam de cada indivíduo de sua equipe. Estes líderes, embasados neste estudo, podem se sentir estimulados a continuarem investindo na construção de relações saudáveis com suas equipes que, por sua vez, retribuem com resultados superiores.

Buscamos também considerações que possam alimentar os institutos e consultorias voltadas ao desenvolvimento e treinamento de líderes em direção a um novo modelo de formação gerencial.

No primeiro capítulo apresentamos a delimitação do estudo, sua relevância, justificativas para a sua escolha, questões a serem respondidas com a pesquisa, bem como os objetivos a serem alcançados com o trabalho.

No capítulo dois optamos por um olhar histórico do trabalho, da organização e do homem, buscando assim localizar no tempo a jornada em busca do equilíbrio trabalho e trabalhador, o lugar do homem na construção desta história e alguns importantes pensadores da gestão de pessoas. Uma premissa importante deste capítulo é a velocidade da mudança e o impacto no trabalho. Este capítulo abre portas para entendermos o capítulo seguinte, no qual estudamos o estresse e, em particular, o estresse ocupacional como resposta ao aumento exponencial da demanda sobre uma capacidade de reação não tão rápida, muito menos elástica. Neste capítulo apresentamos, ainda, a diferença entre pressão – que está no ambiente

externo- e estresse, que deriva da percepção do indivíduo sobre sua capacidade de reagir àquele estímulo. O interesse neste tema começou com a constatação prática de que a pressão no ambiente de trabalho aumenta muito em tempos de retração do mercado, mas também aumenta em períodos em o mercado está aquecido. Logo, a pressão sempre aumenta. Portanto, se houver uma correlação-entre como uma equipe ‘percebe’ o seu líder e a pressão percebida, essa informação poderá ser útil para a Gestão de Pessoas, particularmente no encaminhamento do estresse ocupacional. Neste cenário, encontramos o conceito de Suporte Social, que significa a rede de relacionamentos que protege o colaborador em contextos de alta pressão, e demos maior ênfase ao papel do líder como fonte principal deste suporte. Este papel atribuído ao líder, na literatura anterior a 2000, estava mais relacionado à família. De 2005 em diante, fica mais evidente o papel da chefia imediata. Alguns autores, inclusive, mencionam o choque entre as demandas da família e do trabalho como fator estressor, mais até do que Suporte Social.

No quarto capítulo, aprofundamos o tema *conflito* por ser um dos temas que mais presentes na realidade corporativa, deflagrando o estresse ocupacional. Embora não tenhamos explorado a fundo as diversas causas específicas (vez que não se tratam de objeto específico desta pesquisa), pela simples compreensão do conflito como um choque de interesses e a percepção de ameaça aos objetivos de uma pessoa em detrimento de outrem, a meritocracia, por mais justa que seja, cria um ambiente onde um recebe algo (promoção, prêmio, aumento de salário, etc) e o outro não. As relações de trabalho são, por sua natureza, relações onde conflito está presente – manifesto ou latente - ao longo do tempo. Isso faz do manejo adequado do conflito no ambiente de trabalho um assunto relevante na agenda do gerente. Entretanto, este manejo adequado depende tanto do diagnóstico correto (abordagem técnica) como da relação de confiança construída pelo líder (abordagem relacional). Embora cientes de que parte significativa dos conflitos esteja relacionada às estruturas e estratégias corporativas, propositalmente dirigimos nossa atenção aos gerentes e líderes que compõem a massa de liderança dessas organizações, visando provocar idéias que possam contribuir para a melhoria das relações e dos resultados. A reflexão e exemplo destes líderes têm sido fator de mudança em suas organizações, na construção da ambiência. Nas crises – leiam-se conflitos – é que os líderes são mais necessários.

O quinto capítulo apresenta em detalhes a metodologia empregada para a realização da pesquisa. Inicialmente, buscou-se a partir da teoria sobre o tema uma definição para o referido procedimento. Em seguida, definiu-se o tipo de pesquisa (qualitativa, descritiva, de caráter exploratório), bem como os meios (bibliográfica e de campo). A partir de então,

detalhou-se a pesquisa de campo realizada a partir das entrevistas: universo e amostra; seleção dos sujeitos; instrumentos para coleta de dados; roteiro para as entrevistas e tratamento dos dados coletado. Ao finalizar o capítulo procurou-se destacar as possíveis limitações das entrevistas como método para coleta de dados em pesquisa de campo.

No último capítulo apresentamos e discutimos o resultado da pesquisa realizada com profissionais de Recursos Humanos de grandes empresas. Nele, buscamos através do olhar sistêmico do RH, uma percepção sobre as lideranças de diferentes empresas e a comparação entre líderes de uma mesma empresa com maior ou menor capacidade de negociação junto à sua equipe. Diante do que foi exposto é possível concluir que tanto o estresse quanto o conflito trazem tanto um componente influenciado pela organização, quanto um claramente influenciado pela relação com o gestor imediato, confirmando o conceito inicialmente levantada de que a relação entre gestor e equipe tem efeito modulador sobre a percepção do indivíduo (e da equipe imediata) sobre os estressores (elementos da pressão). Esta modulação manifesta-se de forma mais evidente nos testemunhos dos entrevistados ao relatar que, quando o gestor é reconhecido como hábil em negociação e no manejo do conflito, sua equipe tem indicadores mais favoráveis quanto ao estresse, ou seja, ele reduz a percepção dos fatores estressores e atenua seu efeito estressante sobre o indivíduo. Tanto no referencial teórico como nas Empresas aqui estudadas, a partir do que fora exposto durante as entrevistas, pudemos constatar que a credibilidade do líder, sua habilidade de negociação e de manejo do conflito foram importantes atributos na construção da relação de confiança com suas equipes, tendo um destaque especial para sua capacidade de ouvir a equipe, entender seus desafios e atender suas necessidades reais.

Colaiácovo & Colaiácovo (1999, p.9) chamam a atenção para o fato de que “as qualidades humanas mais exigidas nesse mundo globalizado do futuro serão as habilidades para administrar e resolver conflitos, para cooptar a participação daqueles que poderão ser [...] bons negociadores, tanto no plano interno quanto externo”. Nas entrevistas e na experiência que tenho vivido dentro das organizações onde atuo – particularmente junto às gerências de RH – líderes que apresentam essa habilidade de negociação e manejo do conflito têm sido um alvo de interesse daqueles que influenciam a contratação ou demissão de gerentes, os profissionais de RH. Líderes que pautam suas ações em valores e constroem fundamentos fortes com suas equipes são fatores que reduzem a percepção dos estímulos estressores presentes em qualquer organização.

Ao focar a perspectiva do gerente e da sua relação com a equipe, não estamos reduzindo a importância das macro-intervenções corporativas como propõe Vasconcelos et al.

(2008), Thomas (1992) e Rahim (2002), pelo contrário, buscando trazer uma reflexão sobre o que está ao alcance de cada liderança em sua lida diária com o colaborador, procuramos sensibilizar as organizações para pensarem este conceito como estratégico na definição das políticas corporativas.

Embora reconheça esses elementos (o papel da cognição na modelagem do comportamento e a busca dos interesses subjacentes) como importantes, Thomas (1992) revendo seu trabalho de 1976, aponta para a necessidade de uma visão mais estrutural buscando mudanças nas variáveis estruturais de uma organização que resultam em desempenho inferior nos processos, “criando condições, no longo prazo, para a melhoria dos resultados através da cultura (incluindo as normas corporativas) as competências negociais e outras condições (BLAKE e MOUTON, 1964; LIKERT e LIKERT, 1976 apud THOMAS, 1992 p. 271).

Para Thomas (1992) é importante escapar da visão excessivamente pragmática da Teoria Contingencial no Gerenciamento do Conflito uma vez que ela não alcança o longo prazo de uma organização, pelo contrário, ela visa a atuação no momento.

Cabe mencionar o risco apontado por Vasconcelos (2008) de que o manejo do conflito seja um manejo de pessoas, de manipulação cínica da organização, dividindo para governar e criando modelos artificialmente competitivos mas que não são declarados e sim velados. Essa estratégia, embora utilizada com liberdade no passado, encontra hoje barreiras importantes no ambiente corporativo, uma delas é a Pesquisa de Clima (ou Ambiência), onde práticas são comparadas e confrontadas pelo RH e seus superiores. Algumas empresas do setor de varejo, especialmente na fabricação e distribuição de bebidas tem um conhecido sistema predatório de competição interna mas, como dissemos, *conhecido*. Nessas empresas as regras da competição são claras e as recompensas atraentes, tornando-se um modelo de gestão baseado em alta pressão, alto *turn over* mas também de alta recompensa, o que interessa grande parte dos novos talentos do mercado (Geração Y) que busca desafio e recompensa, como um *game* de computador. Entretanto, nas empresas onde essa competição é velada e as regras não são claras, o efeito sobre o resultado é inverso. Há perdas, desmotivação e um ambiente de tensão e medo que propiciam maior morbidade.

Considerando o contexto que impulsiona mudanças, talvez, a maior alavancagem venha a ser a própria performance da equipe: um líder precisa que sua equipe tenha uma alta performance hoje, mas que tenha condições de superar essa performance amanhã. E, como vimos, ele constrói essa sinergia catalisando em torno dele próprio o sentido e propósito da equipe.

Isso abre uma reflexão sobre a atitude de negociação – que considera as partes envolvidas e busca um olhar sistêmico e não uma resolução sintomática – em seu importante papel na crescente necessidade de harmonizar o convívio das organizações com seus diferentes públicos de interesse.

Por mais que as organizações cresçam e tenham um papel na construção da sociedade, elas ainda são dependentes das escolhas daqueles que nelas trabalham. O gestor pode contribuir mais do que imagina para a ‘construção de equipes equilibradas em ambientes desequilibrados’, mas para isso ele precisa pagar o maior preço da carreira: ser um modelo. Estes gestores que são percebidos como líderes, mais do que resultados, deixam um legado.

Cabe uma reflexão final sobre o papel do RH na construção de diretrizes estratégicas de longo prazo e na definição (não apenas execução) das políticas corporativas considerando uma visão sistêmica e sustentável sobre Recursos Humanos, cada vez mais Humanos e menos Recursos. O RH tem um papel fundamental de mostrar não apenas o que as Diretorias e Conselhos *querem* mas também o que eles *precisam*. Peretence ao RH essa leitura sistêmica dos indicadores e trazer a ‘voz da operação’ para a discussão com os principais líderes da empresa como também ajudar a levar a ‘voz do corporativo’ para as equipes.

Com este trabalho procuramos também sensibilizar as organizações para pensarem em seu papel na construção das políticas corporativas, preservando o indivíduo para sustentar a performance. Os temas pressão e conflito, tão importantes no contexto atual, precisam ser analisados, também, pela perspectiva corporativa e não ficarem ao sabor das decisões individuais das lideranças.

O estudo apontou a necessidade de uma exploração mais profunda do tema, particularmente sobre o papel do RH no desenvolvimento do pensamento corporativo voltado para a sustentabilidade integral (ambiente interno e externo). A literatura e os resultados iniciais demonstraram um importante papel da chefia direta na percepção do estresse de sua equipe direta. Entretanto, algumas perguntas ainda carecem de maiores estudos tornando-se sugestões para futuras pesquisas como, por exemplo, como líderes considerados duros e diretivos constroem uma relação de alta confiança e performance? Qual o fator que os diferenciam? Como as empresas que estão sendo abastecidas com novos profissionais da Geração Y vão lidar com o choque cultural entre chefe-empregado, característico deste grupo? Qual o impacto de um líder admirado pela equipe e seu efetivo resultado? Como esse líder desejado pelas equipes é visto pelas suas Diretorias e Conselhos? Nesta esfera (alta direção), ele também é percebido como um modelo a ser seguido ou um líder ‘fraco’ que

perde tempo/energia com coisas que não interessam à empresa? Ele é premiado ou punido pelo seu investimento pessoal?

Embora muitas questões ainda estejam por ser respondidas, um ponto comum foi encontrado entre todos os Entrevistados: os líderes fizeram a diferença em suas equipes. Seu modelo é admirado e suas palavras têm peso para suas equipes. Essa reflexão, por si só, já seria tema de interesse para um novo estudo: como avaliar o modelo de um líder e o impacto sobre seu resultado?

Enquanto essa equalização mais ampla não acontece, salvo exceções, recai sobre o líder, chefia imediata, a escolha mencionada por Nilton Bonder: manter a Tradição – seguindo os padrões que deram certo no passado e não criar problemas entre os outros gerentes – ou questionar (com seus atos e resultados com a equipe) o modelo vigente, o que pode ser percebido como Traição (ainda que seja o melhor interesse do futuro da companhia e das pessoas, mas no curto prazo não oferece ROI *return over investment*).

Mais uma vez a história se apresenta diante do indivíduo e ele precisa fazer uma escolha e, ainda que não fale sobre ela, será percebida pelas equipes e quem o conhecer. Seu exemplo e a força dos seus atos mostrarão essa escolha e definirão o seu legado. Como disse o Prêmio Nobel da Paz, Albert Schweitzer, “dar o exemplo não é a melhor forma de liderança, é a única”.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel. **The Democratic Corporation: a radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success.** New York: Oxford University Press, 1994.

ADER, Robert; FELTEN David; COHEN, Nicholas **Psychoneuroimmunology.** 2nd ed. San Diego: Academic Press, 1990, 2 v.

ALBRECHT, Karl. **O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você.** Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

_____. **O Gerente e o Estresse.** Rio de Janeiro: Zahar, 1988.

ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSNADJER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira, 2000.

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballestero. **Organização, Sistemas e Métodos.** São Paulo: McGraw Hill, 1990.

AMASON, A. C. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams
The Academy of Management Journal □ Vol. 39, No. 1 : Academy of Management), pp. 123-148 p.26 Feb., 1996

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação.** São Paulo: Atlas, 1997.

AYLMER, Roberto. **Escolhas.** 5. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

_____. **O Estresse no Exercício da Medicina.** Monografia (Concurso para Membro Titular). p.94 Niterói: Academia de Medicina do Estado do Rio de Janeiro, 2005.

AYRES, Kátia Virgínia; BRITO, Suerde Miranda de Oliveira; FEITOSA, Adriana Coura. Qualidade de Vida, Stress e Situação de Trabalho de Profissionais Docentes: uma comparação entre o público e o privado. In: **Anais do XXIII Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração.** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-34.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2008.

AZEVEDO, Israel Belo de. **O prazer da produção científica**. 7. ed. Piracicaba: UNIMEP, 1999.

BACAL, R. Organizational conflict: The good, the bad and the ugly. *The J. Quality and Participation*, 27: 2 2004

BALLONE, Geraldo J., EP NETO, I Ortolani. **Da emoção à lesão**. São Paulo. Ed. Mande, 2002

_____. **Estresse**. *Psiquiatria Geral*. 2002. Disponível em:<<http://www.psiqweb.med.br/cursos/stress1.html>>. Acesso em: 13 set. 2009.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. 3rd. ed. London: Harvard University Press, 1968.

BASS, B. M., & YAMMARINO, F. 3. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. **Applied Psychology: An International Review**. 40. 437—454.

BAUER, M.; GAUER, G. J. ; NARDI, N. B. Depressão maior e atividade do sistema imunológico. **Revista ABP-APAL**. São Paulo, 3(15), 87-94, jul./set.1993.

BAZERMAN, MAX; NEALE, MARGARET A. **NEGOCIANDO RACIONALMENTE**. SÃO PAULO, ATLAS, 1998. 2ª ED.

BAZERMAN, MAX; NEALE, MARGARET A. **PROCESSO DECISÓRIO**. SÃO PAULO: CAMPUS, 5ª ED., 2004

BEEHR, T. A. Research on occupational stress: an unfinished enterprise. **Personnel Psychology**. Farmington Hills, 51, 835-844. 1998

BENNIS, Warren G. **A invenção de uma vida**. São Paulo: Campus, 1999.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. São Paulo: Vozes, 1975.

BONDER, Nilton. **A Alma Imoral**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

BOVEN, L. V.; THOMPSON, L. A Look into the Mind of the Negotiator: Mental Models in Negotiation. **Group Processes & Intergroup Relations**. Thousand Oaks, v. 6, n. 4, out. 2003, p. 387-404

BRANDENBURGER, A. M., & NALEBUFF, B. J. 1996. **Co-opetition**. New York: Doubleday.

BRYMAN, Alan. **Social Research Methods**. 3rd. ed. Oxford: Oxford University Press, 2008.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CANNON, W.B. The Emergency function of the Adrenal Medulla in pain and the Major Emotions. **American Journal of Physiology**. Bethesda, v. 33, n. 2, p. 356-372, fev. 1914.

CAPLAN, R. D.; JONES, K. W. Effects of workload, role ambiguity, and Type A personality on anxiety, depression, and heart rate. **Journal of Applied Psychology**. Washington, 60, 1975, p. 713-719.

Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Harrison, R.V., & Pinneau, S. R., Jr. (1975). *Job demands and worker health*. Cincinnati: NIOSH.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. **O Gerente Equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CAVANAUGH, M. A. *et al.* An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. **Journal of Applied Psychology**. Washington, 85, 65-74. 2000.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure**. Boston, MA: MIT Press, 1962

CHANLAT, A.; DUFOUR, M. **La rupture entre l'entreprise et les hommes: le point de vue des sciences de la vie.** Paris: Editions Québec/Amérique, 1985

CHANLAT, J. F. Modos de Gestão, Saúde e Segurança no Trabalho. In : DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Recursos Humanos e Subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 1996, p. 118-128.

COBB, S. Social support as a moderator of life stress. **Psychosomatic Medicine.** Washington DC, 38 (5), 300-314, 1976.

CODO, W. **Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental.** In: JACQUES, M.G.; CODO, W. (Orgs.) *Saúde mental & trabalho: leituras.* Petrópolis: Vozes, 2002, p.173-90.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

_____. **Você Pode Negociar Tudo!** São Paulo: HSM Management, 2005.

COLAIÁCOVO, Juan Luis; COLAIÁCOVO, Cynthia A. **Negociação, mediação e arbitragem – Teoria e Prática.** Rio de Janeiro: Forense, 1999.

COLEMAN, V. **Técnicas de Controle de Estresse.** Rio de Janeiro : Imago, 1992.

COMISSÃO MUNDIAL DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988.

COOPER, C. L.; DEWE, Ph. J.; O'DRISCOLL, M. P. **Organizational stress. A review and critique of theory, research and applications.** Londres: Sage, 2001

COOPER, C. L., ; WILLIAMS, S. **Creating Healthy Work Organizations.** Chichester, UK: John Wiley & Sons. 1994

COSTA, Leda Gayer. **Administração: Abordagens Clássicas e Modernas.** Porto Alegre: Síntese, 1978. 165 p.

COX, T.; GRIFFITHS, A.; RIAL-GONZALEZ, E. **Research on work-related stress. The Cost of Violence / Stress at Work and the Benefits of a Violence / Stress Free Working Environment.** Report to the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg. 2000. Disponível em: <http://www.ilo.int/safework/info/publications/lang--en/docName--WCMS_118190/index.htm > Acesso em: 20 mar. 2010.

COX, T; LEITER M T, **The health of health care organizations.** Disponível em <<http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a782432674&db=all>> Acesso em 26 dez 2009.

COX, T.; KUK, G. **Healthiness of schools as organizations: teacher stress and health.** Braga: International Congress.Stress, Anxiety & emotional disorders, 1991

COX, T. *et al.* **Organizational interventions for work stress: a risk management approach.** Sudbury: HSE books, 2000.

COX, T; MACKAY, C. Psychosocial factors and psychophysiological mechanisms in the aetiology and development of cancers. **Social Science & Medicine.** Issue 4, 1982, v. 16, p.381-396

CUNHA, A.G., **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa** Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1982

DAVIS, A. **A Re-Analysis of the Occupational Stress Indicator.** London: Work & Stress, v. 10, n. 2, 1996.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DI MARTINO, Vittorio. Occupational Stress: A preventive approach. **Conditions of Work Digest.** Geneva: ILO / Internacional Labour Office, 11/2, p. 3-21. 1992.

DUFOUR, M. **La Rupture entre l'entreprise et les homes.** Paris: Editions d'Organisation, 1985

DUNST, C.; TRIVETTE, C. Assessment of social support in early intervention programs. *In:* MEI- SELS, S. ; SHONKOFF , J. (Eds.). **Handbook of early childhood intervention.** New York: Cambridge University Press. 1990, p. 326-349.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

EU-OSHA / EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK. **Stress definitions & causes**. Disponível em: <http://www.osha.europa.eu/en/topics/stress/definitions_and_causes> Acesso em: 20 dez. 2009.

_____. **Research on Work-related Stress**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities 2000.

FARBER, I. ; HIEBERT, B. Teacher stress: A literature survey with a few surprises. **Canadian Journal of Education**. Winnipeg 9 (1), 14-27. 1984

FAVA, Giovanni A.; SONINO, Nicoletta N. Psychosomatic medicine: emerging trends and perspectives. **Psychotherapy and Psychosomatics**. Basel, nº 69, v. 4, p. 184-197, 2000

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FILGUEIRAS, Julio Cesar; HIPPERT, Maria Isabel Steinherz. A polêmica em torno do conceito de estresse. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v. 19, n. 3, p. 40-51, 1999.

FISCHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao sim**: Negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

FLEURY, A.; FLEURY, M. I. **Aprendizagem e Inovação**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo : Atlas, 1995.

FLOOD, Robert. **Solving Problem Solving**. Chichester, Inglaterra: John Wiley, 1995.

FOLLETT, Mary P. **Profeta do gerenciamento**. Uma Celebração dos Escritos dos Anos 20. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FONTANA, David. **Estresse**. São Paulo: Saraiva, 1994.

FORNÉS, J. Respuesta emocional strés laboral. **Rol de enfermería**. Barcelona, 1994: 186:31-39.

FRANÇA, A C Limongi; RODRIGUEZ, A L, **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática / Stress and work: a psychosomatic boarding.** São Paulo; Atlas; 1999.

FREUDENBERG H.J. Staff burn-out. **J. Social Issues.** Malden, 30:159-65, 1974

FRENCH J. R. P. *et al.* **Job demands and worker health.** Cincinnati: NIOSH, 1970.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207 p.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILBREATH, B. Creating healthy workplaces: the supervisor's role. *In: International Review of Industrial and Organizational Psychology.* Chichester, UK, Cary L. Cooper, Ivan T. Robertson, 2004, v. 19, p. 93-118

GILBREATH, B.; FREW, E. **Supervisor Behavior and Employee Health: A Topic Neglected by Management Educators.** San Antonio, TX: Institute for Behavioral & Applied Management. 1997

GLOWINKOWSKI, S. P.; COOPER, C. L. Managers and professionals in business/industrial settings: the research evidence. *In: IVANCEVICH, J. M. ; GANGSTER, D. C. (Org.), Job stress: from theory to suggestion.* Nova York: Haworth, 1987, p. 177-212.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995

GOLEMAN, D (2001). **Emotional intelligence: Issues in paradigm building.** *In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), The Emotionally Intelligent Workplace, (pp. 13-26), Jossey-Bass: San Francisco.*

GREINER, Larry E. **Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações.** São Paulo: Nova Cultural, 1986 .

GUETZKOW, H. GYR, J. (1954), "An analysis of conflict in decision-making groups", *Human Relations*, Vol. 7 pp.367-81.

HEALTH & SAFETY EXECUTIVES. 2010 **What is stress?** Disponível em: <<http://www.hse.gov.uk/stress/furtheradvice/whatisstress.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2010.

HINGLEY, P.; COOPER, C.L. **Stress and the nurse manager**. Chichester: Wiley & Son, 1986

HIRSZOWICZ, M. **Industrial Sociology: An Introduction**. New York: St. Martin's. 1985.

HOOGAN, R.; CURPHY, J. & HOOGAN, J. **American Psychologist What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality**, Washington DC, US. June 1994

HOYT, J.; GERLOFF, E. A. Organizational environment, changing economic conditions, and the effective supervision of technical personnel: A management challenge. **Journal of High Technology Management Research**. London, UK, n. 10; p. 275–294, 1999.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **The Cost of Violence / Stress at Work and the Benefits of a Violence / Stress Free Working Environment**. Report by Helge Hoel, Kate Sparks & Cary L. Cooper, University of Manchester Institute of Science and Technology. Geneva: International Labour Office, 2001. Disponível em: <http://www.ilo.int/safework/info/publications/lang--er/docName-WCMS_118190/index.htm> Acesso em: 20 mar. 2010.

INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION. **Facts about stress 2010**. Disponível em: <<http://www.isma.org.uk/about-stress/facts-about-stress.html>> Acesso em: 16 jan. 2010.

IVANCEVICH, J. M.; MATTESON, M. T.; KONOPASKE, R. **Organizational behavior and management**. McGraw-Hill College US, 1990.

IWATA, N.; SUZUKI, K. Role stress-mental health relations in Japanese bank workers: a moderating effect of social support. **Applied Psychology: An International Review**. Malden, n. 45, p. 207-218, 1997

JAMAL, M. Relationship of job stress and type A behavior to employee's job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic problems and turnover motivation. **Human Relations**. Londres, n. 8, p. 727-738, 1990.

JEHN, K. A.. Benefits and detriments of workplace conflict. *Public Manager*, 29 (2), 24-48. 2000

JEHN, K. A., & SHAH, P. P. Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups. **Journal of Personality and Social Psychology**, 72, 775-790. 1997

JEX, Steve M; Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice. **Advanced topics in organizational behavior**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd., 1998, v. XIV, 129 pp.

_____. ; ELACQUA, T. C. Self-esteem as a moderator: A comparison of global and organization-based measures. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Leicester, v. 72, p. 71-81, 1999.

JONES,F; KINMAN, G. **Approaches to studying stress – Stress: myth, theory and research**. Londres: Prentice Hall, 2001.

JOSEPH, R. **The Naked Neuron: Evolution and the Languages of the Brain and Body**. New York: Plenum, 1993.

KAHN, R. L.; BYOSIERE, P. Stress in organizations. *In*: DUNNETE, M. D. ; HOUGH; L. M. (Org.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists, 1992, v. 3, p. 571-650.

KAHN, R. L. *et al.* **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**. New York: Wiley & Sons, 1964.

KANTER, R. M. The new managerial work. **Harvard Business Review**. Boston, v. 67, p. 85-92, 1989.

KARASEK, R. A.; THEORELL, T. **Healthy work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life**. New York: Basic Books, 1990.

KASL, S. V. Assessing health risk in the work setting. *In*: SCHROEDER, H. E. (Ed.). **New directions in health psychology assessment**. New York: Hemisphere Publishing, 1992, p. 95-125.

KRAUSE, N. ; STRYKER, S. Stress and well-being: the buffering role of locus of control beliefs. **Social Science and Medicine**. New York, v. 18, p. 783-790, 1984.

KUHN, Thomas T. S. **A Estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

_____. **The Structure of Scientific Revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1983.

LANDY, Frank; QUICK, James Campbell ; KASL, Stanislav. Work, stress, and well-being. **International Journal of Stress Management**. Springer Netherlands, v. 1, n. 1, DOI 10.1007/BF01857282, p. 33-73, jan. 1994.

LANDY, F. J. Work design and stress. In: KEITA, G. P. ; SAUTER, S. L. (Ed.) **Work and Well-Being: An Agenda for the 1990s**. Washington DC: American Psychological Association, 1992.

LANDY, F. J.; BARNES, J. L.; MURPHY, K. R. Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. **Journal of Applied Psychology**. Washington, v. 63, n. 6, p. 751-754, 1978. Disponível em: <[http://www.tamu.edu/classes/payne/pa/landy et all 1978.pdf](http://www.tamu.edu/classes/payne/pa/landy_et_all_1978.pdf)>. Acesso em: 2 abril 2010.

LARWOOD, L.; WOOD, M.M. **Women in management**. London: Lexington Books, 1979.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and Environment**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1969.

LAX, David A.; SEBENIUS, James K.; **The manager as negotiator**. New York: Free Press, 1986.

LAX D. & SÉBÉNIUS J. The Manager as Negotiator: The Negotiator's Dilemma : Creating and Claiming Value. In *Dispute Resolution*, 2nd ed., Ed. Stephen Goldberg, Frank Sander and Nancy Rogers, pp.49-62. 1992

LAZARUS, R S **Psychological stress and the coping process**. New York, NY, US: McGraw-Hill. 1966.

_____. Psychological stress in the workplace. In R. Crandall, & P. L. Perrewé (Orgs.), *Occupational stress: A Handbook* (pp. 3-14). Washington: Taylor & Francis, 1995.

_____. ; FOLKMAN, S. *et al.* Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. **Journal of Personality and Social Psychology**. Washington, v. 50, n. 5, p. 992-1003, doi: 10.1037/0022-3514.50.5.992, maio 1986.

LEITE, Rose Mery S. C. **Bandeirantes do mar: a identidade dos trabalhadores das plataformas de petróleo**. Niterói: Intertexto, 2009.

LEVI, Lennart. **Society, stress and disease**. London: Oxford University Press, 1971.

LEYDEN, G. ; KUK, G. The role of supervision in a healthy organization: The case of educational psychology services. **Educational and Child Psychology**. Newcastle, n. 10, p. 43-50, 1993.

LIPP, Marilda Emmanuel Novaes (Org). **Pesquisas Sobre o Stress no Brasil**. São Paulo: Papyrus, 1996.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACKIE, K. S.; HOLAHAN, C. K. ; GOTTLIEB, N. H. Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human service residential care facility. **Human Relations**. Londres, n. 54, p. 1065-1092, 2001.

MACLEAN, Paul D. **The Triune Brain and Evolution**. New York: Plenum, 1990.

MAIA, S.C. **Análise ergonômica do trabalho do enfermeiro em uma Unidade de Terapia Intensiva: proposta para a minimização do estresse e melhoria da qualidade de vida do trabalhador**. 1999. 178p. Dissertação [Mestrado]. Programa de Pós-graduação em engenharia de produção, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MALHOTRA, Deepak; BAZERMAN, Max. **Negotiation genius: how to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond**. New York: Bantam Dell, 2007.

- MANNING, M. R.; JACKSON, C. N. ; FUSILIER, M. R. Occupational stress, social support, and the costs of health care. **Academy of Management Journal**. New York, n. 39, p. 738-750, 1996.
- MARINO, K. E. ; WHITE, S. E. Departmental structure, locus of control, and job stress: the effect of moderators. **Journal of Applied Psychology**. Washington, n. 70, p. 782-784, 1985.
- MASLACH, C.; JACKSON S. **Maslach burnout inventory**. Palo Alto: University of California; 1986.
- MASLOW, A. B. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Brother, 1954
- MATOS, F. G. **Negociação gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985/1989.
- MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. 5. ed. São Paulo: Palas Athena, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCEWEN B. S.; SAPOLSKY R. M. Stress and cognitive function. **Current Opinion in Neurobiology**. Amsterdam, v. 5, n. 2, p. 205-216, abril 1995.
- _____. ; GAZZANIGA, M.S.. **The Cognitive Neurosciences**. Cambridge: MIT Press, 1995.
- MCGRATH, Joseph E. **Social and psychological factors in stress**. Oxford, England: Holt, Rinehart, & Winston. (1970). XI, 352 p. Disponível em: <http://openlibrary.org/books/OL5075973M/Social_and_psychological_factors_in_stress>. Acesso em 3 mar. 2010.
- MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. Martins Fontes: São Paulo, 1980.
- MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORAES, Lúcio Flávio Renault de *et al.* Estresse e qualidade de vida no trabalho na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. **Anais do XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Belo Horizonte: ANPAD, 2001, p. 87-113.

MOREIRA, Mauro Diniz; MELLO FILHO, Julio de. Psicoimunologia hoje. In: MELLO FILHO, Julio de (Org.). **Psicossomática hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992, p.29- 38.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **A arte e a ciência de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MNOOKIN, R. H., PEPPE S.R., TULUMELLO, A. S. **The Tension Between Empathy and Assertiveness Negotiation Journal** Volume 12, Issue 3, pages 217–230, July 1996

NADLER, David, HACKMAN, J. Richard, LAWLER III, Edward. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Campus, 1983.

NAISBITT, John. **Megatrends: ten new direction transforming our lives**. New York: Warner Book, 1982.

NELSON, D.; WHEELER, M. Rocks and Hard Places: Managing Two Tensions in Negotiation. **Negotiation Journal**. Boston, v. 20, n. 1, p. 113-128, jan. 2004.

NIOSH NATIONAL INSTITUTE OF OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH. **Stress at work, Problems in Occupational Safety and Health**. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1977. Disponível em: <<http://www.cdc.gov/niosh/>>. Acesso em: 15 nov. 2009.

O'DRISCOLL, M. P.; BEEHR, T. A. Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. **Journal of Organizational Behavior**. Malden, v. 15, p. 141-155, 1994.

OXFORD ENGLISH DICTIONARY (Shorter), 3. ed. Oxford: Clarendon Press, 1978.

PEIRÓ, J.M., et al. Relationships Between Leadership and Professionals' job Attitudes and Perceptions Comparison of two Leadership Models. **Work & Stress**, v. 10, n. 3, p. 195-208, London, 1996.

PERREWE, P.; GANSTER, D. C. The impact of job demands and behavioural control on experienced job stress. **Journal of Organizational Behavior**. Malden, n. 10, p. 136-14, 1989.

PINKLEY, R. Dimensions of conflict frame: Disoutant interpretations of conflict. **In Journal of Applied Psychology**, Washington, DC 75, p.117-126, 1990.

POLLAN, S. M.; LEVINE, M. **The total negotiator**. Nova York: Avon Books, 1994.

QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QVORTRUP, Lars. **The Hypercomplex Society**. Nova York: Peter Lang, 2002.

RABIN, B S et al. Bidirectional Interaction Between the Central Nervous System and the Immune System. **Critical Reviews in Immunology**. Local, v. 9, n. 4, p. 279-312, 1988.

RAHIM, M. A.; ANTONIONI, D. Krumov K.; ILIEVA, S. Power, Conflict and Effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. **European Psychologist**. Göttingen, v. 5, n. 1, p. 28-33, 2000.

_____ ; BONOMA. **Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnostic and Intervention**. Department of Management Information Systems. Bowling Green: Western Kentucky University, 1979.

RAMOS, D. **A psique do corpo: uma compreensão simbólica do corpo**. São Paulo: Summus, 1994.

RICHARDSON, G. E. The metatheory of resilience and resiliency. **Journal of Clinical Psychology**. Malden, v. 58, n. 3, p. 307-321, mar. 2002.

ROBBINS, S. P. Mudança Organizacional e Administração do Estresse. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423), 1999

- ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. **Administração**. Tradução de Luiz Roberto Mía Gonçalves. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998
- ROCHA, Eduardo Peixoto; SALLES, José Antonio Arantes. Competências e a gestão de pessoas. **REACRE – Revista Administração CREUPI**. Espírito Santo do Pinhal, v. 5, n. 9, p. 35-43, jan. / dez. 2005.
- RODRIGUES, Francisco Flávio de A; MELHADO, Heloísa M. C; KRITZ, Sônia. **Negociação para o trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1997.
- ROSS, R. S., & ROSS, J. R. (1989). *Small groups in organizational settings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. *et al.* **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-55.
- RUTENBECK, Jeffrey. Bit by Bit by Bit: Hypercomplexity and Digital Media Studies. In: **IDMA/IMS CONFERENCE**, Miami University, Oxford Ohio, Abr. 2006. Disponível em: <<http://www.units.muohio.edu/codeconference/papers/papers/Rutenbeck%20-%20bit%20by%20bit%20%5Bfinal%5D.pdf>> Acesso em: 20 mar. 2010.
- SALES, S. M. Organizational role as a risk factor in coronary disease. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, n. 14, 1969, p. 325-336.
- SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 9. ed. rev. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- SANT'ANNA, A. S.; COSTA, R. C. M. M.; MORAES, L. F. R. Qualidade de vida no trabalho: uma análise em unidades de ensino básico. **Anais do XXIV Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração**. Campinas:ANPAD, 2000, p. 141-160 .
- SANTOS, Brien dos; SUSSMAN, Lyle. Improving the return on IT investment: the productivity paradox. **International Journal of Information Management**. Amsterdam, v. 20, n. 6, p. 429-440, dez. 2000.
- SARANSON, I. G. *et al.* Life events, social suport, and illness. **Psychosomatic Medicine**. McLean, v. 47, n. 2, p. 156-163, 1985.

SAUTER, S. L; HURRELL, J. J. ; COOPER C. L. (Ed.). **Job Control and Worker Health**. New York: Wiley & Sons, in EU-OSHA, 1989.

SBRAGIA, R. O Impacto de aspectos ligados à operação de estruturas matriciais sobre o desempenho de projetos de P&D. 1982. Tese de doutoramento- Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SELYE, Hans. A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. **Nature**. Montreal, v. 138, p. 32, jul. 1936.

_____. **The physiology and pathology of exposure to stress**. Oxford: Acta, 1950.

_____. **The Stress of life**. New York: McGraw-Hill, 1956.

SENGE, P.M. **The fifth discipline** Century Business p.424, 1990

SERPA, Maria de Nazareth. *Teoria e prática da mediação de conflitos*. Rio de Janeiro: Lumen Juris: 1999.

SHELL, Richard G. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. São Paulo: Negócio, 2001.

SILVA, José Roberto Gomes; VERGARA, Sylvia Constant. A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito? In: ANAIS do Encontro de Estudos Organizacionais 2: Observatório da Realidade Organizacional. Recife: PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002, 1 CD

SLATER, Robert. **Jack Welch on Leadership**. New York: McGraw-Hill, 2004.

SLOAN, S. J.; COOPER, C. L. **Pilots Under Stress**. London: Routledge & Kegan Paul, 1986.

SOBRAL, Filipe; CARVALHAL, Eugenio; ALMEIDA, Filipe. O estilo brasileiro de negociar. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão v.6 n.2 Lisboa abr. 2007

SONNENBERG, F. The age of intangibles. **Management Review**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, v. 83, n. 1, p. 48-53, Jan. 1994.

SOUSA, Célio. **Gestão do conhecimento**. Lisboa: RH, 2000.

SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah; THOMAS.LARMER, Jennifer. **The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement**. Thousand Oaks : Sage, 1999.

TAMAYO, A. *et al.* Relação entre estresse ocupacional e autoconceito profissional. SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA (Org.). **Resumos de comunicações científicas, XXXII, Reunião Anual de Psicologia**. Florianópolis, 2002, p. 309.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990.

TAYLOR, S. E. **Health Psychology**. In: LAZARUS, R.S.; MONAT, A. (Ed). **Stress and coping**. 3. ed. New York: Columbia University Press, 1991, p. 62-80.

THOMAS, Kenneth; THOMAS, Gail F. **Introduction to conflict management: improving performance using the TKI**. Mountain View, California: CPP Inc., 2002.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Trad. João Távora. São Paulo: Record, 1995.

_____. **Organizações Flexíveis**. Rio de Janeiro, Record, 1985.

_____. **Previsões e premissas**. São Paulo: Record, 1983.

_____. **The Third Wave**. New York: Bantam Books, 1980.

TUOMI, K. *et al.* Aging, work, life-style and work ability among Finnish municipal workers in 1981–1992. **Scandinavian Journal of Work Environment and Health**. Helsinki, n. 23, p. 58-65, 1997.

URIS, A. **101 of the Greatest Ideas in Management**. New York: John Wiley, 1986.

URY, William. *Chegando à paz*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; CRUBELLATE, João Marcelo. Stress in organizations: between efficiency and the institutionalization of fear. **BAR, Braz. Adm. Rev.** Curitiba, v. 5, n. 1, p. 37-52, mar. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. SILVA, J.R. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito? **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 1 CD; Recife ,2002.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Teoria e prática da mediação**. Curitiba: IMAB, 1998

WALKER, C. R.; GUEST, R. H.; TURNER, A. N. **The Foreman on the Assembly Line**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1956

WALONICK, David S. **Organizational Theory and Behavior**. Disponível em: Statpac – Survey Software Solutions <<http://www.survey-software-solutions.com/walonick/organizational-theory.htm>> Acesso em: 20 mar. 2010.

WANG, JianLi; PATTEN, Scott B. Perceived work stress and major depression in the Canadian employed population, 20–49 years old. **Journal of Occupational Health Psychology**. Washington, v. 6(4), Oct 2001, 283-289. doi: 10.1037/1076-8998.6.4.283 Disponível em < <http://psycnet.apa.org/journals/ocp/6/4/283/>> Acesso em: 23 out. 2009.

WARR, P.B. Job features and excessive stress. *In*: JEKINS, R; CONEY, R. (Ed). **Prevention of mental ill health at work**. London: HMSO, 1992, p. 245-261.

WARREN, E; TOLL, C. **Como dominar seu stress**: como indivíduos equipes e organizações podem equilibrar pressão e performance. Tradução: Tereza Queiroz. Rio de Janeiro: Infobook, 1998.

WELCH, Jack; BYRNE, John A. **Jack Definitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Jack: Straight from the Gut**. New York: Warner Business Books, 2001.

WINNUBST, J. A. M.; BUUNK, B. P.; MARCELISSEN, F. H. G. Social support and stress: Perspectives and processes. In: FISHER, S. ; REASON, J. (Ed.). **Handbook of Life Stress, Cognition and Health** .Chichester, UK: John Wiley & Sons. 1998, p 193-209.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Ética, estratégia e comunicação na passagem da modernidade à pós-modernidade**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

ZORRINHO, Carlos. **Gestão da informação**. Lisboa: Editorial Presença, 1991.

GLOSSÁRIO

Competência - A noção de competência gerencial deve ser pensada como *uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação*. A noção de competência, portanto, torna-se efetiva através de ações que mobilizam capacidades (resumido de BOTERF, 1994 e 1999; ZARIFIAN, 1995; LEVY-LEBOYER, 1996; FLEURY e FLEURY, 2000).

Conflito – situação resultante de diferenças de opiniões, interesses, objetivos, percepções, atitudes, comportamento, valores e necessidades, estabelecidas entre duas partes interagindo entre si, quando há uma interferência deliberada sobre a tentativa das outras partes de atingirem seus objetivos. Apesar de uma extensa lista de sinônimos – como discussão, desavença, contenda, contestação, briga, luta, debate, confrontação – o termo parece consagrado na literatura em português sobre o assunto, e refere-se a confrontos e controvérsias estabelecidos entre pessoas, grupos, organizações ou, mesmo, países. No capítulo dois, serão apresentadas diferentes definições e classificações de conflito.

Coping - Para a European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), as pessoas experimentam o estresse quando há uma desproporção percebida entre as demandas do seu meio e os recursos que ela dispõe para enfrentar (*cope ou coping*) ou atender a essas demandas.

Disputa – “é um conflito... que é comunicado ou manifestado” (SERPA, 1999, p.77). Pode ser entendida com uma das fases do conflito, em que se explicita o objeto gerador do conflito – real e/ou emocional – e em que se pretende uma solução, que pode ser negociada apenas entre as duas partes ou encaminhada a uma terceira parte.

Down Jones Sustainability Index - O DJSI é composto por ações de empresas de reconhecida sustentabilidade corporativa, o que significa dizer que são empresas capazes de criar valor para os acionistas no longo prazo, por aproveitar oportunidades de negócios e também gerenciar os riscos associados a fatores econômicos, ambientais e sociais. O índice leva em conta não apenas a performance financeira, mas principalmente a qualidade da gestão

da empresa, que deve integrar o valor econômico à transparência, governança corporativa e responsabilidade social e ambiental como forma de sustentabilidade no longo prazo.

Geração Y - também referida como Geração Millennium ou Geração da Internet (ou NET) é um conceito em Sociologia que se refere, segundo alguns autores a jovens nascido até meados dos anos 90, que desenvolveram-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. Preocupados com o meio ambiente e causas sociais, assim como com o equilíbrio na vida pessoal, bem-estar e enriquecimento pessoal. Apresentam dificuldades em lidar com limites rígidos e conceitos prontos. Buscam flexibilidade e liberdade para fazerem “do seu próprio jeito” e encaram com naturalidade a confrontação com autoridades.

Global Compact - O Global Compact é uma iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. Essa iniciativa conta com a participação das agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário.

Negociação Gerencial - a negociação gerencial extrapola o clássico contexto da barganha com clientes e fornecedores onde há uma divisão mensurável de um bem (dinheiro, produtos, serviços...) e se estende pela necessidade em negociar com seus superiores, pares e subalternos, os elementos que fazem parte da rotina corporativa como as prioridades, os prazos, os recursos, as promoções etc. Boven e Thompson (2003) trazem pesquisas que demonstram que, de uma maneira geral, as pessoas são negociadoras ineficientes.

Pipeline de Desenvolvimento Aylmer – O Pipeline de Desenvolvimento é um plano integrado de treinamento desenvolvido pelo Dr Aylmer com sua equipe multidisciplinar, com ênfase no desenvolvimento de competências específicas e na formação/desenvolvimento de uma identidade de time voltado para a alta performance. Utiliza um modelo flexível e progressivo, pautado na Andragogia, que busca criar práticas diárias que melhorem o desempenho das relações e dos resultados pautadas tanto nos valores corporativos, como nos desafios operacionais.

Pressão percebida - é a importância dada a um evento ou estímulo. Ela qualifica a relevância a partir da percepção e da interpretação do indivíduo. Para Albrecht (1990) a pressão equivale às demandas que requerem alguma espécie de adaptação e o estresse, refere-se a um conjunto específico de condições orgânicas e bioquímicas que refletem a tentativa deste ajuste. Segundo Albrecht (1990, p.35), “a pressão está na situação; o estresse está na pessoa”, ou seja, o que comumente chamamos de estresse é a pressão percebida pela pessoa.

Programa de Desenvolvimento Continuado – plano integrado de treinamento e desenvolvido pelo autor, com sua equipe multidisciplinar, dando ênfase no desenvolvimento de competências específicas e na formação/desenvolvimento de uma identidade de time voltado para a alta performance. Utiliza um modelo flexível e progressivo, pautado na Andragogia, que busca criar práticas diárias que melhorem o desempenho das relações e dos resultados pautadas tanto nos valores corporativos, como nos desafios operacionais.

Relatório Brundtland - o documento intitulado Nosso Futuro Comum, publicado em 1987, no qual desenvolvimento sustentável é concebido como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”. Foi elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU.

Sustentabilidade - prover o melhor para as pessoas e para o ambiente tanto agora como para um futuro indefinido. Segundo o Relatório de Brundtland (1987), sustentabilidade é: "suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas". A Gestão Sustentável é uma capacidade para dirigir o curso de uma empresa, comunidade, ou país, por vias que valorizam, recuperam todas as formas de capital, humano, natural e financeiro de modo a gerar valor para os *stakeholders*.

Turnover ou rotatividade: no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais. Pode ser também um indicador de saúde organizacional. O *turnover* é geralmente considerado como um indicador da saúde organizacional. Embora signifique uma renovação do quadro, deve ser monitorado pelo custo que representa em recrutamento, seleção e treinamento, além do custo oculto da perda do capital intelectual e da imagem de uma organização. Pode estar relacionado a fatores como baixo comprometimento, problemas com clima organizacional ou

com o suporte que a organização oferece, falhas nos processos de recrutamento e seleção, remuneração inadequada, mercado de trabalho aquecido entre outros .