

INTERESSES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DE LIDAR COM OS CONFLITOS E POTENCIALIZAR RESULTADOS

Isabela Cristina Santos ¹
Solange A. Devechi Ordones ²

RESUMO

A gestão de toda organização tem papel fundamental de desenvolver políticas de valorização dos seus recursos intelectuais, de forma a alinhar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Entretanto, a convivência diária no ambiente de trabalho gera conflitos que precisam ser administrados com o propósito de se manter um ambiente pacífico que vise a agradável convivência entre todos os envolvidos. Assim, o objetivo do estudo é verificar indicadores que favoreçam o bom convívio e interesses de ambas as partes, o capital intelectual e organização, com vistas a apostar na produtividade do negócio, utilizando como ferramenta a Pesquisa de Clima Organizacional. Com a análise dos dados coletados, foi possível perceber que apesar do trabalho executado ser agradável e da organização lidar satisfatoriamente com os conflitos, há falta de políticas/prêmios que valorizem o serviço dos colaboradores, deixando-os insatisfeitos e desmotivados.

PALAVRAS-CHAVE: Indivíduo. Organização. Conflitos. Resultados.

ABSTRACT

The management of every organization has a fundamental role to develop policies of valorization of its intellectual resources, in order to align the individual objectives with the organizational objectives. However, daily living in the workplace generates conflicts that need to be managed with the purpose of maintaining a peaceful environment that aims at the pleasant coexistence between all involved. Thus, the objective of the study is to verify indicators that favor good conviviality and interests of both parties, intellectual capital and organization, with a view to betting on business productivity, using the Organizational Climate Survey as a tool. With the analysis of the data collected, it was possible to perceive that although the work performed was pleasant and the organization deal satisfactorily with the conflicts, there is a lack of policies / awards that value the service of the employees, leaving them dissatisfied and unmotivated.

KEY WORDS: Individual. Organization. Conflicts. Results.

INTRODUÇÃO

As organizações são instituições sociais que congregam pessoas que convivem cotidianamente em função do desenvolvimento de suas atividades profissionais. Sendo assim, os relacionamentos interpessoais acabam gerando conflitos, em função das naturais divergências de opiniões e valores.

¹ Aluna graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM.

² Doutoranda no PPGCI UNESP – Marília, Mestre em Ciência da Informação - UNESP Marília, Graduada em Psicologia UNESP – Bauru, Pós Graduada em Administração de Recursos Humanos e Dinâmica de Grupo.

Normalmente as empresas veem estes conflitos de forma negativa. Entretanto, autores como Burbridge e Burbridge (2012) alegam que a ocorrência dos conflitos pode ser considerada natural e necessária para promover mudanças benéficas para a empresa, cabendo ao gestor o papel de gerir os conflitos positivos e os negativos.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 361),

O conflito é inerente à vida de cada indivíduo [...] A palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas.

De acordo com o autor citado logo acima, o conflito está relacionado à divergência de opiniões, o que é perfeitamente natural num ambiente de convívio contínuo de muitas pessoas, como é o caso de uma empresa.

Devido a este fato, autores como Berg (2012) e Chiavenato (2004) elaboraram métodos para desvendar os tipos de conflitos que podem ocorrer em organizações, o que facilita a forma para melhor resolvê-los em cada caso, ambiente e pessoa, que quando utilizados podem melhorar o desempenho e criar uma relação tranquila entre os cidadãos.

Na verdade, à medida que os conflitos são identificados é possível buscar estratégias para reduzi-los e conviver num ambiente mais saudável e produtivo.

Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

É fato que pessoas e organizações visam objetivos diferenciados e da mesma forma traçam estratégias como forma de melhor alcança-los e, nesse sentido, pode haver conflitos pelo fato das partes estarem em desacordo.

Para SERRANO E RODRIGUEZ (1993) o conflito é considerado um encontro de duas forças que seguem a mesma direção, porém se diferem em seus sentidos, sendo necessária uma gestão eficaz para a retirada de algo positivo da situação. Dentro das organizações e com muita frequência, em determinado conflito entre duas partes, as duas pretendem um tipo de solução que a outra não quer aceitar, sendo que ambas as partes

INTERESSES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DE LIDAR COM OS CONFLITOS E POTENCIALIZAR RESULTADOS

dependem uma da outra para ser atingido um acordo. Existe uma maneira de identificar as zonas de conflito e atuar sobre elas como forma de estabelecer estratégias para a solução ou redução do problema?

O estudo apresenta como principal objetivo identificar fatores ou indicadores que favorecem o bom convívio e interesses de ambas as partes, o capital intelectual e organização, visando estabelecer um clima harmônico e, ainda, apostar na produtividade do negócio.

Os objetivos secundários estão pautados em definir os conceitos individuais e organizacionais; abordar a importância dos tipos de conflitos inerentes às organizações; identificar formas de lidar com os conflitos e promover a harmonia dentro do ambiente; aplicar pesquisa aplicada.

É fato que a organização necessita desenvolver políticas de valorização dos colaboradores, aliando os objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Entretanto, a convivência diária no ambiente de trabalho gera conflitos que precisam ser administrados. O sucesso da empresa dependerá, dentre outros aspectos, da habilidade em proporcionar um ambiente agradável e pacífico de forma a conseguir atingir seus objetivos internos e de interesse do mercado externo.

Nesse sentido este estudo justifica-se pelo interesse em conhecer as práticas de organizações que administram tais conflitos como forma de minimizá-los e, dessa forma, lidar com os aspectos comportamentais ocorridos entre as hierarquias e desenvolver um ambiente favorável ao atingimento de suas metas e objetivos.

Não se discute que conflitos sempre surgirão, inevitavelmente, porém existem maneiras de melhor se preparar para lidar com as situações quando as mesmas se apresentam.

A metodologia é exploratória, descritiva e analítica a ser desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico e de pesquisa de campo. Como forma de identificar os fatores de motivação no ambiente de trabalho se fará uso da pesquisa de clima organizacional aplicada na Santa Casa de Misericórdia de Marília, por meio de questionário com perguntas abertas e fechadas entregues a diferentes níveis existentes na organização. Os dados coletados serão tabulados, analisados e expostos graficamente.

1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – ARH

Segundo Chiavenato (2009, p. 3), desde a Revolução Industrial observou-se a necessidade de se obter um serviço mediador entre pessoas e organizações, sendo criados alguns órgãos para essa função, mas foi somente em 1970, com as pessoas sendo tratadas como elementos fundamentais para o desenvolvimento organizacional, que surgiu o conceito Administração de Recursos Humanos, o qual envolve todos os processos de gestão de pessoa.

Gil (1994, p. 13) conceitua a Administração de Recursos Humanos como ações que tem a finalidade de integrar o colaborador na organização, aumentando sua produtividade. Essa área é responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação pessoal. Ribeiro (2005, p. 15) também ressalta a importância dos Recursos Humanos no cumprimento não só das funções que se dividem a área, mas pelo estímulo do colaborador e de seu bom relacionamento com o empregado, criando oportunidades de crescimento pessoal dentro da empresa.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 107) o profissional de recursos humanos pode analisar os funcionários de uma organização como pessoas (com características próprias de personalidade), ou como recursos (com competências para executar as tarefas organizacionais).

1.1 A organização

De acordo com Chiavenato (2009, p. 16-18), as organizações são completamente variadas e heterogêneas, seu tamanho, localização, estrutura e natureza sempre se diferem e se modificam conforme o tempo. Sua existência é fator da cooperação entre as pessoas, que deverão estar dispostas a se comunicarem e a contribuir para a fim de cumprirem um propósito em comum. Mesmo sendo um dos maiores meios de satisfação das necessidades do ser humano, interferindo no seu modo de viver, a organização também é influenciada pelos modos de pensar, agir e sentir das pessoas.

Segundo Drucker (2003, p. 33), “[...] uma empresa é criada e administrada por pessoas. Não é administrada por forças.” Sendo assim, suas economias podem até estabelecer limites e criar oportunidades, mas não definem o que é e o que a empresa faz. March e Simon (1967, p. 4) por outro lado, identificam a importância de uma organização

pelo tanto de tempo que as pessoas gastam dentro delas, sendo no trabalho, escola ou lazer.

CHIAVENATO (2009, p. 46-50) destaca dois elementos comuns em toda organização:

- O elemento básico: É a interação entre as pessoas, tendo o intuito de alcançar um objetivo que somente com a junção de capacidades pessoais diferentes seria possível. A qualidade entre essa interação também define o sucesso e o fracasso da organização. Existem quatro níveis de interação: interações individuais; interações entre indivíduos e organização; interação entre organização e outras organizações; interações entre organização e seu ambiente total.
- Os elementos de trabalho: São os recursos utilizados pela organização, podendo ser divididos entre:
 - Pessoas: como elemento de trabalho podem oferecer a habilidade de fazer (executar tarefas), a habilidade de influenciar (modificar o comportamento dos outros) e a habilidade de utilizar conceitos (planejar e organizar o trabalho dos outros).
 - Recursos não-humanos: são os recursos materiais (como máquinas e equipamentos), os recursos financeiros (como capital e receita) e os recursos mercadológicos (como promoção e propaganda).
 - Recursos conceituais: também chamados de recursos administrativos, é o desempenho dos cargos de dirigentes, pois isso influencia no grau que os membros da organização realizam suas habilidades.

1.2 Interesses/objetivos organizacionais e pessoais

Para Chiavenato (2009, p. 12-13), as organizações e as pessoas são dependentes para cumprir seus objetivos, pessoas não são mais vistas como meros recursos organizacionais, tendo o papel de parceiras da instituição, onde há uma troca de conhecimentos e interesses.

As organizações existem porque as pessoas têm objetivos individuais que somente podem ser atingidos pela atividade organizada. Contudo, na medida em que crescem, as organizações desenvolvem seus próprios objetivos que vão se tornando independentes e mesmo diferentes dos objetivos das pessoas que as formam. (CHIAVENATO, 2009, p. 50).

INTERESSES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DE LIDAR COM OS CONFLITOS E POTENCIALIZAR RESULTADOS

Chiavenato (2009, p. 56) esclarece que toda organização precisa saber finalidade de sua existência e ter como objetivo a situação que se deseja alcançar. Normalmente seus principais objetivos são:

- 1) Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;
- 2) Proporcionar emprego produtivo para todos os fatores de produção;
- 3) Aumentar o bem-estar da sociedade por meio do uso econômico dos fatores de recursos;
- 4) Proporcionar um retorno justo aos fatores de entrada;
- 5) Proporcionar um clima envolvente em que as pessoas possam satisfazer uma variedade de necessidades humanas normais. (CHIAVENATO, 2009, p. 57).

Em se tratando das motivações pessoais, Krech, Crutchfield e Ballachey (1962, p. 17) abordam que o ser humano tem suas atitudes guiadas pela sua cognição (pelo que ele pensa, acredita e vê). Para Chiavenato (2009, p. 121-122) a motivação das pessoas é consequência de seu comportamento, podendo ser gerada por estímulo externo (do ambiente) ou por estímulo interno (da mente). Apesar de os objetivos pessoais se diferirem de acordo com a necessidade de cada indivíduo, seus comportamentos se assemelham podendo ser divididos entre três suposições:

- O comportamento é causado: existe uma casualidade na situação, podendo ser influenciado por meios internos ou externos, ou seja, tanto pela hereditariedade quanto pelo ambiente.
- O comportamento é motivado: existe um intuito que o direciona a tal escolha, sendo o comportamento sempre dirigido por algum objetivo.
- O comportamento é orientado para os objetivos: existe algo que serve como um impulso (desejo, necessidade, tendência) para que tal comportamento seja tomado.

De acordo com Vergara (2005, p. 41-43), a motivação é algo contínuo, uma força que nos impulsiona a alcançar algo e que tem sua origem nas nossas necessidades interiores, ou seja, é intrínseca, devendo o gestor saber lidar com as diferenças e compreender os interesses de cada indivíduo.

Dentro das organizações (Simon, 1965) ressalta que as pessoas estão interessadas em colaborar com os objetivos da empregadora desde que suas atividades

INTERESSES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DE LIDAR COM OS CONFLITOS E POTENCIALIZAR RESULTADOS

exercidas também agreguem na realização de seus próprios objetivos. Sendo assim, a contribuição das pessoas (trabalho, dedicação, pontualidade, etc.) para com a empresa é gerada a partir de incentivos (salários, oportunidades, benefícios, etc.).

Por outro lado, Drucker (2003, p. 287-289) explica que a satisfação do funcionário não é o suficiente para suprir os objetivos da empresa, já que a insatisfação pode trazer coisas ruins mas também pode proporcionar melhorias, ou seja, é capaz de gerar irritabilidade pessoal ou simplesmente a ânsia de melhorar o serviço prestado, sendo o último algo de muita valia para a organização. No entanto, o que se deve mesmo buscar em um profissional é sua responsabilidade em cumprir o que se pede, obtendo seu máximo desempenho.

1.3 Gestão de conflitos

Cabanellas (1979, p.3-6) define conflito como interesses antagônicos, no qual não existe consentimento entre as partes, e ressalta que “podemos assinalar que se entende por conflito de trabalho todo atrito procedente da prestação de serviços retribuídos pelo empregador ao trabalhador, isto é, derivados da atividade de trabalho”.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012, p. 30-31), o conflito é uma situação natural, podendo trazer benefícios e malefícios conforme divididos nas duas categorias abaixo:

- Conflitos produtivos: provocam mudanças positivas para os trabalhadores.
- Conflitos não produtivos/contraprodutivos: causam prejuízos e impedem a colaboração. Esse tipo de conflito pode se dividir entre:
 - Conflitos formais: sua resolução tem como apoio o auxílio de um profissional neutro, são de alta relevância e precisam da atenção do gestor.
 - Conflitos informais: sua resolução também é de alta relevância e geralmente pode ser solucionado pelo gestor, que deve avaliar o melhor meio para não causar prejuízos futuros.
 - Conflitos que não precisam ser gerenciados: sua resolução ocorre normalmente e de forma espontânea, não necessitando de relevância do gestor pois não interfere nos interesses da empresa.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2014, p. 136-137) explicam que o trabalho é a principal atividade da vida do ser humano e por isso pode gerar tanto prazer quanto estresse, sendo o estresse algo inevitável, mas que pode ser evitado com um ambiente de trabalho mais humano, fruto de uma direção mais flexível que conseqüentemente promove melhores condições no meio coletivo, respeitando as características individuais.

Segundo March e Simon (1967, p. 139-159) existem três principais tipos de conflitos: conflito individual, conflito organizacional (entre indivíduos ou grupos dentro da organização) e conflito inter-organizacional (entre organizações ou grupos). Diante do conflito, a organização passa por quatro processos de reação a situação:

- Solução dos problemas: Coleta de informações e levantamento de novas alternativas para encontrar uma decisão correta.
- Persuasão: Verifica a compatibilidade dos objetivos individuais com o objetivo geral, reunindo critérios cabíveis.
- Negociação: Procura um acordo entre a divergência dos objetivos.
- “Política”: Utiliza técnicas para a solução de conflitos que não são consideradas nas organizações, sendo mais utilizada entre conflitos intergrupais.

Para McINTYRE (2007, p. 296):

Que o conflito existe no local de trabalho não é um fato desconhecido, mas é assunto que não é assumido com facilidade. Muitas vezes as organizações têm vergonha em admitir que o conflito existe no seio das suas instalações; acham que a existência de conflito representa uma falha da sua parte, uma relativa “perda de controle” sobre os seus empregados, sendo indicador que a organização não está a funcionar bem. Subsiste a ideia de que a existência de conflito numa equipe revela falta de solidariedade, de colaboração e que, portanto, é algo que não deveria existir. Assim, muitas organizações não querem admitir a existência de conflito sendo este visto como uma situação negativa.

Em qualquer organização, a existência de conflito com baixos níveis deixa a organização vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, mesmo à falta

de eficácia, enquanto que possuir conflito em demasia encaminha a organização diretamente ao caos (Hampton, Summer & Webber, 1982).

2. FONTES MINIMIZADORAS DOS CONFLITOS

É visto que os conflitos nas organizações se apresentam levando em consideração os interesses individuais e não o coletivo, o que gera desconforto e redução nos resultados. Algumas medidas são importantes e emergenciais para que a energia das pessoas não se perca e a convivência seja mais agradável.

151

2.1 Ambiente e clima organizacional

De acordo com Ferreira (2016, p. 47), o clima organizacional é afetado principalmente pelos fatores internos, sendo que sua identificação ajuda no aumento da eficiência do ambiente organizacional que está diretamente relacionado a motivação dos colaboradores. Para Litwin (1971, p. 111): “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do meio ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) influencia o seu comportamento.”

Bispo (2006) explica que é através do clima organizacional que se torna possível medir o nível de relacionamento entre a empresa e seus funcionários, defendendo assim a importância da pesquisa de clima organizacional, que busca problemas na gestão dos recursos humanos e resulta em análises, diagnósticos e sugestões que visam a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e a adoção de políticas internas.

Segundo Coda (1993) o clima organizacional é justamente o que indica o grau de satisfação dos colaboradores, já Chiavenato (2003) afirma que ele também é o responsável pelo grau de motivação dos membros da empresa, influenciando no comportamento dos mesmos.

A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais. (KOLB et al., 1978, p.76).

2.2 Produtividade e bem-estar

INTERESSES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DE LIDAR COM OS CONFLITOS E POTENCIALIZAR RESULTADOS

Segundo Fleury e Vargas (1983, p. 39, 50), produtividade é definida de acordo com os objetivos estipulados, podendo ser gerada a partir de boas condições de trabalho que aumenta consequentemente a eficiência do trabalhador.

Para Silva e Marchi (1997), adotar programas de qualidade de vida e promoção da saúde faz com que o funcionário tenha maior resistência ao estresse, estabilidade emocional, produtividade, motivação e melhora nos relacionamentos, trazendo assim à organização menor absenteísmo/rotatividade e melhor ambiente de trabalho.

De acordo com Conte (2003), a importância da qualidade de vida no trabalho está no fato de que as pessoas passam grande parte de suas vidas no ambiente de trabalho, dessa maneira a qualidade de vida no trabalho resulta no aumento da probabilidade de se ter uma qualidade de vida pessoal. O autor também ressalta que melhorando a satisfação do trabalhador se melhora a produtividade da empresa, sendo a conciliação dos interesses dos indivíduos com os organizacionais a principal meta do programa de qualidade de vida no trabalho.

A ergonomia estuda a adaptação do trabalho as características físicas dos indivíduos, proporcionando maior segurança e melhor desempenho nas atividades, podendo ser considerada um elemento importante para o bem-estar do colaborador e o aumento da produtividade. Segundo Moraes (2014), o objetivo da ergonomia é modificar os sistemas de trabalho para ajustar o local de trabalho com as características, habilidades e limitações dos trabalhadores, apirando um melhor desempenho, conforto e segurança.

3. PESQUISA APLICADA

3.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa de campo foi realizada no hospital Santa Casa de Marília, na qual participaram três setores: Ambulatório de Especialidades, Enfermagem da ortopedia e Arquivo da ortopedia.

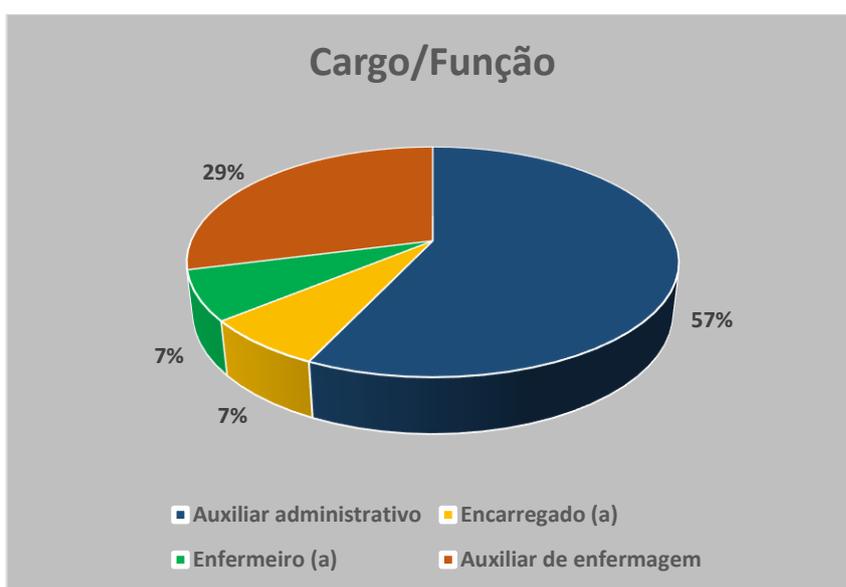
Com a autorização do RH da entidade, foram entregues questionários impressos para cada funcionário dos respectivos setores, contendo 16 questões, tanto dissertativas quanto objetivas, que se dividiam entre identificação do perfil e específicas sobre o

assunto da pesquisa. Após o prazo de uma semana, os questionários foram devolvidos para a realização da análise.

O perfil dos respondentes indica que 86% dos entrevistados foram mulheres, sendo assim 14% homens. Dentre o total de pessoas, 64% têm mais de 41 anos, e 57% são casados. Além disso, metade dos entrevistados tem sua escolaridade como ensino médio completo e apenas 22% possuem pessoas sob o comando.

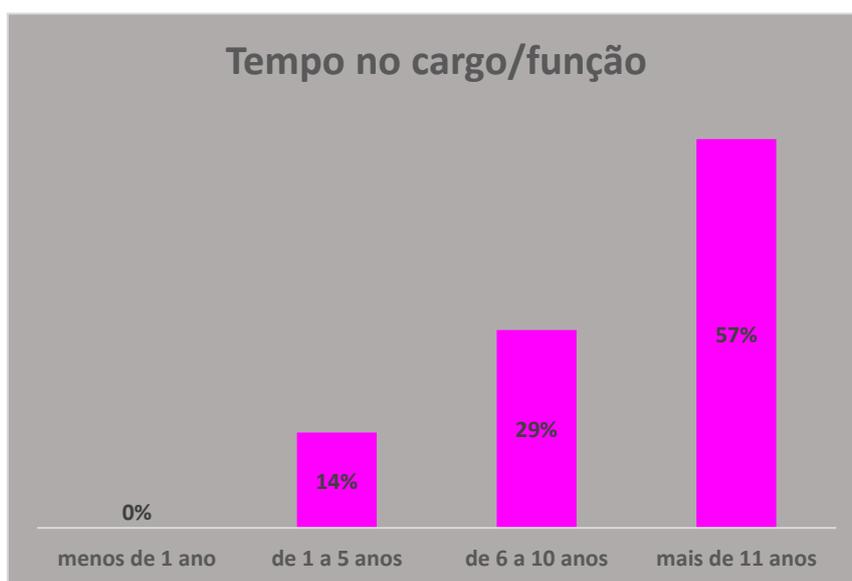
Referente aos seus cargos/funções, a maioria são auxiliares administrativos (figura 1) e possuem mais de 11 anos exercendo a atividade (figura 2).

Fig.1 - Cargo/função



Fonte: Próprio autor

Fig. 2 - Tempo no cargo-função



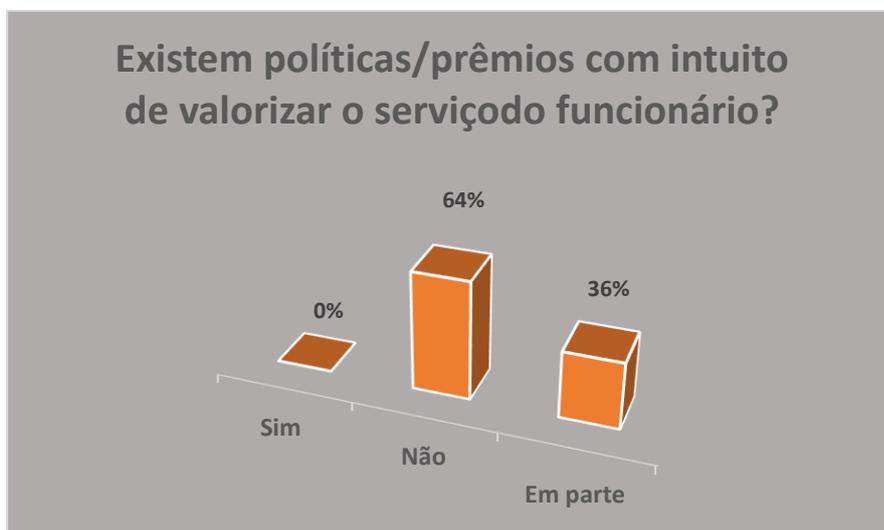
Fonte: Próprio autor

3.2 Resultados encontrados

Em relação às perguntas específicas sobre a Santa Casa de Marília, 71% dos funcionários entrevistados disseram que a cultura organizacional da empresa é de seu agrado e a porcentagem que considera o desempenho de suas atividades como agradável também é de 71%. Em se tratando da maneira que a empresa lida com os conflitos, metade alegou que a empresa trata com habilidade seguido de 43% que afirmou ser tratada com muita habilidade.

Entretanto, metade dos entrevistados não acredita que a empresa utiliza o potencial de todos os colaboradores e 64% não concordam que existem políticas/prêmios com intuito de valorizar o serviço (figura 3). Já, ao perguntar sobre os três fatores mais importantes para o bom convívio no trabalho, a preferência apontou pela política salarial bem definida, seguida do empate entre reconhecimento, aceitação de ideias, comunicação aberta e salários compatíveis com o cargo, como mostrado na figura 4.

Fig. 3 - Existem políticas/prêmios com intuito de valorizar o serviço do funcionário?



Fonte: Próprio Autor

Fig. 4 - Fatores mais importantes para o bom convívio no trabalho



Fonte: Próprio Autor

Com relação às perguntas abertas, quando questionado sobre ‘*que objetivos pessoais e profissionais são considerados fundamentais de serem atingidos pelo indivíduo*’, as respostas se fixaram em: salário, benefícios, ticket refeição, plano de saúde, reconhecimento profissional, investimento em cursos, capacitação, desenvolvimento de habilidades, organização, bom atendimento, bom relacionamento no trabalho, promoção, aposentadoria, exercer o trabalho com prazer, dentre outros.

No momento em que questionado ‘*de que maneira a organização se posiciona para alcançar bons resultados e ser bem sucedida no mercado*’, as respostas foram: ser reconhecida no mercado, conquistar as certificações, manter a satisfação dos funcionários, treinamentos para lideranças, prática de reuniões, atendimento humanizado, melhor adequação dos benefícios, mudanças necessárias nos setores, protocolos bem definidos, estabelecer políticas bem definidas, manter clima favorável entre todos, manter os pacientes satisfeitos com os atendimentos, valorizar os colaboradores, incentivar monetariamente os colaboradores, investir em projetos de melhorias, etc.

Ao analisar as respostas dos participantes percebe-se que os apontamentos se distribuem em questões tangíveis e intangíveis, tanto nos aspectos pessoais quanto organizacionais, o que necessita de ser trabalhado e discutido por meio da criação de políticas que viabilizem a funcionalidade desses resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

INTERESSES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DE LIDAR COM OS CONFLITOS E POTENCIALIZAR RESULTADOS

Diante do exposto, considera-se que o estudo conseguiu reunir informações importantes sobre as organizações e seus recursos pessoais, identificando que seus objetivos quando relacionados trazem benefícios para ambos no momento em que se visa promover projetos de melhorias para atingi-los.

A influência da liderança na gestão de conflitos também é de extrema importância, assumir condições conflituosas no ambiente e resolvê-las podem gerar resultados positivos que tiram a empresa da estagnação ajudando em seu crescimento.

Já a pesquisa de campo realizada em alguns setores da Santa Casa de Marília proporcionou o conhecimento prático de tudo o que foi visto em teoria e, a partir dos dados, se conheceu mais sobre os interesses dos colaboradores, de modo a constatar a importância do gerenciamento de conflitos para a criação de um ambiente de trabalho harmônico no ambiente de trabalho. A criação de políticas/prêmios de valorização ao serviço do colaborador para seu melhor desempenho e satisfação também colaboram positivamente rumo aos objetivos finais da organização.

REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012 *apud* FRIEDRICH, Taíse Lemos; WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de Conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades**. In: Conselho Regional de Administração do RS, 2014. Artigos Conselho Regional de Administração.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: Produção, 2006.

BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Marc. **Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CABANELLAS, Mozart V. Russomano G. **Conflitos coletivos de trabalho**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1979.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003. *apud* BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo: Produção, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427 *apud* FRIEDRICH, Taíse Lemos; WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de Conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades**. In: Conselho Regional de Administração do RS, 2014. Artigos Conselho Regional de Administração.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CONTE, Antonio Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais**. Curitiba: Fae Business, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

INTERESSES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DE LIDAR COM OS CONFLITOS E POTENCIALIZAR RESULTADOS

FLEURY, Afonso Carlos Correia; VARGAS, Nilton. **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

HAMPTON, D. R., SUMMER, C. E., & WEBBER, R. A. (1982). *Organizational behavior and human performance*. Glenview, IL: Scott Foreman.

KOLB, D. A; RUBIN, I. R.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1978. *apud* KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de Aguiar. **Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional.** Londrina: Terra e Cultura, 2004.

KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard S.; BALLACHEY, Egerton L. **Individual in Society.** Nova York: McGraw-Hill, 1962, p. 17. *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In: KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Organization psychology: a book of readings.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971, p.109-122. *apud* KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de Aguiar. **Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional.** Londrina: Terra e Cultura, 2004.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais.** Disponível em:

<<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Adm%20de%20conflitos%20nas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2018.

MORAES, Marcia Vilma Gonçalves. **Princípios ergonômicos**. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SERRANO, G.; RODRÍGUEZ, M. D. **Negociación en las Organizaciones**. Madrid: Eudema, 1993 *apud* MCINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais**. Disponível em: <<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Adm%20de%20conflitos%20nas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2018.

SILVA, M.A. Dias da; MARCHI, Ricardo de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997. *apud* VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 2001.

SIMON, Hebert A. **O comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, Serviço de Publicações, 1965. *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.