



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CHARLES OLIVEIRA DOS SANTOS

**O DIFERENCIAL DO ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI NO
PROCESSO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO.**

Salvador

2010

CHARLES OLIVEIRA DOS SANTOS

**O DIFERENCIAL DO ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI NO
PROCESSO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO.**

Artigo científico apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão do Curso no Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Tomaz de Aquino, como instrumento condicional para adquirir o título de Bacharel, sob a orientação metodológica da professora Ana Altina Cambuí, e orientação conceitual da professora Carla Cristina S. Santos.

Salvador

2010

AGRADECIMENTOS

Ao supremo nosso Deus, por ter nos dado liberdade inclusive de pensamento, sapiência, para que possamos nos conduzir neste cosmo de tantas dificuldades, ter me dado inspiração, força e equilíbrio para suportar os obstáculos que a vida nos prega, principalmente quando pensei em abdicar da vida acadêmica.

Aos meus pais, minha mãe Aldacy, mulher guerreira, que amo tanto, sempre me incentivando, estimulando, aconselhando, meu amparo e meu pai Ângelo, homem sábio, com sua inquietação intelectual, sempre nos incentivou para que estudássemos, para nosso crescimento intelectual, nosso discernimento, meu alicerce. A quem dedico este estudo.

Agradeço do fundo do meu coração aos meus irmãos, Fábio, Marcio, Rodrigo, pela compreensão de todos, em aceitar a minha ausência em momentos tão difíceis, colaborando de forma direta e indireta nesta minha caminhada. A outro irmão que contribuiu em minha estada nesta capital e por conseqüente na Faculdade, meu irmão Edvan Barbosa. Enfim a todos os meus familiares e amigos.

Os meus agradecimentos a Maria Cremilda, minha sogra, mulher brava, vitoriosa, sua garra e suas palavras sempre me motivaram.

Aos colegas acadêmicos, que seguiram suas vidas na busca de seus objetivos pessoais, nos deixando, partindo para outras faculdades, em especial Antonio Ferreira, Ednaldo, Esdras, Genevaldo, Joseane, Paulo Taumaturgo, Viviane Campos, saibam que a contribuição de vocês na minha vida acadêmica fora de suma importância.

Aos atuais, Gilberto, Nelson, Jorge Candido, Nilson, Ricardo, por termos conseguido com muita luta, vencer as dificuldades impostas pela Faculdade São Tomaz de Aquino, mas com união, reciprocidade, conquistamos mais uma vitória.

A você Fredison Evangelista, meu colega, que desde o primeiro semestre o incomodei e você ali sempre me dando a mão, não somente a mim, mas a todos, colaborando com seus conhecimentos, pessoa de uma inteligência que não sei mensurar, as suas inquietações serviam para nos motivar, distinguir,

pesquisar, estudar, buscar sempre o diferente. Então porque não dizer muito obrigado meu amigo, siga sempre neste mesmo caminho.

A todos os professores e mestres que contribuíram com nosso intelecto, a JAS, Jaqueline Araujo, Gustavo Alpoim, Túlio Lucena, Jademir Câmera, Paulo Mendes, Pedro Paulo, as abordagens conferidas em sala de aula pelos senhores, de forma concisa, e até às vezes aconseladoras, foram contundentes no norteamento de nossas vidas.

As orientadoras Ana Altina, e Carla Cristina, pelo alicerce metodológico, nos estimulando, inquietando a todos na busca do algo mais, acreditando e incentivando de que poderíamos conseguir, com a disposição de colaborar com todos, inclusive na construção do meu tema.

A todos os meus colegas de trabalho, com a compreensão e motivação, em especial agradeço a colaboração do Sr. Roberto David, com sua percepção, discernimento e a Lia Pamponet por sua contribuição.

E como não poderia deixar de agradecer a uma pessoa, que faz parte da minha vida, sem ela não poderia atravessar esta jornada, estando do meu lado dia-a-dia, nos momentos mais difíceis que passamos me incentivou a continuar, a sentar pra escrever este Artigo, me orientando, colaborando com sua inteligência e seu controle emocional, a você Edla minha Esposa, que tanto amo, venho agradecer seu companheirismo, suas palavras de otimismo, compreensão e afeto.

O DIFERENCIAL DO ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI NO PROCESSO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM UMA ORGANIZAÇÃO.

RESUMO

O presente estudo apresenta uma descrição sobre a repercussão dos conflitos na organização, com seus reflexos negativos e positivos perante o grupo e o objetivo da organização, os tipos e fatores que estimulam o comportamento das pessoas para o atrito, no novo cenário, organizações mais produtivas exigindo com isso postura ponderativa, conciliadora, com o discernimento do administrador moderno sendo seu diferencial a capacidade de administrar e mediar as desavenças de forma pacífica, com interação emocional, compreendendo os membros envolvidos para resolução dos problemas. Este estudo bibliográfico descritivo foi elaborado através da análise de textos de autores renomados, buscando conhecimentos, informações sobre a dinâmica dos conflitos e da mediação do administrador, uma nova postura. Com isso o leitor terá um material deliberativo para compreensão, distinção, e intermediação dos conflitos.

Palavras-Chave: Conflitos. Mediação. Administrador. Indivíduo.

ABSTRACT

This study presents a description of the impact of conflicts in the organization, with its positive and negative effects to the Group and purpose of the organization, types and factors that stimulate people's behavior for the friction in the new scenario, requiring organizations more productive with that attitude pondered, conciliatory, with the insight of modern administrator is their differential ability to manage and mediate their differences peacefully, with emotional interaction, including the members involved to resolve the problems. This study was descriptive literature produced by the analysis of texts by renowned authors, seeking knowledge, information about the dynamics of conflict and mediation of the administrator, a new attitude. Thus the reader will have a deliberative material for understanding, differentiation, and mediation of conflicts.

Key words: Conflict. Mediation.Administrator.Individual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 AS REPERCUSSÕES DOS CONFLITOS NO AMBIENTE CORPORATIVO....	09
2.1 INCOMUNICAÇÃO HUMANA.....	11
2.2 TIPOS DE CONFLITO.....	12
2.3 PROCESSOS DE CONFLITO.....	13
3 A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS.....	13
4 METODOLOGIA.....	15
5 CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS.....	18

1 INTRODUÇÃO

A falta de diálogo gera conflitos, alimentados por sentimentos como inveja, ciúme, descontentamento com a remuneração, com as atividades, frustrações pessoais que refletem no exercício de suas funções. Pode-se afirmar que cada indivíduo tem comportamento divergente dos demais, desempenhos variados.

Assim como diz Robbins (2004, p.172) “conflito é quando um esforço é realizado propositalmente por A para impedir os esforços de B, por meio de algum tipo de obstrução, e que resultará na frustração de B [...]” a competitividade entre os indivíduos nas organizações propiciadas pelo novo mecanismo de gerenciamento refletem nas relações e nos comportamentos.

Mediante as várias metodologias inseridas no novo cenário de trabalho, convivências com relacionamentos competitivos, tarefas que muitas vezes excedem as competências, ocasionam conseqüências danosas em nossos organismos com fadigas sem reabilitação, conduzindo a insatisfações, tensões, discussões, transfigurando o clima harmonioso da equipe. O conflito ainda é motivo de preocupação e interesse mesmo com toda assiduidade nas relações pessoais.

A mediação consiste na coordenação da equipe, ouvindo, orientando, intermediando os propósitos, evitando e solucionando os conflitos em concordância com as concepções.

Como profissional atuante, além de presenciar vários embates em organizações de diversos segmentos, com comportamentos de líderes despreparados para coordenar equipes, com seus traumas pessoais inseridos em suas personalidades, investigar formas de minimizar suas repercussões, as intrigas, evitando assim conflitos hediondos.

Um ambiente de trabalho cujo Gestor não tem capacidade para mediar, harmonizar a equipe, só trará conseqüências emocionais negativas, desencadeamento de estresse elevado, com fadiga física e mental, em função das novas tecnologias, informações, cobranças, promoções, trabalhos mais complexo.

Esta pesquisa foi conduzida a partir da seguinte questão norteadora: Quais estratégias devem ser adotadas pelo gestor de uma organização,

quando se vê diante de um processo de mediação de conflitos? Diante dos fatores elencados, o objetivo geral deste estudo é cognitivo, a fim de compreender os fatores geradores de conflitos, com suas conseqüências, e produzir material acadêmico que possa contribuir para o discernimento dos administradores na percepção e mediação dos conflitos, ouvindo mais e colaborando de maneira envolvente.

Os objetivos específicos foram: Verificar quais os principais fatores geradores de conflitos nas organizações; considerar que as circunstâncias sejam identificadas e analisadas, com a intenção de minimizar os efeitos negativos para a equipe e toda a Organização e expressar a pertinência da pesquisa em estudo.

2 AS REPERCUSSÕES DOS CONFLITOS NO AMBIENTE CORPORATIVO

Ao fazer leitura sobre conflitos, constata-se que há grandes autores, e demasiadas pesquisas tratando desta temática, pode-se verificar a forte preocupação dos líderes por este assunto em virtude da frequência que acontecem. Então se faz necessário à identificação dos motivos que fomentam os conflitos internamente nas organizações, na tentativa de compreendê-los.

“Quando Deus favorece a oferta de Abel, Caim, tomado de inveja, enfurece-se com a discriminação, entra em luta com irmão e acaba matando-o” (MOSCOVICI, 2003, p.36). Observa-se que desde os primórdios os conflitos estão inseridos em nossas vidas, haja vista o relatado trata do conflito dos irmãos Caim e Abel, que resultou no primeiro fratricídio da história humana.

Como os interesses individuais sempre foram fonte de conflitos em toda nossa história, então fez-se presente à necessidade do mediador, para obtenção de resultados satisfatórios, agradáveis para todos envolvidos no processo.

Os conflitos são inevitáveis, além de serem fontes de desenvolvimento de concepções necessárias para todos os grupos sejam eles empresariais, esportivos, familiares, profissionais, cientistas, políticos, é uma ferramenta transformadora, de mutação de uma sociedade, não se pode conceber simplesmente como fonte negativa, conseqüência de comportamentos inconvenientes, ações de confronto tanto verbal como físico, entretanto como algo transfigurador, renovador.

As discordâncias de idéias, na realização das atividades geram insatisfações nos grupos de trabalhos, com conseqüências indesejáveis nas relações interpessoais, que podem atrair descontentamento, desagrado emocional.

Os estudos recentes de Inteligência Emocional preconizam a necessidade de desenvolver habilidades para reconhecer, controlar e canalizar adequadamente as emoções a fim de conviver bem com os outros. (MOSCOVICI, 2003, p.37).

A nova ordem econômica atribuída às organizações com a globalização, a terceirização, tecnologia de vanguarda, conseqüentemente tornando as

peessoas mais competitivas, buscando sobreviver cumprindo metas e objetivos estratosféricos às vezes até sem perceber a existência do outro, colocando-se acima de tudo e de todos, para ser visto como o mais produtivo. Daí manifesta-se os conflitos entre as pessoas, por metas não atingidas, trabalho não reconhecido, dificuldades nas realizações dos objetivos, recursos escassos, ambiente de trabalho com diversidade, preconceituoso, diferenças de idade, sexo, valores, religião, status social.

“Na empresa, a alegoria de Caim e Abel perdura até hoje. Em todos os setores e níveis pode-se notar ciúme e inveja, seja nas preferências de superiores ou nas realizações bem sucedidas e elogiadas” (MOSCOVICI,2003, p.37). Personalidades que não coadunam, implicante tanto em seu trabalho como no seu meio, com dificuldade de relacionamento, não sabem lidar com o sucesso dos demais causando um ambiente áspero.

A mediocridade de certas pessoas consegue influenciar o grupo com ações nefastas impactando nas atividades, na aplicação de normas, nas mudanças de procedimentos, objetivos, metas, corroem o bom desempenho conseguindo até minimizar os resultados almejados. “Ciúme, inveja, ressentimento e ira são sentimentos naturais gerados por situações interpessoais momentâneas ou duradouras” (MOSCOVICI,2003, p.37)

No dia-a-dia as pessoas vivem com vários conflitos: no trânsito, na porta do banco, na clínica médica, no estacionamento da escola, do trabalho, há sempre alguém impedindo nosso ponto desejável, não obstante devemos insultar as pessoas, ou até espancar, porém percebemos que se faz necessário uma mudança de comportamento oposta ao que nos foi encorajado, partindo do pressuposto que nas organizações ocorre da mesma maneira.

Os fatores humanos nas organizações são de extrema importância, é pertinente o discernimento cultural, a valorização das idéias, o potencial intelectual de cada um, as empresas ainda não conseguem produzir sem o talento humano, a conformidade, interação, as pessoas são a engrenagem das organizações, mesmo sabendo que pode acontecer discordância, não haver reciprocidade afetando diretamente no sucesso da organização.

Compreende-se que o Gestor como mediador está incumbido de implantar medidas que agreguem o grupo, para que todos possam

desempenhar seu papel com harmonia, otimismo e satisfação com as atividades.

Para Chiavenato (2004, p.416) “o conflito existe quando uma das partes seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na busca de atingir os objetivos”. Os impedimentos são inseridos na tentativa de bloquear os objetivos oriundos da vontade do outro, são antagonismos vividos na coletividade com pessoas de convicções divergentes. As diferenças mesmo que pequenas, mas se motivadas tem aptidões causadoras de hostilidades, moléstia.

O conflito em alguma situação pode até ser conceituado como negativo, porém numa visão holística teremos como elemento capaz de impedir a inércia, admite novas idéias, modalidades, ser proveitoso, útil para o indivíduo e a coletividade.

2.1 INCOMUNICAÇÃO HUMANA

Para Mosconi (2003,p.43) “embora falando a mesma língua, os problemas de comunicação, interna e externa, são freqüentes e geram disfunções variadas.” A comunicação nos distingue dos demais animais, permitindo integração, interação, componente crucial para vida social, não havendo dissonância trata-se de elemento pertinente no impedimento de conflitos.

“A fonte da comunicação representa as forças opostas que surgem das dificuldades semânticas, dos erros de interpretação e do ‘ruído’ nos canais de comunicação” (ROBBINS,2004,p.174). Os ruídos nas mensagens são componentes para geração de conflitos, causadores de transtornos, mensagens, recados distorcidos, ordens verbais com tom de voz demasiadamente imponente, abalando todo clima organizacional, produzindo efeitos negativos.

Para Robbins (2004,p.174) “informação de mais, assim como de menos, pode ser fonte de conflitos”. A objetividade na comunicação dificulta divergência entre os membros, estabelece coerência na percepção das diligências.

A implantação de tecnologias com novas metodologias pragmáticas nas organizações sem treinamento operacional, sem comunicações concisas, esclarecedoras, acarreta em conflitos, como já discorrido, o entendimento humano não corresponde há nenhuma máquina, a percepção humana é composta de emoção, motivação para armazenamento, interpretação, compreensão para implantação de novos mecanismos com uma comunicação nítida, coesa, informando sua aplicabilidade e o porquê dos novos procedimentos, sua adequação perante as exigências do mercado e de toda a população no contexto da organização. A comunicação coesa é imprescindível na obtenção de melhores resultados, agregando todo o grupo, disciplinando-o para um só objetivo.

2.2 TIPOS DE CONFLITO:

As evidências indicam que é preciso atentar para os tipos de conflitos existentes, a saber: Conflito de tarefa; Conflito de relacionamento; Conflito de processo. (ROBBINS, 2004, p.173)

Por conflito de tarefa entende-se que estão relacionados ao conteúdo e aos objetivos do trabalho, quando a distribuição das atribuições gera incertezas, procedimentos ambíguos convertendo em conflitos funcionais. Logo o conflito de relacionamento refere-se às relações interpessoais, aos atritos e as hostilidades, obstruindo a percepção mútua, impossibilitando o grupo de executar suas atividades. Pôr fim, o conflito de processo, depreende-se da maneira de como as diligências serão executadas, com métodos dóceis, propenso a alcançar as intenções, as modalidades deliberadas.

Os tipos de conflitos percebidos na organização colaboram na forma de como administrá-los. Não há requisitos precisos de como debelá-lo, porém pode-se preparar para minimizá-lo, compreender de que maneira se manifesta, e qual o seu grau de freqüência.

2.3 PROCESSOS DE CONFLITO

Para Robbins (2004,p.173) conflito apresenta quatro estágios: Oposição potencial – São as condições criadas, as que antecederam, propiciando o surgimento, tais condições são a Comunicação, a Estrutura, e as Variáveis pessoais; Cognição e personalização – Quando há o conhecimento de frustração, sem a personalização, os indivíduos envolvidos têm a percepção emocional, os ânimos estão despertados para propiciar o conflito; Comportamento – Quando uma parte prejudica os interesses da outra de forma intencional, podendo ser caracterizado por discordâncias de idéias magníficas, preciosas conduzindo a destruição, nesse momento são inseridos métodos para combater tais ações, haja vista não de forma preventiva, mas depois do conflito evoluído, as abordagens administrativas constituem-se de: competição, colaboração, não-enfretamento, acomodação e concessão; Conseqüências – Elas podem ser funcional, quando resultam em melhorias do desempenho do grupo, ou disfuncionais, quando prejudicam as metas, conduzem o grupo ao caos aniquilando o desempenho de toda a equipe.

3 A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

A aptidão em minimizar os impactos dos conflitos nas organizações é uma das tarefas mais relevante do administrador, como eles são inevitáveis, intangíveis, o administrador precisa de experiência vivida com outros anteriormente, qual conseqüência proveitosa obteve. Os conflitos são diferentes, dependem da essência, qual circunstância o motivou. “Como os conflitos são comuns na vida organizacional, o administrador deve saber desativá-los a tempo e evitar a sua eclosão”. (CHIAVENATO 2004, p.416)

O administrador precisa conhecer os membros do seu grupo de trabalho, suas características, ter conhecimento profundo das atividades exercidas pela organização e o grupo, somente assim poderá evitar desentendimentos, reprimir desarmonia, com alicerce. “Uma qualidade importante no administrador é sua capacidade de administrar conflitos” (CHIAVENATO 2004, p.416).

A mediação é um processo de intermediação, na busca efetiva de um acordo pacífico, na coordenação de dissolvência de desentendimentos, de atritos grupais, com a objetivação de atrair harmonia do grupo, propondo idéias de aglutinação, com estratégias de estagnação das desavenças.

Segundo Moscovici (2003, p.101) “o escopo da organização racional do trabalho era conseguir o máximo com mínimo – um ideal válido ainda hoje para a sociedade materialista”. Esta sociedade materialista, com pensamentos norteadores para a lucratividade, mais produção, mecanização das atividades, desprezando os seres humanos que compõe a organização, acarreta em dificuldades para os líderes, conduzem o grupo para insatisfações, fadigas exacerbadas. Com isso estabelece a obrigatoriedade no líder de uma administração mais interativa, compreensiva, valorizando a essência humana que colabora para o sucesso da organização.

Robbins (2004, p.179) define “negociação como o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas.” O encerramento de uma negociação é concluído com a formalização do acordo, às vezes escrito, com a emissão de contrato inserindo a obrigatoriedade abordada, ou pelo aperto de mão.

Os conflitos requerem decisões contundentes, eficientes, não há permissão para mascaras, o mediador coopera na busca dos motivos, definindo-os, através de técnicas psicológicas, aspectos emocionais, quebrando os paradigmas pré-existentes, convertendo os antagonismos em colaboração mútua, satisfazendo os interesses dos envolvidos, e da organização, não prejudicando o exercício das atividades, o administrador não pode se enclausurar, se abster dos problemas que o circundam, acerca dos embates de um determinado grupo de pessoas ou de toda coletividade.

Quando o sentimento do “nós” aflora e se consubstancia internamente no líder, o processo de liderança e o relacionamento interpessoal tendem a transformar-se em harmonia e bem-estar.

Os membros do grupo não são mais “os outros”, os adversários, que se precisa controlar e dirigir. Tornam-se parceiros, amigos, quase familiares, cujo relacionamento é agradável, não mais ameaçador. Não é necessário defender-se, atacar e subjugar os outros. Manipulações e manobras ocultas são abandonadas. Comunicação aberta e relacionamento sadio são reforçados. Moscovici (2003, p.119)

O mundo corporativo vive com conflitos internos e externos, o mesmo está inserido em seu cenário, está na essência humana, dificilmente de não ser encontrado, empenhando o administrador moderno a utilizar estratégias com novas técnicas de administração, para que os conflitos tenham efeitos positivos, com as desavenças já resolvidas mensurar sua influência na produção, e no grupo, implantar atividades de sinergia. A mediação consiste também no comportamento do administrador, com sua empatia, equidade, reconhecendo o direito de cada um com analogia, intercalando os objetivos organizacionais com o do grupo.

4 METODOLOGIA

O estudo foi efetuado através de pesquisas bibliográficas, descritivas, conduzidas por um enfoque qualitativo. Teve como objetivo contextualizar, descrever os Conflitos e o Administrador como Mediador, com práticas renovadoras.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que busca referências pertinentes sobre o fenômeno, seu reflexo nos grupos e nas organizações abordados em livros de grandes autores. Conforme Cervo;Bervian (2007,p.61) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

O estudo foi realizado procurando examinar o tema com visão holística do ser humano, almejando propor novas formas de mitigar a influência das desavenças no ambiente organizacional. Assim como disse Lakatos;Marconi (2003,p.183) “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras “

Este tema endereça-se não somente aos profissionais de administração, como também de outras áreas, trabalhadores em geral, vale ressaltar que é um instrumento cognitivo, sobre as relações interpessoais, dedicado para se perceber, discernir sobre as formas do conflito se funcional ou disfuncional, respeitando o ser humano em sua plenitude com seus valores e suas capacidades, sem descurar da organização.

5 CONCLUSÃO

Diante o estudo descrito, baseado em textos bibliográficos de grandes estudiosos do comportamento humano, faz-se necessário uma mediação do administrador com uma visão holística dos fatos que oriundam os conflitos, haja vista ser detentor de ferramentas que servem para subsidiá-lo em sua percepção do comportamento da equipe.

Como visto o conflito existe, está inserido na essência humana e tem dimensões imensuráveis se não controlado. É pertinente para a organização quando positivo, construtivo, pode ser funcional e disfuncional, impede a inércia, a estagnação das idéias

A existência do conflito vem desde os primórdios, pelo interesse pessoal, pela personalidade do indivíduo, ou estímulos gerados pelas organizações visando mudanças de comportamento, produções ásperas, falta de respeito com o ser humano, competitividade no grupo.

Implantação de novos procedimentos sem treinamento falta de incentivo para o conhecimento, desmerecendo as capacidades intelectuais do indivíduo, substituindo-o por máquinas, com novas tecnologias, práticas essas que incitam o atrito.

A facilidade de acesso às novas tecnologias possibilita condição às organizações de disponibilizar novos meios de aprendizado aos seus colaboradores. O advento da educação à distância permite às organizações proporcionarem oportunidades de aprendizado para seus colaboradores a fim de minimizar as desavenças, haja vista educação ser elemento transformador do ser humano, dentre outras coisas, para o companheirismo, cooperação, discernimento e compreensão, ou seja, para a relação interpessoal.

Constata-se que o administrador com a inovação de metodologias administrativas, ciência de que o respeito mútuo é contundente para uma liderança eficaz e eficiente, inserindo mecanismos que dificultem os atritos, reconhecendo a capacidade humana do grupo, propiciando uma sinergia nas atividades, desta forma, a mediação de conflito seria desnecessária.

O novo administrador precisa de inspiração, experiência para mediação de conflitos, não basta somente um belo discurso, colocando os problemas

debaixo do tapete, é pertinente a resolução, nem sempre há só vencedor, às vezes também se perde, é salutar demonstrar de forma clara para o grupo.

A mediação consiste no comportamento de equidade, empatia do administrador, visando à conciliação, considerando não somente os objetivos traçados pela organização, os conflitos estão na realidade da corporação, porém a forma de conduzi-los é fundamental para a organização e todo o grupo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022**: informação edocumentação: Artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____.**NBR 6023**:informação e documentação: Referências:elaboração.Rio de Janeiro, 2002.

_____.**NBR 6027**:informação e documentação:Sumário: apresentação.Rio de Janeiro, 2003.

_____.**NBR 10520**:informação e documentação: Citações em documento: apresentação.Rio de Janeiro,2003.

_____.**NBR 14724**:informação e documentação: Trabalhos acadêmicos; apresentação.Rio de Janeiro,2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 61.

CHANLAT, Jean-François (org.) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. trad Arakcy Martins Rodrigues VOL.II.1.ed. São Paulo: Atlas, 1994.p.20-27

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed.Rio de Janeiro:Elsevier,2004.p.415-416.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3.ed.Curitiba: Positivo, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **A Organização por trás do espelho**, reflexos e reflexões. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio,2003. p.13-278

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 183.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**; trad técnica Reynaldo Marcondes.7.ed.São Paulo,2004.p.171-183.