

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Gestão de Conflitos Organizacionais

Jefferson Menezes de Oliveira

Santa Maria, dezembro de 2006

INTRODUÇÃO

A Sociologia estuda os grupos sociais em sua função de desenvolver e amadurecer as personalidades, mediante a ação dos processos sociais. Resumindo, a Sociologia visa o estudo dos processos sociais, uma vez que, indivíduos, categorias, grupos e subculturas agem e reagem continuamente uns sobre os outros, ou seja, estão sempre em interação. A análise da sociedade não requer apenas a classificação das suas partes para a compreensão do funcionamento do todo, mas também, a classificação de seus processos.

A partir da definição de processos sociais, é analisado o processo de conflito presente nas organizações. Através das diferentes conceituações, tipologias e estágios do processo de conflito, são esclarecidas as maneiras de administrá-lo nas organizações a fim de que ele atue de maneira construtiva, apoiando os objetivos do grupo.

I) Definindo Processos Sociais

A sociedade está sempre em processo. Indivíduos, grupos ou culturas estão sempre em interação, segundo Vila Nova, processo social é qualquer ação entre dois ou mais agentes sociais (indivíduos, grupos, culturas, etc) contribuindo para aproximá-los ou afastá-los uns dos outros. Por isso, os processos sociais podem ser coesivos ou positivos, que contribuem para aproximar os agentes sociais, de um lado, e, de outro, disjuntivos ou negativos, os que contribuem para afastar os agentes sociais.

II) Conflitos Organizacionais

1) Definindo Conflito

Podemos encontrar várias definições de conflito. Apesar dos diferentes sentidos que o termo conflito adquiriu, encontramos temas comuns na maioria de suas definições. O conflito deve ser percebido pelas partes envolvidas, pois, sua existência ou não, é uma questão de percepção. A oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação são outros fatores comuns nas definições de conflito, pois, estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do *processo de conflito*.

Robbins define 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.

O conflito no ambiente organizacional é definido por Montana como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização.

2) As diferentes abordagens na conceituação de conflito

Vamos examinar cada uma das abordagens a respeito de conflitos. Segundo Robbins, temos a visão tradicional, a visão das relações humanas e a visão interacionista.

a) Visão tradicional: esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades e às aspirações de seus funcionários. A visão tradicional era consistente com as atitudes de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40.

b) Visão das relações humanas: esta abordagem argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. A visão das relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 70.

c) Visão interacionista: esta abordagem, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo. Fica evidente que é inapropriado dizer que todos os conflitos são bons ou ruins. O que torna um conflito bom ou ruim é a sua natureza.

Alan Rondeau propõe os seguintes modelos na abordagem dos conflitos:

a) Modelo Racional: Sustentam que a tomada de decisão organizacional deve ser racional, mas reconhecem que se trata de uma “racionalidade limitada” pelas capacidades do gestor. Nessa perspectiva, o conflito aparece como inevitável, mas é o caráter emotivo e subjetivo que prejudica a organização.

b) Modelo Político: Nessa perspectiva, o conflito aparece como uma coisa natural nas organizações, reconhece a importância para a organização de relatar mecanismos de gestão de conflito.

c) Modelo de Relações Humanas: Nessa perspectiva, reconhece a possibilidade de desacordos organizacionais, porque pode aí existir divergência entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais.

d) Modelo Sistêmico: Nesse modelo, o conflito aparece ao mesmo tempo como inevitável e plenamente funcional, pois a organização é submetida a um processo constante de adaptação.

3) Tipos de conflitos

Um conflito pode se dar entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas. Montana propõe os seguintes tipos de conflitos:

Conflitos internos: ocorre quando duas ou mais opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo.

Conflitos entre indivíduos: os conflitos entre indivíduos dentro da organização são vistos como resultado de diferenças de personalidade.

Conflitos entre indivíduos e grupos: o indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.

Conflitos entre grupos: o conflito entre grupos é inevitável devido a dois fatores básicos da organização: a competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos.

Conflitos entre organizações: Cada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a entrarem em conflito.

4) Diferença entre Conflito funcional e Conflito disfuncional

A visão interacionista não propõe que todos os conflitos sejam bons. Na verdade, existem os conflitos funcionais que atuam de forma construtiva apoiando os objetivos do grupo e melhorando o desempenho e existem os conflitos disfuncionais que atrapalham o desempenho do grupo.

Diferenciamos conflitos funcionais de disfuncionais observando o tipo de conflito. Existem três tipos: **de tarefa**, que está relacionado com o conteúdo e os objetivos do trabalho; **de relacionamento**, que se refere às relações interpessoais e **de processo**, que se relaciona à maneira como o trabalho é realizado.

Estudos mostram que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais, pois, conflitos de relacionamento aumentam o choque de personalidades e

reduzem a compreensão mútua, impedindo, assim, a realização das tarefas organizacionais. Para que o conflito de processo seja produtivo, seu nível tem de ser baixo, pois muita discussão sobre quem deve fazer o quê se torna disfuncional quando gera incertezas sobre os papéis de cada um, aumentando o tempo de realização das tarefas. Um nível baixo a moderado de conflito de tarefa tem demonstrado um efeito positivo no desempenho do grupo, por estimular a discussão de idéias que ajudam o trabalho do grupo.

5) O processo do conflito

O processo de conflito pode ser tratado como um processo de cinco estágios:

Estágio I: Oposição potencial ou incompatibilidade: Presença de condições que criem oportunidades para que o conflito surja. Essas condições foram condensadas em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

Comunicação: Diferentes conotações de palavras, os jargões, a troca insuficiente de informações e o ruído no canal de comunicação são obstáculos para a comunicação e potenciais antecedentes para os conflitos.

Estrutura: Os grupos dentro das organizações possuem metas diferentes. Essa diversificação de objetivos entre os grupos é uma grande fonte de conflitos. Quando os grupos buscam metas diferentes, algumas sendo divergentes, o potencial de conflito cresce muito.

Variáveis pessoais: Uma das variáveis mais observadas no estudo dos conflitos sociais, são os diferentes sistemas de valores. As diferenças de valores são a melhor explicação para as diversas questões, como preconceitos, desacordos sobre a contribuição de alguém para o grupo e a recompensa merecida. As diferenças nesses sistemas de valores são uma fonte importante de conflitos potenciais.

Estágio II: Cognição e personalização: É o estágio em que as questões do conflito costumam ser definidas. As condições antecedentes só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afetadas e estiverem conscientes disso. Há o nível em que o conflito é percebido e o nível em que o conflito é sentido.

Conflito percebido é a consciência, de uma ou mais partes envolvidas, da existência das condições que geram oportunidades para o surgimento de conflitos.

Conflito sentido é o envolvimento emocional em um conflito, gerando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.

Estágio III: Intenções: São as decisões de agir de uma determinada maneira durante um conflito. Precisamos inferir as intenções dos outros para sabermos como responder ao seu comportamento. Identificamos cinco intenções para a administração de conflitos: Competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder.

Competir: Desejo da pessoa em satisfazer seus próprios interesses, independentemente do impacto sobre a outra parte em conflito.

Colaborar: Situação em que as partes conflitantes pretendem satisfazer os interesses de todos os envolvidos.

Evitar: Desejo de fugir de um conflito ou tentar suprimi-lo.

Acomodar-se: Disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses do oponente antes dos seus próprios.

Conceder: Situação na qual cada uma das partes de um conflito está disposta a abrir mão de alguma coisa.

Assim, quando confrontadas com uma situação de conflito, algumas pessoas sempre querem ganhar a qualquer preço, outras procuram uma solução ótima, algumas tentam fugir dele, outras tentam se acomodar e há as que estão dispostas a abrir mão de algo.

Estágio IV: Comportamento: É neste estágio que os conflitos se tornam visíveis. Este estágio inclui a declaração, as ações e as reações das partes envolvidas no conflito. Os comportamentos geralmente são tentativas de implementar as intenções de cada uma das partes conflitantes, contudo, comportamentos explícitos às vezes acabam sendo desviados de suas intenções originais. Para a solução ou estímulo de conflitos para mantê-los nos níveis desejados utilizamos as técnicas de administração de conflitos enfatizadas por Robbins:

a) Técnicas de resolução de conflitos:

Resolução de problemas: Encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolve-lo por meio de discussão aberta.

Metas superordenadas: Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.

Expansão de recursos: Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso a expansão do recurso pode criar uma solução ganho-ganho.

Não-enfrentamento: Suprimir o conflito ou evadir-se dele.

Suavização: Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.

Concessão: Cada uma das partes abre mão de algo valioso.

Comando autoritário: A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.

Alteração de variáveis humanas: Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos.

Alteração de Variáveis estruturais: Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.

b) Técnicas de Estímulo de conflitos:

Comunicação: Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito: Incluir nos grupos de trabalho funcionários que tenham históricos, valores, atitudes ou estilos diferentes daqueles dos seus grupos.

Reestruturação da organização: Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento de interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompam o status quo.

Nomear um advogado do diabo: Designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

Estágio V: Conseqüências: Os conflitos resultam em conseqüências. Essas conseqüências podem ser funcionais ou disfuncionais.

Conseqüências Funcionais: os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um meio para o arejamento dos problemas e a liberação das tensões e estimulam mudanças.

Conseqüências Disfuncionais: Os conflitos podem reduzir a eficácia dos grupos, pode causar deficiências de comunicação, redução da coesão do grupo e subordinação de metas. Podendo assim, paralisar o grupo e ameaçar sua sobrevivência.

CONCLUSÃO

Portanto, através do estudo dos tipos e estágios do processo de conflito, é possível constatar que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com os eles. Os conflitos são responsáveis por sérias

ameaças à estabilidade da organização, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação.

A administração moderna deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-lo para que estes atuem de maneira construtiva através das técnicas de administração de conflitos propostas.

BIBLIOGRAFIA

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VILA NOVA, Sebastião. **Introdução à Sociologia**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. V. III. São Paulo: Atlas, 1996. (Artigo “A Gestão dos Conflitos Nas Organizações” de Alain Rondeau)