

## GESTÃO DE CONFLITOS

ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO<sup>1</sup>

### RESUMO

Este trabalho visa realçar a relevância da gestão de conflitos na época atual, cujas implicações apresentam muito vastas, seja para funcionários e seus familiares, seja para as empresas e seus fornecedores, seja para clientes etc. Os conflitos existem desde o surgimento do homem e, ainda, é um fato que ocorre com muita frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, não são abordados de forma profissional. Assim, para podermos superar os obstáculos profissionais, faz-se necessário o emprego de alguns procedimentos que visem a facilitar a administração de tais conflitos.

**Palavras-chave:** administração de conflitos, conflito, gestão, recursos humanos.

### ABSTRACT

This project aim is to emphasise the relevance of conflict management nowadays. Such subject has vast implications to employees and their families, to companies and their suppliers, to clients, etc. Many times this theme is not approached professionally for several reasons. Despite conflicts exist since men appeared, even today is a fact that happens frequently in our lives. To surpass those obstacles it is necessary to apply a few procedures that aim to facilitate the administration of a conflict.

**Key-words:** conflict management; conflict; management; human resources.

---

<sup>1</sup> Professor da Faculdade Cantareira. Mestre em Administração de Empresas

## INTRODUÇÃO

Desde que o ser humano surgiu, constata-se a ocorrência de uma série de conflitos em sua vida, seja em termos pessoais, seja em termos profissionais. Conforme o homem desenvolveu-se cultural e tecnologicamente, os conflitos foram mudando não só quanto à intensidade, magnitude, como também quanto ao número de envolvidos. Importante ressaltar que não se deve desconsiderar, ainda, a época e o local que ocorrem, fatores que os influenciam, e muito.

Para que um indivíduo possa superar conflitos, faz-se necessário saber lidar com eles, o que implica saber gerenciá-los. Contudo, muitas pessoas não sabem como administrá-los, independente das variáveis que o envolvam. Para conseguir gerir uma situação conflituosa, é preciso um certo *feeling* (tato, sensibilidade), embora, em alguns momentos, não será, por si só, suficiente para alcançar uma solução eficiente e eficaz, que atenda a todas as partes envolvidas. Nesse caso, deverão ser utilizados alguns procedimentos, expostos adiante, para gerir o conflito, a fim de possibilitar um resultado que agrade às partes envolvidas. Tais procedimentos não constituem regras seguidas para todas as pessoas, tampouco para todas as situações. Na verdade, devem ser considerados apenas como princípios que devem ser levados em consideração, e aplicados de acordo com o bom senso. Afinal, cada caso é um caso.

Ao gestor de Recursos Humanos, Gestor de Talentos ou outro nome que for designado por uma empresa para o profissional que trabalha com as pessoas, cabe aptidão (disposição inata ou, ainda, capacidade ou habilidade resultante de conhecimentos adquiridos) para gerenciar conflitos, entre outras tarefas que terá de desempenhar no seu dia-a-dia. É importante ressaltar que, atualmente, tal aptidão é exigida para qualquer profissional, pois muitas empresas já extingüiram a área de Recursos Humanos ou a transformaram numa área com abordagem estratégica, o que acarreta aos responsáveis pelas diversas áreas da empresa saberem gerenciar os conflitos que ocorrem entre o seu pessoal. Vale lembrar, também, que o setor de atuação, o tamanho da organização, tipo de gestão, objetivos organizacionais, missão, valores, estrutura organizacional, estratégias implementadas, entre outros fatores, podem influenciar um conflito.

A gestão de conflitos tende a crescer de importância dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham; já que um dos axiomas gerenciais atuais consiste no fato de os indivíduos constituírem o fator diferencial entre as empresas, os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando a lucratividade e rentabilidade da instituição.

Nesse sentido, as empresas que não souberem gerenciar os conflitos entre seu pessoal poderão estar sujeitas a diversos contratemplos, como: ter reduzida sua participação no mercado; não desenvolver novos produtos; ter arranhada sua imagem perante o público-alvo; prejudicar o clima organizacional que, segundo Chiavenato (1999, p. 323), “constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, característica em cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes.”; causar letargia no público interno, que afetará toda a empresa etc.

## **ALGUNS PROCEDIMENTOS PARA GERENCIAR CONFLITOS**

Faz-se necessário frisar que os procedimentos aqui mencionados não são os únicos que podem ser empregados para a administração de conflitos. Servem apenas como ponto de referência, e não como regras a serem seguidas por todos, em qualquer situação conflituosa; posto que uma gama gigantesca de variáveis pode influenciar um determinado conflito, tais como: cultura organizacional; ciclo de vida do produto, da empresa e das pessoas envolvidas direta e indiretamente no conflito; estilos de liderança; identificação entre os envolvidos que integram um grupo ou equipe etc.

Quando se estiver administrando um conflito, é de suma importância que, antes de se tomar qualquer decisão, investigue-se os fatos ocorridos, o histórico das pessoas envolvidas como o tempo em que os envolvidos no conflito trabalham na empresa, suas condutas e desempenho etc. Importante ressaltar a importância de se empregar a empatia, ou seja, tendência para sentir o que sente a pessoa na dada situação e circunstâncias; considerar os valores da organização; levar em consideração pressões não usuais de trabalho como, por exemplo, o fato de dois funcionários terem uma discussão; se o produto dessa empresa é sazonal e se, no período que antecedeu a referida discussão, os funcionários tiveram que aumentar sua jornada de trabalho; verificar a ocorrência de explicação insatisfatória, por parte do responsável, de normas e/ou procedimentos etc. Tudo isto para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos os envolvidos.

Na administração de conflitos, é relevante também identificar se os envolvidos trabalham em um grupo ou em uma equipe, já que existem diferenças entre tais denominações. Uma equipe tem um objetivo em comum, além de possuir um número reduzido de componentes. Seus integrantes, necessariamente, devem possuir as seguintes qualidades: disposição para compartilhar oportunidades e reconhecimentos; além de comunicarem-se de forma aberta e direta (supervisão funcional). Para que tais qualidades sejam fomentadas numa organização, é necessário estabelecer objetivos claros e

métodos de trabalho eficazes, e, ainda, que os indivíduos sejam respeitados tanto pessoal, quanto profissionalmente.

É sabido que todo ser humano consiste um ser único, ou seja, possui aptidões, valores, cultura etc. que o tornam diferente como indivíduo e, por consequência, como profissional. No entanto, muitos gestores esquecem de tirar proveito dessas habilidades heterogêneas em prol da empresa. Assim, as empresas que trabalham com equipes, aproveitam-se dessas diferenças, maximizando-as ou otimizando-as utilizando-se da ferramenta denominada holismo, que consiste em aproveitar as desigualdades para que a totalidade, organização, represente mais do que a soma das partes, indivíduos.

Outro aspecto importante sobre as equipes consiste no seu ciclo de vida. Tal ciclo pode ser dividido em quatro estágios: o primeiro, consiste na sua formação propriamente dita; o segundo estágio preocupa-se em desenvolver um método de trabalho; já no terceiro, visa-se a atingir os objetivos estabelecidos; e, por fim, no quarto estágio, os integrantes começam a sair da equipe para buscar novos desafios.

Outro fator de magnitude é identificar as características de uma equipe vencedora, a saber: união entre seus integrantes, cujo número é reduzido; aquisição pela equipe de uma organização própria; e, finalmente, apoio mútuo.

No caso de uma equipe, os conflitos tendem a ocorrer em menor quantidade do que num grupo. Tal fato deve-se, conforme já dito, ao seu número reduzido de componentes, que facilita a comunicação entre seus membros.

Um dos motivos da geração de conflitos em empresas pode estar baseado no fato da diversidade cultural dos indivíduos envolvidos. Segundo Megginson, Mosley e Jr (1986, p. 471-472), são eles:

- 1) **etnocentrismo:** ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente cujos padrões culturais sejam distintos do seu;
- 2) **uso impróprio de práticas gerenciais:** ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial numa cultura, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, contudo, em outra;
- 3) **percepções diferentes:** ocorre quando, pelo fato de cada cultura possuir um conjunto de valores como referência, pessoas de diferentes culturas apresentarem valores e entendimentos distintos;

- 4) **comunicação errônea:** acontece quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram uma comunicação equivocada.

A necessidade de conhecer algumas características das pessoas, para identificar se estarão aptas para desempenhar determinadas tarefas a contento, demanda da obrigatoriedade de se constituir equipes, pois estas aumentam significativamente a produtividade. Segundo Maitland (2000), existem seis tipos de indivíduos:

- 1) **o pensador:** é o indivíduo que focaliza o conjunto do que vai ser realizado, trazendo idéias e sugestões;
- 2) **o organizador:** é o indivíduo que organiza e coordena as atividades, confeccionado cronogramas, listas de atividades etc.;
- 3) **o realizador:** é o indivíduo de execução, que, normalmente, domina a equipe;
- 4) **o que veste a camisa:** é o indivíduo que procura manter o grupo unido, dá suporte aos demais integrantes;

- 5) **o controlador:** é o indivíduo que procura estar a par do andamento dos trabalhos, bem como lembra, constantemente, os prazos;
- 6) **o analisador:** é o indivíduo que analisa todas as idéias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo.

Um ponto nevrálgico na administração de conflitos consiste em identificar os tipos de comportamento de cada um dos envolvidos. Segundo Gillen (2001), os tipos de comportamento são quatro:

- 1) **passivo** – é o indivíduo que procura evitar o conflito, mesmo que sofra com isso; via de regra, apresenta voz hesitante, atitude defensiva, contato visual mínimo, e, geralmente, é uma pessoa quieta;
- 2) **agressivo** – é o indivíduo que aspira fervorosamente vencer, mesmo à custa de outras pessoas. Tende a ser individualista, uma vez que está mais interessado nos próprios desejos do que com os dos outros. Tal comportamento apresenta voz alta e máximo contato;
- 3) **passivo/agressivo** – é o indivíduo que apresenta um comportamento misto. São as pessoas que desejam se firmar, contudo, não possuem estrutura para tanto. Este comportamento apresenta muita irritação, postura fechada, pessoa lacônica;

- 4) **assertivo** – é o indivíduo que aspira a defender seus direitos, bem como aceita que as outras pessoas também os tenham. Este comportamento apresenta tom de voz moderado, as pessoas deste tipo de comportamento são neutras, possuem uma postura de prudência e segurança.

A avaliação de uma equipe pode ocorrer de diversas maneiras, de acordo com a finalidade da avaliação. De acordo com Hardingham (2000), pode-se elaborar uma lista para avaliar uma equipe *in loco*, utilizando-se dos seguintes fatores:

- 1) **produtividade:** que consiste no fato de avaliar se a equipe está realizando o trabalho em quantidade e em tempo suficientes;
- 2) **empatia:** que se refere ao fato de os componentes da equipe apresentam empatia pelos seus membros;
- 3) **regras e objetivos:** diz respeito ao fato de as pessoas seguirem o princípio da direção, ou seja, quando cada um dos indivíduos sabe o que se espera dele, bem como o que deve fazer;
- 4) **flexibilidade:** consiste no fato de os integrantes da equipe terem aptidão para variadas tarefas ou aplicações;

- 5) **objetividade:** refere-se ao fato dos envolvidos dizerem aquilo que pensam sobre determinado assunto;
- 6) **reconhecimento:** diz respeito ao fato de seus integrantes se admirarem e, por fim;
- 7) **moral:** consiste no fato de as pessoas desejarem integrar a equipe.

Para se compreender a gênese de um conflito, faz-se necessário não só compreender o comportamento das pessoas envolvidas, como também dissecá-los. Para tal, é imperioso entender que o comportamento nada mais é do que o resultado do somatório de vários fatores, dentre eles podemos citar: os medos que uma pessoa possui, as emoções vivenciadas, suas experiências adquiridas no transcorrer de sua existência, suas crenças, as preocupações que a afligem; sua auto-estima etc.

Um ponto potencialmente gerador de conflitos consiste na observação/crítica do trabalho ou desempenho de um indivíduo. Para minimizar essa potencialidade de gerar uma situação conflituosa, Bee (2000) desenvolveu 10 ferramentas para realizar-se uma consideração, ou a chamada crítica construtiva:

- 1) **analisar a situação:** nesse momento, tem-se o cuidado de identificar qual é o problema, bem como o que necessita ser alterado e por quê;

- 2) **determinar o(s) efeitos(s) e o(s) objetivo(s):** visa a determinar o que o indivíduo deve realizar;
- 3) **ajustar-se à receptividade:** quem vai realizar a crítica deve identificar se a pessoa a ser criticada está aberta para recebê-la;
- 4) **criar o ambiente propício:** visa a propiciar um ambiente no qual quem vai emitir a crítica possa ser entendido e aceito;
- 5) **comunicar-se efetivamente:** levar em conta alguns aspectos fundamentais na elaboração de uma crítica, tais como: o que se diz, a maneira como se diz, a linguagem corporal; e, ainda, saber ouvir e observar a pessoa criticada além de ajudar o indivíduo criticado a trabalhar com os problemas objeto das críticas;
- 6) **descrever o comportamento que deseja mudar:** é fundamental que a pessoa que recebe a orientação tenha em mente o ponto exato do problema;
- 7) **descrever o comportamento desejado:** é de suma importância que o indivíduo que recebeu a crítica saiba o que necessita apresentar como desempenho ou comportamento;
- 8) **procurar soluções conjuntamente:** o indivíduo que critica deve procurar ajudar o criticado, dando-lhe sugestões e/ou idéias;
- 9) **concentrar-se naquilo que se acha bom:** consiste em alternar mensagens positivas às negativas; e, por fim;

- 10) **chegar a um acordo:** este, talvez, seja o item mais difícil, na medida em que ninguém muda seu comportamento ou desempenho sem que concorde.

O nível de gravidade de um conflito pode ser denominado, segundo Chiavenato(1999), de três formas:

- 1) **conflito percebido ou latente:** ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;
- 2) **conflito experienciado ou velado:** ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara;
- 3) **conflito manifestado ou aberto:** quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

Para administrar um conflito organizacional, pode-se empregar um dos seguintes estilos, segundo Chiavenato (1999):

- 1) **estilo de evitação:** consiste na fuga do conflito. É empregado quando o problema é corriqueiro, quando não há perspectiva de ganhar o conflito, quando se necessita

tempo para obter uma informação ou quando um conflito pode ser desvantajoso;

- 2) **estilo de acomodação:** visa a resolver os pontos de menor divergência e deixar os problemas maiores para depois;
- 3) **estilo competitivo:** consiste no comando autoritário, é empregado quando se faz necessário tomar uma decisão rapidamente ou uma decisão impopular;
- 4) **estilo de compromisso:** ocorre quando as partes envolvidas aceitam perdas e ganhos para todos os envolvidos;
- 5) **estilo de colaboração:** é empregado numa situação ganha/ganha, visto que todos os interesses podem ser reunidos numa solução mais ampla.

## **CONCLUSÃO**

Atualmente, com a concorrência acirrada que as organizações vivenciam, faz-se necessário criar um diferencial que não seja fácil de ser copiado. Uma das possibilidades é criar um ambiente de trabalho agradável, criativo, competitivo, diferenciado para que seus funcionários possam desenvolver suas atividades, bem como novos produtos, de tal forma que a empresa consiga aumentar sua lucratividade e/ou rentabilidade. Este tipo de ambiente proporciona melhor qualidade de vida, o que acarreta a menor geração de conflitos desnecessários e improdutivos.

Este trabalho não tem a pretensão de responder a todos os questionamentos sobre o assunto, visa, apenas, a mostrar como pode-se melhorar a convivência das pessoas dentro de uma empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEE, Roland. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Bools, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FOWLER, Alan. **Resolvendo conflitos**. São Paulo: Nobel, 2001.

GILLEN, Terry. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 2000.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração: conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra , 1986, p. 471-472.