

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Priscila Azevedo Ramos¹
Antonio Henriques de Araújo Junior²

1 - UNIVAP - Universidade do Vale do Paraíba - Unidade Vila Branca -12300-000 - Jacareí - SP-
Brasil

Est. do Limoeiro, 250 - Jd Dora - CEP - 12305-810 - priscilazevedo@hotmail.com

2 - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento - IP&D, Universidade do Vale do Paraíba - Av.
Shishima Hifumi, 2911 - Urbanova - 12244-000 - São José dos Campos - SP - Brasil -
henrique@univap.br

Palavra - Chave: O Conflito

Área de conhecimento: VI - Ciências Sociais Aplicadas / Administração de Empresas e Negócios

As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. Portanto descreveremos e analisaremos: a) classificação dos conflitos, b) abordagens para administrar os conflitos, c) processo do conflito, d) estilos de administração de conflitos, e) conflito e conformismo, f) resultados dos estilos de administração de conflito, g) os efeitos dos conflitos, h) resolução criativa do conflito. Assim concluindo, que os conflitos podem ser construtivos ou destrutivos, dependendo de como são administrados.

Objetivo: Como os conflitos são comuns na vida organizacional, o administrador deve saber desativá-los a tempo e evitar sua eclosão.

a) **Classificação dos Conflitos:**

A administração tem estudado o conflito como qualquer tipo de "oposição antagônica". A abordagem administrativa é baseada na escassez de poder, recursos ou posições sociais, e em estruturas diferentes de valores. Inclui também os extremos, desde formas de oposição sutil, indireta e altamente controlada até atos abertos, como greves, desordens e guerra. A abordagem administrativa classifica os conflitos como funcional e não funcional. Funcional quando o conflito apoia os objetivos da organização, melhorando o seu desempenho. No mesmo sentido os conflitos que criam obstáculos

para a melhoria do desempenho organizacional são definidos como não funcionais. As ausências de conflito funcionais levam as organizações a se tornarem apáticas e estagnadas.

Na abordagem administrativa, o conflito só é considerado funcional, como já foi citado anteriormente quando promove os objetivos da organização, não levando em consideração a percepção que os participantes têm do mesmo.

b) **Abordagens para Administrar os Conflitos**

A abordagem do conflito vai depender de vários fatores, entre os quais se incluem: Natureza do conflito, razões subjacentes, grau de extensão, intensidade ou importância quanto às conseqüências, contexto grupal e organizacional, motivação dos oponentes. Schmidt e Tannenbaun indicam três abordagens utilizáveis pelo líder e pelos membros do grupo:

- **Abordagem Estrutural:** o conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos e de interdependência. Se esses elementos puderem ser modificados, as percepções e o conflito resultante poderão ser controlados. Trata-se de atuar sobre uma das três condições que predispõem ao conflito:

- **Reduzir a diferenciação dos grupos:** minimizar as diferenças entre os grupos identificando objetivos que possam ser compartilhados por eles;

- Interferir nos recursos compartilhados: outro mecanismo estrutural é a utilização dos sistemas de recompensas formais e de incentivos para recompensar o desempenho conjunto e combinado de dois ou mais grupos e criar um objetivo comum;
- Reduzir a interdependência: os grupos podem ser separados física e estruturalmente.

- Abordagem de Processo: é a abordagem que procura reduzir conflitos através da modificação do processo, isto é, de uma intervenção no episódio do conflito. Pode ser realizada de três maneiras:

- Desativação do conflito: quando uma das partes reage cooperativamente;
- Reunião de confrontação entre as partes: quando o ponto de desativação já foi ultrapassado e as partes se preparam para um conflito aberto, via confrontação direta e hostil;
- Colaboração: nela as partes trabalham juntas para solucionar problemas, identificar soluções ou buscar soluções integrativas capazes de conjugar os objetivos de ambas as partes.

- Abordagem Mista: é a administração do conflito tanto nos aspectos estruturais como nos de processo e inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio conflito. Essa abordagem permite duas maneiras diferentes:

- Adoção de regras para resolução de conflitos: utiliza meio estrutural para influenciar o processo de conflito;
- Criação de papéis integradores: consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de modo que elas estejam sempre disponíveis para ajudar na solução dos conflitos que surgem.

c) Processo do Conflito

O conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam reciprocamente. As condições antecedentes (diferenciação, recursos compartilhados e interdependência) criam condições que tornam provável a ocorrência de conflitos. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e a oportunidade de interferência) e passa a

desenvolver sentimentos de conflito com relação à outra parte e se engaja em comportamento de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de reação da outra. Dependendo dessa reação, pode haver uma identificação do conflito ou alguma forma de resolução.

d) Estilos de Administração de Conflitos

Na linha de Morgan (1996) o poder é uma via para o poder, e freqüentemente as pessoas o utilizam para obter mais poder. Ao abordar a atividade de administrador de conflitos, o gerente pluralista (ênfata a natureza pluralista de interesses, conflitos e fontes de poder que retratam a vida organizacional) depara-se com uma escolha de estilos que dependem da extensão na qual queira engajar-se, num comportamento mais firme ou cooperador. Ao invés de pensarmos em termos de resolver ou eliminar totalmente os conflitos, podemos examinar as diversas maneiras com as quais os grupos lidam com tais conflitos. As dimensões cooperatividade (tenta satisfazer as necessidades do outros) e assertividade (tenta satisfazer a preocupação das pessoas) se refletem em cinco estilos de lidar com o conflito:

- Estilo de evitação: é uma atitude de fuga em que o administrador procura evitar as situações de conflito, buscando outra saída ou deixando as coisas como estão para que, com tempo, o conflito se torne menos intenso;
- Estilo de acomodação: consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixar os problemas maiores para frente;
- Estilo competitivo: é a atitude de confronto e de dominação em que uma parte se engaja em uma competição do tipo ganhar/perder forçando o uso da autoridade;
- Estilo de compromisso: ocorre quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo;
- Estilo de colaboração: é utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vistas das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso.

e) Conflito e Conformismo

O Conformismo às convenções sociais, organizacionais e grupais induz ao senso de pertencer ao conjunto. As não conformações às normas, levam, freqüentemente, as pessoas a serem rejeitadas pelas outras provocando ansiedade e a busca da recuperação da aceitação e do afeto através do conformismo obsessivo. O conformismo como método cognitivo, é um elemento valioso nos processos grupais, sendo extremamente criativas e inovadoras e da resolução da dissonância provocada pelo conflito.

f) Resultados dos Estilos de Administração de Conflitos

- Evitação ou acomodação: pode criar um conflito do tipo perder/perder, no qual nenhuma parte alcança aquilo que pretende e as razões do conflito permanecem intactas;
- Acomodação ou suavização: pode ignorar a essência real do conflito;
- Competição ou comando autoritário: tende a criar um conflito do tipo ganhar/perder. Uma das partes ganha às custas da outra;
- Compromisso: ocorre quando cada parte dá algo e ganha algo de valor;
- Colaboração ou solução de problemas: é uma forma de ganhar/ganhar, na qual os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo das partes conflitantes.

g) Efeitos do Conflito

O conflito pode gerar resultados positivos e negativos.

Dentre os resultados positivos e construtivos estão:

- O conflito desperta sentimentos e energia nos membros do grupo;
- O conflito estimula sentimentos de identidade no grupo, aumentando a coesão intragrupal;
- O conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios.

Dentre os resultados negativos e destrutivos do conflito estão:

- O conflito apresenta conseqüências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos vêem seus esforços bloqueados, desenvolvendo

sentimentos de frustração, hostilidade e tensão;

- Grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida para o próprio conflito e gasta nele mesmo, prejudicando a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho;

- A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

h) Resolução Criativa do Conflito

O pensamento criativo está baseado no surgimento de um nível apropriado de motivação para resolver os problemas, o desenvolvimento de condições que possibilitam a reformulação de problemas quando se chega a um impasse e a disponibilidade concomitante de idéias diversificadas. Cada uma dessas condições sofre influências de condições sociais, das personalidades dos indivíduos envolvidos e do meio ambiente permissivo a liberdade de expressão sem medo de censuras ou retaliações.

Uma pesquisa realizada por Fela Moscovici com 297 gerentes brasileiros, mostrou o item lidar com o conflito como um dos três pontos mais fracos da competência interpessoal, tanto em termos de auto-percepção quanto de hetero-percepção de seus superiores e subordinados. Este resultado parece confirmar que a habilidade de administradora e resolver conflitos são um dos pontos cruciais da Competência Interpessoal.

Conclusão

Lidar com os conflitos não é tarefa fácil nem simples, requer muitas habilidades e responsabilidades por parte do líder e dos membros. Torna-se importante conhecer as condições antecedentes dos conflitos e o processo de conflito para administrá-los adequadamente através de estilos. Os efeitos do conflito podem ser construtivos ou destrutivos, dependendo de como são administrados. Portanto é importante ressaltar que, lidar ou administrar uma situação de conflito deve ser algo a ser perseguido por líder e membros de grupo,

pois é um dos pontos fundamentais na competência interpessoal.

Bibliografia

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

_____. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000 – 6.ed.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul. O Processo Administrativo. São Paulo: Atlas, 1978.