

A VISÃO E OS VALORES DA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Augusto Cesar de Aguiar CUELLAR¹
Natalia da Silva BARROS²
Nathalia Nascimento RODRIGUES³
Victor Dutra MARTINS⁴
Gilson Rodrigo Silvério POLIDORIO⁵

RESUMO: O conteúdo em questão tem por objetivo fazer a abordagem do comportamento humano em relação ao ambiente organizacional quando deparado com as situações do mesmo. As pessoas serão a ênfase do todo e neste determinado contexto será avaliado o relacionamento dos impactos causados pelos indivíduos, estrutura e também os grupos investigando o comportamento das pessoas dentro das organizações em questão de diferença de interesses e objetivos. Entende-se que as pessoas não possuem os mesmos objetivos e tal oposição, acaba sendo identificada como iniciadora de possíveis conflitos organizacionais. Os conflitos organizacionais são definidos através do desacordo das partes quando uma se sentir ameaçada pela outra. Sendo assim, ao avaliar a incompatibilidade entre as partes, será possível identificar, compreender e dissolver os tipos, os fatores e suas causas, bem como aplicar uma administração de pessoas e um planejamento estratégico eficazes.

Palavras-chave: Organização. Pessoas. Administração de Conflito. Comportamento. Objetivos.

1 INTRODUÇÃO

Compreende-se que não é de hoje que existem as diversas oposições por interesses contrários. O conflito é parte integrante do processo de desenvolvimento do ser humano, em relação ao meio social, organizacional, ambiental e interpessoal, sempre que houver a interação entre um determinado grupo de pessoas.

¹ Discente do 6º termo do curso de Administração do Centro Universitário Toledo Prudente de Presidente Prudente, e-mail cuellar2_53@hotmail.com.

² Discente do 6º termo do curso de Administração do Centro Universitário Toledo Prudente de Presidente Prudente, e-mail na_barros29@hotmail.com.

³ Discente do 6º termo do curso de Administração do Centro Universitário Toledo Prudente de Presidente Prudente, e-mail nathalia.n.r@live.com.

⁴ Discente do 6º termo do curso de Administração do Centro Universitário Toledo Prudente de Presidente Prudente, e-mail vic_dmartins@hotmail.com.

⁵ Mestre em Administração pela FGV/SP. Professor dos cursos da área de negócios, e-mail gilson.polidorio@toledoprudente.edu.br. Orientador do trabalho.

Diante dos fatos, chama-se a atenção para estudar e melhor compreender o assunto e suas origens, também como o que antecederá o desdobramento, consequências, soluções e os pontos positivos e/ou negativos, com o intuito de aplicar uma boa administração no gerenciamento e liderança de pessoas e grupos, especificamente dentro das organizações.

O presente tema irá expor esse contexto com base nos dados conhecidos, principalmente através dos livros e temas que tratam do assunto em questão.

2 CONFLITO

Segundo Chiavenato (2004, p. 416) a palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo.

O acontecimento do antagonismo de ideias discorrerá a partir do momento em que uma pessoa, grupo ou parte identificar os seus objetivos e tentar alcançá-los sendo que ao buscar essas metas haja a identificação de uma interferência, ou seja, há a percepção de que outras partes são contrárias às expectativas e veem com outros olhos as interpretações dos fatos, ocorrendo choque entre as partes. Podendo ser chamado de forças contrárias, os conflitos ocorrem de forma inevitável e em determinadas situações e ambientes o mesmo acontecerá de uma forma evidente e esperada, pois quando se tem o conhecimento e a comprovação sobre os fatos espera-se que ocorra em qualquer área onde houver certa quantidade de indivíduos.

O ambiente organizacional pode ser considerado como um local de grande índice de conflitos. Em certos casos podemos considerar que são necessários, pois podem ser denominados como considerações construtivas – a ponto de causarem mudanças e melhorias nas partes que se envolve, considerando que a atenção é voltada para os problemas existentes, soluções e concordância entre o grupo – e merecedores de um olhar mais crítico quando destrutivo – a ponto de impedir que sejam alcançados os objetivos causando frustrações, afetando o comportamento e desempenho como um todo.

As diversas organizações são formadas pelas pessoas e nessa certeza torna-se necessário que esses indivíduos aprendam e saibam lidar com essa realidade aceitando que esse processo é natural do ser humano.

2.1 Tipos De Conflitos

É necessário que saibamos entender e questionar as formas e os tipos pela qual se originam os conflitos, além de identificá-los e solucioná-los. Veremos então quais as características e os impactos causados por esses.

Para Chiavenato (2004) temos vários tipos de conflitos, que são: os internos (intrapessoal) e os externos. O interno envolve dilemas da ordem pessoal, ou seja, as críticas, as ameaças, as maneiras como as pessoas lidam com elas mesmas em relação ao seu desenvolvimento. O externo são os que envolvem vários níveis: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intra-organizacional e interorganizacional, são relacionados aos embates por conta da incompatibilidade de interesses e também pelas diferenças nas relações que mantêm com os que estão a sua volta.

Podemos citar como exemplo, os conflitos internos ou intrapessoais dentro das organizações que ocorrem de certa forma informalmente, associando-os às relações de poder e como a gestão é desenvolvida; também a maneira como as pessoas vêm o contato delas mesmas com os seus superiores, levando o indivíduo a questionar o porquê e a fazer o seu próprio julgamento. Tratando-se dos conflitos externos, os objetivos são enxergados incompatíveis quando há de certa forma reivindicações por parte das pessoas ou setor que se sinta afetado ou menos privilegiado, ou seja, uma disputa onde, por exemplo, as pessoas que exercem a mesma função vêm uma diferença salarial.

Ainda para Chiavenato (2004), existem três níveis de gravidade pelo qual o conflito pode ocorrer.

- **Conflito percebido:** ocorre quando há a identificação de diferença entre as partes e a identificação do conflito pela interferência

realizada para bloquear o alcance dos objetivos. É o chamado conflito latente.

- Conflito experienciado: parte do pressuposto onde o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre as partes. O mesmo é conhecido como conflito velado, pois não se manifesta com clareza.
- Conflito manifestado: o conflito é expresso através do comportamento ativo ou passivo e é chamado também de conflito aberto, pois, se manifesta de forma concreta, sem disfarce.

Sabendo a respeito do tipo de conflito e de sua natureza, esse conhecimento será de grande valia para a atuação do administrador na tomada de decisão da dissolução do mesmo.

2.1.1 Causadores de conflito

No ambiente organizacional os conflitos são constantes e inevitáveis.

Segundo Robbins (2007, p. 437), o primeiro passo do processo do conflito é o surgimento de condições que criam oportunidades para que ele se forme.

As situações do dia-a-dia são potentes e dão espaços para as condições que formam os conflitos.

Chiavenato (2004) acredita que existem as condições que são inerentes e criam as percepções entre pessoas e grupos predispondo o conflito. Essas condições são as razões que antecedem os conflitos, e ainda para o autor existem quatro condições.

- Ambiguidade de papel: as expectativas são claras e confusas e também incertas. As pessoas se sentem como quem faz as coisas erradas e o seu trabalho se torna um propósito incompatível.

- **Objetivos concorrentes:** com o crescimento das organizações, os grupos vêm se especializando cada vez mais. Em decorrência deste, as tarefas realizadas se tornam diferentes assim como a forma de pensar e agir afetando as diferentes partes do ambiente. Esse tópico diz respeito à diferenciação.
- **Recursos compartilhados:** os recursos que a organização disponibiliza são limitados e escassos. É necessário que essa pequena quantidade seja distribuída entre os grupos, porém para que o grupo aumente sua posse por esses recursos o outro terá que perder provocando a percepção de objetivos e interesses diferentes.
- **Interdependência de atividade:** dentro das organizações, as pessoas e os grupos dependem uns dos outros para realizar suas atividades. A interdependência acontece quando um grupo não pode realizar ou alcançar seus objetivos a menos que o outro realize a sua parte. Dessa maneira, quando o grau de interdependência é alto surgem as oportunidades para que um grupo prejudique o trabalho dos demais.

Diante dos fatos, são diversos os porquês para a ocorrência dos conflitos, sendo necessário diagnosticá-los, entendendo suas causas. A solução para conflito passa pelo exame dos fatores que o induzem.

2.2 Administração e Resolução Dos Conflitos

Logo após a identificação, os conflitos precisam ser administrados chegando a uma resolução. O processo de administração causa impacto sobre o comportamento, atitudes e desempenho das pessoas e grupos organizacionais.

Cabe ao administrador, segundo Robbins (2007) administrar o contexto geral no qual o conflito ocorre, minimizando os efeitos por ele causados e preparar as pessoas para eles, também como desenvolver estratégias para a resolução.

Sobre isso, Chiavenato (2004, p. 418) afirma que uma qualidade importante do administrador é sua capacidade de administrar conflitos. Ainda assim, o autor afirma que estão a disposição do gestor três maneiras para que se possa administrar os conflitos:

- Abordagem estrutural: o conflito surge quando ocorre a percepção das condições incompatíveis em relação a estrutura organizacional que são, diferenciação, recursos limitados e escassos e interdependência. Ao identificá-los, esses elementos poderão ser controlados de tal forma que se reduza a diferenciação e interdependência e interferir nos recursos compartilhados.
- Abordagem de processos: aplica-se com o intuito de reduzir os conflitos, modificando o processo interferindo no ato do conflito. É executado de maneira em que se utilize uma das partes, por um especialista que não esteja ligado à organização ou terceiros, podendo ser conduzida de forma em que haja a desativação do conflito, uma parte opte por um acordo e desista dos seus interesses (ganhar/perder). A reunião de confrontação entre as partes ocorre quando a etapa anterior não funciona e esta coloca as duas partes de frente para que as mesmas conheçam os motivos da outra o mais abertamente possível (perder/perder), e colaboração onde, as etapas anteriores são inválidas e as partes irão juntas buscar a solução do conflito (ganhar/ganhar).
- Abordagem mista: administram-se os conflitos tanto estruturais quando os de processo utilizando duas maneiras diferentes: adoção de regras para resolução de conflitos e criação de papéis integradores. A criação de regras atuara na estrutura organizacional de modo que se aplique novos procedimentos e limites, enquanto a criação de papéis integradores contará com a atuação de pessoas de terceira parte que possam ajudar a identificar e dissolver os conflitos de forma favorável para as partes.

Sabendo que os conflitos são de diferentes origens é necessitando identificá-los e avaliá-los, cabendo ao administrador após esta primeira análise, conhecer os métodos para aplicar aos conflitos e resolve-los.

2.2.1 Efeitos dos conflitos

Os conflitos podem ocasionar para a organização resultados positivos e negativos, isso depende da forma em que o conflito foi percebido, entendido e solucionado:

O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos. Essa tarefa cabe ao gerente. Embora muitas vezes seja um ator envolvido até o pescoço em muitos conflitos, o gerente deve sempre buscar uma solução construtiva. Por tanto, deve saber escolher as estratégias de resolução para cada caso. (CHIAVENATO, 2004, p.424)

Segundo Chiavenato (2004), podemos destacar alguns efeitos positivo-construtivos e negativo-destrutivos.

- Positivos: manifestação de sentimentos por parte do grupo em relação ao interesse para descobrir meios eficazes em realizar as tarefas e soluções inovadoras conciliando os interesses de ambos; estímulo na identificação das forças que os unem com o mesmo propósito e chama a atenção para os problemas existentes de forma em que se possa buscar a solução evitando consequências maiores.
- Negativos: consequências no funcionamento da organização, causando bloqueios nos indivíduos que a compõe e executam

as tarefas; a energia que poderia ser utilizada para realização das atividades é gastas no próprio conflito e sua resolução diminuindo a produtividade e mantendo o conflito como principal objetivo e interferência no relacionamento das pessoas da organização afetando a cooperação que tinham entre ela.

Entende-se que os conflitos interferem nas organizações de forma que possam construir novas ideias e servirem como fonte de expressão dos sentimentos e objetivos ou destruir o relacionamento prejudicando o funcionamento organizacional. Por isso precisa-se identificar a interferência que por eles são causadas, sabendo reconhecer o seu verdadeiro intuito.

3 CONCLUSÃO

Nesse presente artigo foi apresentada uma breve conceituação do termo conflito, conhecendo o seu conceito e a maneira pela qual ele se manifesta no ambiente organizacional, também suas razões e resoluções. O tema tratado é visto como um desafio de solução para o administrador da empresa.

A administração dos conflitos organizacionais requer uma atenção maior do gestor para que o mesmo possa identificá-lo e aplicar a metodologia correta, tendo em vista que as ocorrências dos conflitos causam um posicionamento positivo ou negativo, porém podemos considerá-los como construtores independentemente da visão, pois sempre serão sinônimos de mudanças e crescimento.

O conteúdo em questão apresenta as diferentes causas e mostra que, identificando a situação, se pode corrigir de forma exata o conflito, em cada caso respeitando sua origem.

Sendo assim, a administração dos conflitos organizacionais está em saber escolher a metodologia correta para aplicar a cada caso e situação vendo sempre os motivos e os objetivos de cada parte envolvida no conflito. Cabe ao administrador também fazer com que a organização cresça com esses conflitos, buscando aumentar o bem estar promovido pelos efeitos construtivos e diminuindo

os destrutivos pensando sempre no desenvolvimento e nas mudanças que são necessárias. O que de fato é de suma importância dentro das organizações são as pessoas, suas habilidades e interesses, por isso devemos estudar e conhecer a convivência entre elas para que dentro das organizações os gestores busquem o sucesso e tomem as devidas e necessárias providências em questão da busca de objetivos que os indivíduos procuram e o relacionamento que as mesmas mantêm no âmbito organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004

FACULDADES INTEGRADAS “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”. **Normalização de apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2007 – Presidente Prudente, 2007, 110p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007