



## Curso de Gestão de Conflitos

## Sumário

### **Programa, o que você irá aprender:**

- A. Visões do Conflito Organizacional
- B. Conceito de Conflito
- C. Níveis de Conflito
- D. Conflito Organizacional
- E. Tipos de Conflito Organizacionais
- F. Condições que Predispõem ao Conflito Organizacional
- G. Condições que Desencadeiam o Conflito Organizacional
- H. Resultados
- I. Estratégias para A Minimização do Conflito
- J. Consequências do Conflito
- K. Posição de um Administrador Prático dentro da Organização
- L. Estilos de Gestão de Conflitos
- M. Negociação e Gestão de Conflitos
- N. Conclusão

## **INTRODUÇÃO**

Os conflitos sempre existiram na vida do homem e tem acompanhado o seu desenvolvimento. Nestes termos, conforme o homem desenvolveu-se cultural e tecnologicamente, os conflitos foram evoluindo quanto à intensidade e número de envolvidos e sendo assim, surgiu a necessidade de buscar diversas formas de lidar com eles, tendo sido daí descobertos vários procedimentos, que apesar de não constituírem fórmulas lineares ou regras aplicáveis em todas as situações, podem possibilitar o alcance de soluções que beneficiem ambas as partes envolvidas no conflito.

### **A. VISÕES DO CONFLITO ORGANIZACIONAL**

#### **1. Visão Atual:**

- a) É necessário e inevitável;
- b) Pode ser funcional porque pode tornar as organizações mais eficazes;
- c) Instrumento de inovação e mudança.

#### **2. Visão Tradicional:**

- a) Visto como algo desnecessário e prejudicial;
- b) Algo está mal na organização.

### **B. CONCEITO DE CONFLITO**

O conflito faz parte da relação, qualquer que seja o grau de aproximação ou compatibilidade entre as pessoas. Há momentos em que as necessidades, os sentimentos, os pensamentos e as ações de cada um, entram em conflito com os outros.

Manifesta-se pela competição relativamente a um objetivo, filosofias ou métodos, e por disputas com a finalidade de conseguir o domínio sobre os outros.

Conflito significa a discordância sobre a alocação de recursos escassos, ou choques envolvendo objetivos, valores, convicções, etc.; pode ocorrer no nível interpessoal ou organizacional.

Oposição que surge quando existe um desacordo dentro ou entre indivíduos, equipes, departamentos ou organizações;

Conflito significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos que podem entrar em choque.

### **C. NÍVEIS DE CONFLITO**

O Conflito vai desde os níveis mais extremos (como luta armada, revoluções ou guerras), até aos mais simples, como um desentendimento com o computador

(ao qual a maioria das pessoas já passou!). Assim, pode-se dizer que o conflito ocorre quando há algum desacordo nas três variáveis organizacionais:

1. **Tecnologia** - Relaciona-se com o desentendimento quanto a produtos, processos e insumos. (Como produzir e como fabricar);
2. **Preceitos** - Resulta das diferenças de crenças, normas e valores;
3. **Sentimentos** - Decorrem das frustrações internas que induzem a agressividade externa para os outros, gerando ainda sentimentos de hostilidade que reforçam o processo pelos revides dos agredidos.

#### **D. CONFLITO ORGANIZACIONAL**

O conflito organizacional é uma discordância entre dois, ou mais membros, ou grupos da organização; provocada pelo fato de terem necessidade de dividir recursos escassos ou atividades de trabalho; e/ou pelo fato de terem posição, objetivos, valores ou percepções em desacordo, procurando fazer com que a própria causa ou ponto de vista prevaleça sobre a dos outros.

#### **E. TIPOS DE CONFLITO ORGANIZACIONAIS**

1. Conflito do indivíduo;
2. Conflito entre indivíduos;
3. Conflito entre indivíduos e grupos;
4. Conflito entre indivíduos da mesma organização;
5. Conflito entre organizações.

#### **F. CONDIÇÕES QUE PREDISPÕEM AO CONFLITO ORGANIZACIONAL**

1. Diferenças individuais;
2. Diferenciação de atividades;
3. Recursos compartilhados;
4. Atividades interdependentes/Clima Organizacional.

#### **G. CONDIÇÕES QUE DESENCADAIAM O CONFLITO ORGANIZACIONAL**

1. Percepção da incompatibilidade de objetivos;
2. Percepção de oportunidade de interferência.

#### **H. RESULTADOS:**

##### **Conflito Funcional/Conflito Disfuncional**

1. O conflito é funcional se existir consenso e cooperação entre os Administradores.

2. O conflito é disfuncional quando a cooperação entre os Administradores entra em colapso - o que dificulta o bom funcionamento da organização.

<b>Resultados Construtivos</b>	<b>Resultados Destrutivos</b>
Estimula o interesse e curiosidade	Provoca frustração, hostilidade e ansiedade
Aumenta coesão grupal	Cria pressão para a conformidade das pessoas
Aumenta a motivação para tarefa	Provoca dispersão de energia
Desperta a atenção para problemas	Produz ações de bloqueio e de recusa a cooperar
Testa e reduz diferenças de poder	Gera distorções perceptivas

## **I. ESTRATÉGIAS PARA A MINIMIZAÇÃO DO CONFLITO**

O conflito nas organizações é muito comum, por isso é necessário que a administração seja capaz de enfrentar os conflitos, ou impedir que o conflito atinja um nível de maior intensidade.

A capacidade de minimizar um conflito é qualidade importante que os gerentes devem desenvolver.

Estratégias para minimização do conflito:

### **a) Fuga**

1. Alguns gerentes evitam as situações de conflito, procurando outra saída ou deixam de considerar os comentários ácidos ou hostis do outros;
2. Abandono do local de trabalho ou a organização para fugir ao conflito;
3. Esperar que o conflito, com o tempo se torne menos intenso.

### **b) Remendo**

1. Tentativa de ganhar tempo, até que o conflito entre os grupos se torne menos emocional;
2. Resolução de pontos menores e deixam de lado os problemas maiores.

### **c) Confronto**

Há vários métodos de confronto destinados a minimizar o conflito intergrupal:

1. Negociação dos problemas;

2. Determinação de metas superordenadas;
3. Identificação de um “inimigo comum” aos grupos em conflito;
4. Aumento de comunicação e de compreensão entre os grupos;
5. Reunião de confronto formal.

## **J. CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO**

O conflito tem consequências para os vencedores e os perdedores.

### **1. Vencedores:**

- a) Os líderes do grupo normalmente aumentam o seu poder sobre o grupo;
- b) Descansam sobre a vitória, resistindo a qualquer mudança da sua maneira de fazer as coisas.

### **2. Perdedores:**

- a) Tendem-se a dividir-se em facções;
- b) Inclina-se mais a adoptar novas maneiras de se comportar e operar.

## **K. POSIÇÃO DE UM ADMINISTRADOR PRÁTICO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

1. As pessoas atraem-se mutuamente;
2. Promover a competição grupal numa perspectiva positiva;
3. Tem que estar preparado para os resultados finais – “positivos” ou “negativos”;
4. O desenvolvimento grupal deve ser pensado em termos dinâmicos;
5. Ver o grupo como um conjunto pessoas que interagem;
6. Estar consciente que a eliminação completa do conflito é impossível por isso deve minimiza-lo

## **L. ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS**

Cinco estilos de Gestão de Conflitos:

### **1. Estilo "Evitar"**

Consistem em tentar evitar a existência de conflitos.

Chega-se a dá-se razão a outra parte, mesmo que esta não a tenha, só para que esse conflito não apareça.

Este estilo, apesar de parecer pouco interessante revela-se positivo quando:

- a) Os assuntos são pouco significantes;
- b) Existe falta de Informação pelo que não convém tomar certas atitudes que podem-se revelar erradas;
- c) A falta de Poder que temos não nos possibilita que a nossa posição seja tida em consideração;
- d) Existe outro indivíduo que consegue resolver melhor este problema

### **2. Estilo "Calmo"**

Permite a existência de conflitos mas sem haver grandes discussões sobre o assunto.

Quando o conflito se torna um pouco mais elevado, facilmente desiste da sua posição.

São condições para que este estilo seja utilizado com sucesso:

- a) Existir uma carga emocional elevada entre as partes envolvidas
- b) Ser fundamental que a harmonia se mantenha
- c) conflito existente basear-se na personalidade de cada um e não nos objectivos ou meios utilizados.

### **3. Estilo "Ditador"**

Como o próprio nome indica, o funcionamento deste estilo, é a base da ditadura.

Independentemente da opinião dos outros envolvidos, o "Ditador" tem de "vencer" sempre.

Parecendo um estilo totalmente a reprovar, existe pois algumas situações onde a sua utilização se revela benéfica.

- a) A emergência da situação em que nos encontramos implica uma acção imediata;

- b) É necessário tomar medidas pouco populares que vão contra a posição dos outros elementos.
- c) As consequências de uma "derrota" são muito elevadas especialmente para nós.

#### **4. Estilo "Compromisso"**

Difere do estilo "Ditador" pelo fato de permitir que exista um compromisso entre o que pretendemos e o que os outros pretendem.

Exemplos de situações onde este tipo de acção se torna eficaz são:

- a) A existência de um acordo é preferível a este não existir;
- b) Não será possível levar a avante a nossa posição pois sabemos que não nos é possível ganhar;
- c) Os pontos de vista existentes são muito diferentes.

#### **5. Estilo "Colaborativo"**

O estilo Colaborativo consiste, como o próprio nome indica em colaborar.

Basicamente tentamos chegar a um acordo comum entre todos que minimize as perdas para todas as partes envolvidas.

Este tipo de atitude é muito útil quando:

- a) O objectivo é o mesmo apenas existe uma divergência na forma como o obter;
- b) Existe necessidade de se obter um consenso
- c) A solução a que devemos chegar necessita de ter muita qualidade;

Mas, apesar de parecer muito nobre, existem algumas situações que não se devem resolver com base neste método.

- a) tempo que dispomos é muito curto não permitindo amplos debates;
- b) Existe a possibilidade de aparecerem aspectos negativos de elementos do grupo;
- c) A tomada de uma acção desse tipo seria má vista pela empresa caso se trata-se de uma empresa cuja gestão se baseia-se em métodos antiquados.

## **M. NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS**

Negociar é o processo que os indivíduos com objectivos comuns ou divergentes usam para apresentar e discutir propostas para atingir um acordo.

As características da negociação implicam:

1. Envolvimento de duas ou mais entidades;
2. Divergências em pelo menos um aspecto;
3. Partilha de aspectos comuns;
4. É um processo sequencial;
5. Implica uma solução partilhada.

## **N. CONCLUSÃO**

**Conflito** - Característica pertencente e inerente ao ser humano.

### **Assim:**

Gerir conflitos, não será fazê-los desaparecer ou impedi-los, mas sim transformá-los em resultados práticos por força de maior empenhamento e competência.