

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

ROSE MARY SILVA

**O CONFLITO COMO FENÔMENO GRUPAL E SUAS
DIVERSAS ABORDAGENS DE ADMINISTRAÇÃO**

ROSE MARY SILVA

**O CONFLITO COMO FENÔMENO GRUPAL E SUAS
DIVERSAS ABORDAGENS DE ADMINISTRAÇÃO**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da
FANESE, como requisito para obtenção do
título de Especialista em Gestão Estratégica de
Pessoas.**

Aracaju – SE
2010

ROSE MARY SILVA

**O CONFLITO COMO FENÔMENO GRUPAL E SUAS
DIVERSAS ABORDAGENS DE ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão - NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Moacir Araújo de Sousa

Prof^a. Esp. Roberta Costa Guimarães

Rose Mary Silva

Aprovada com média: 9,5

Aracaju (SE), 29 de abril de 2010.

A Lara, Luiza e Pedro, meus filhos, meus amores, que me dão a cada dia a certeza de que vim ao mundo para aprender com eles.

A Cecília Pitangueira de Menezes, minha madrinha e educadora, quem me apresentou às primeiras letras e me ensinou, à sua maneira, a importância da honestidade, da paciência, da persistência e fidelidade aos seus valores.

A Josefa Elvira de Jesus, minha madrinha, pelo seu exemplo de força e coragem.

AGRADECIMENTOS

A Marcelo Vieira Silveira, meu companheiro, amigo e conselheiro, pela inspiração, apoio e estímulo.

Aos professores e colegas de curso, por ratificarem a cada dia que passamos juntos a importância de se respeitar a diversidade.

RESUMO

O conflito é algo inerente à natureza humana e na busca de ocupação dos seus espaços na comunidade o homem encontrará ideias adversas às suas, o que poderá ocasionar situações conflitantes e isso poderá ocorrer tanto na sua vida pessoal como profissional. Quando o homem progrediu e agora habita um ambiente organizacional, o conflito passou a ter outra relevância, já que seu comportamento influenciará diretamente o seu grau produtivo. Portanto, o presente artigo se dispõe a demonstrar o ambiente do surgimento do conflito, ou seja, o ambiente grupal, as diversas facetas do conflito, a necessidade de examinar as correlações de poderes nas relações, a importância de distinguir os conflitos como reais e emocionais, funcionais e disfuncionais. Expor os processos do conflito, as condições que o antecedem, os níveis de gravidade, os estágios e a importância de classificá-los com base na capacidade de resolução, as visões das escolas que pensam o conflito e as diversas abordagens de administração.

Palavras-chave: Conflito. Administração. Organizacional.

ABSTRACT

Conflicts are inherent to human nature, and in the search for occupation of their spaces, in the community, the man finds contrary ideas to theirs, which leads to conflicting situations, that may occur as much in their personal as professional life. How man has progressed and currently lives in a milieu organizational, conflict has other significance, since their behavior will directly influence in their productive level. So this article intends to demonstrate the space of the appearance of the conflict, in the other words, the group milieu; the several facets of the conflict; the need to examine the correlation of forces in the relationships; the importance to distinguishing the conflict as real and emotional, functional and dysfunctional; expose the processes of conflict, the conditions that precede it, the levels of severity, the stages, and the importance of classifying it based on capacity to resolution; the views of the schools which think about conflict, and several management approaches.

Keywords: Conflict. Management. Organizational.

SUMÁRIO

RESUMO.....	05
ABSTRACT.....	06
1 INTRODUÇÃO.....	08
2 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: O CONTEXTO DO CONFLITO.....	10
3 PROCESSOS DO CONFLITO.....	13
4 NEGOCIANDO O CONFLITO.....	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

O conflito é algo inerente à natureza humana, o homem por natureza tem a necessidade de socialização, viver em comunidade, interagir com os seus semelhantes. E é a partir desse convívio que ele se perceberá único, sem exatamente perceber-se só. E para que sua individualidade seja fortalecida dentre os seus semelhantes ele terá que se colocar no seu ambiente, seja nas suas relações pessoais ou profissionais, deixando claras as suas opiniões e aquilo que o torna satisfeito, e nesse processo de busca de espaço e satisfação, fatalmente haverá discordâncias, afinal, as outras partes buscam o mesmo.

Quando o homem saiu da idade primitiva e construiu suas corporações, saindo do ambiente simplório de uma pequena comunidade para viver em outra realidade com organizações mais complexas, o conflito passou a ter outra relevância. Os seus medos, de frustração de seus desejos e ideias, passaram a interferir no seu nível de produção e no nível de competitividade da empresa, da qual agora ele é um colaborador. O conflito então deve ser gerido de forma a torná-lo energia geradora de inovações.

Lee (apud AGOSTINI) se refere ao conflito como:

[...] um fato da vida em qualquer relação interpessoal e, no local de trabalho, é um fenômeno natural e esperado que, quando administrado construtivamente, pode fortalecer relações. O ambiente de trabalho sem a criatividade e o progresso decorrentes dos conflitos seria entediante e chato. (LEE apud AGOSTINI, 2005, p. 16).

O presente artigo objetiva de forma geral a exposição das diversas abordagens sobre o conflito nas organizações. De forma específica, os objetivos são: expor as naturezas e características dos conflitos ocorridos nas corporações, bem como, a forma como o conflito poderá ser administrado e vir a se transformar em energia geradora de inovação. A metodologia usada será a descritiva bibliográfica, na qual confrontaremos os diversos autores que versam sobre o tema escolhido.

Para tal, o artigo foi dividido em cinco partes: nesta primeira parte será introduzido o tema. Na segunda, será exposto o ambiente do conflito, suas definições, distinções e as tendências que pensam o tema. Na terceira parte serão abordados os processos

do conflito, as condições que o antecedem, os níveis de gravidade, os níveis de intensidade, os estágios do conflito e a classificação com base em suas possibilidades de resolução.

Na quarta parte, serão expostas as diversas formas de administração do mesmo, os modelos de negociação, as barganhas, a necessidade de perceber o conflito e como consequência desativá-lo antes de uma eclosão, as vantagens e desvantagens da utilização de um terceiro no encaminhamento da solução, os estilos de negociadores e os passos importantes para alcançar resultados satisfatórios. Por fim, serão analisadas as diversas abordagens sobre o tema nas considerações finais.

2 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: O CONTEXTO DO CONFLITO

Os seres humanos divergem de opinião, objetivos e interesses, e essas diferenças produzem algum tipo de desavença. O conflito, por fazer parte inevitável da natureza humana, acompanha a vida de cada indivíduo, pois ele passa a existir a partir do momento em que uma das partes ou grupo interfere deliberadamente, ou não, no desejo do outro de alcançar seus objetivos, e aqui não está em julgamento a justeza destes. O conflito pode ocorrer no contexto dos relacionamentos entre duas ou mais partes, entre pessoas ou entre grupos e organizações, como também entre mais de duas partes ou grupos (CHIAVENATO, 2004, p. 412).

Hogdson apud Martinelli (2008, p. 384) afirma que a existência de grupos é um terreno fértil para o surgimento de algum tipo de conflito. Dessa forma, as organizações constituem-se em verdadeiras arenas para o surgimento de conflitos individuais ou grupais, já que é comum a disputa por recursos, muitas vezes limitados, possibilidades de progresso na carreira e outros privilégios que a empresa possa proporcionar.

Porém, é impossível compreender e manejar conflitos sem um exame mais rigoroso da correlação de poderes presente na dinâmica das relações. É importante examinar os mecanismos de poder com base nas correlações de forças. O poder é gerado e exercitado em todos os âmbitos. Dessa forma, ao lidarmos com o conflito, fazem-se necessárias algumas considerações: o poder é relacional e precisa ser reconhecido pela outra parte, quando o processo comunicacional é rompido entre as partes ou há um desequilíbrio na dinâmica de divisão ou compartilhamento de poderes, surge o conflito. O poder nem sempre está relacionado à legalidade do mesmo, existe também o poder de fato, construído nas relações, na aceitação do outro e suas diferenças e quando esse poder é questionado ou desconsiderado, surgem as insatisfações (MUSKAT, 2005, p. 57).

É preciso atentar para o fato de que o “poder não é somente função das posições hierárquicas dentro da organização, mas também da rede de relações que envolvem afeto, respeito e outros sentimentos entre indivíduos, independentemente de suas posições.” (MARTINELLI, 2008, p. 51).

Segundo Watton, é preciso que se estabeleça uma distinção entre conflitos reais e emocionais:

[...] os problemas reais envolvem divergências acerca de políticas e procedimentos administrativos, concorrência pelos mesmos recursos e diferentes concepções a respeito de papéis e relações entre as partes, já os problemas emocionais compreendem sentimentos negativos entre as partes (por exemplo, ira, desconfiança, desprezo, ressentimento, medo e rejeição). (WATTON, 1972, p. 79).

Robbins (2002, p. 380) afirma que o conflito é um processo que se inicia quando uma das partes se sente ameaçada naquilo que ela julga importante pela outra parte, causando frustração e desentendimento, e isso pode gerar diversos níveis de comportamento, dos atos mais declarados até os desacordos velados. Já Chiavenato (2004) acrescenta que o conflito está além dos desacordos e divergências, pois para que ele se torne algo real, há a necessidade de uma interferência, e essa interferência pode ser ativa ou passiva, de forma deliberada, impondo um bloqueio sobre os desejos do outro.

Muskat (2005, p. 57) argumenta que, do ponto de vista constitutivo, o conflito propicia condições de crescimento e transformação. É através dele que se percebe a existência do outro, o que pensa, sente, deseja e sofre, tal como eu, mas diferente de mim, umas das partes pode sentir-se confrontada a ponto de rever suas posições, praticar possíveis reparações e negociar acordos.

Robbins (2002, p. 381) cita três escolas que pensam o conflito: a visão tradicional, numa abordagem mais antiga do conflito, acredita que este deve ser evitado, pois o mesmo pode indicar que algo vai mal dentro do grupo. Essa visão prevaleceu nas décadas de 30 e 40, e buscava suas causas na falha de comunicação, falta de abertura e de confiança entre os envolvidos, culpando o administrador por fracassar no atendimento às necessidades de seus funcionários. Tinham uma compreensão simplória do conflito, achando que prestar atenção às causas e corrigir seu mau funcionamento era o bastante para anulá-lo.

Chiavenato (2000, 373) acrescenta que, apesar de não ignorados os problemas humanos dentro da organização, essa teoria não conseguiu dar um tratamento sistemático à interação entre as partes envolvidas.

Já na visão de relações humanas, o argumento é que o conflito é algo natural e como tal não deve ser evitado, já que não deve ser visto como algo ruim e sim como uma força capaz de gerar benefícios para o grupo. Logo, deve ser aceito e racionalizado, aproveitando-o como fonte de energia geradora de benefícios. Essa tendência perdurou do final dos anos 40 até a metade da década de 70 (ROBBINS, 2002, p. 381).

O pressuposto era de que a capacidade social do trabalhador determina o seu nível de competência e eficiência e não a sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Assim acreditava-se que a disposição para produzir estava diretamente relacionada com a integração social. (CHIAVENATO, 2000, p. 74).

A terceira e mais atual tendência, chamada de Interacionista, propõe que o conflito além de ser uma força positiva é algo necessário para que o grupo avance, propõe também uma postura de encorajamento do conflito. Sugere percebê-lo como ferramenta de inovação, entende que um grupo harmonioso corre o risco de se tornar apático, estático e passível de não responder às necessidades de mudança de uma empresa. Essa tendência divide os conflitos em dois grupos: **conflito funcional** - uma forma construtiva e que traz benefícios para a equipe e o **conflito disfuncional** - forma destrutiva que atrapalha o desempenho do grupo. O que vai diferenciar um conflito funcional de um disfuncional será o tipo e sua forma de administrá-lo (ROBBINS, 2002, p. 382).

3 PROCESSOS DO CONFLITO

Para Chiavenato (2004, p. 414), existem quatro condições que antecedem o conflito:

- 1 – Ambiguidade de papel - as expectativas são pouco claras e confusas, aumentando a probabilidade de tornar as pessoas incertas no papel que estão exercendo dentro da empresa, dando a impressão de que estão trabalhando para propósitos incompatíveis;
- 2 – Objetivos concorrentes - quando a empresa cresce e exige que seus colaboradores se tornem cada dia mais especializados, fato que pode ocasionar um estranhamento entre as pessoas, já que cada uma está focalizando objetivos diferentes e os interesses passam a ser individuais;
- 3 – Recursos compartilhados - os recursos são escassos, gerando uma concorrência que poderá levar à disputa;
- 4 – Interdependência de atividades - quando as pessoas ou grupos, para exercerem determinada atividade, interdependem uns dos outros. É fato que dentro de uma empresa há essa interdependência, porém quando este fator é demasiado surgem oportunidades para o afloramento de conflitos.

O autor cita ainda três níveis de gravidade do conflito: **Conflito percebido** - também chamado de conflito latente, quando as partes admitem a existência do problema, percebem a diferença dos seus objetivos e que existe a necessidade de interferência. **Conflito experienciado** - quando as diferenças provocam sentimentos de raiva, medo, descrédito entre as partes, a esse se dá o nome de conflito velado, pois o mesmo é oculto e não manifestado externamente. **Conflito manifestado** - aqui o conflito é manifestado de forma clara e sem dissimulação, geralmente é expresso por uma das partes e é também chamado de conflito aberto.

Sparks apud Martinelli (2008, p. 53) também propõe classificar o conflito no seu nível de intensidade: **conflito muito intenso** - quando os interesses envolvidos são de suma importância para a organização. Nesse caso, é comum agir de forma mais enérgica e ativa; **conflito menos intenso** - os interesses envolvidos são de pouca importância, tendem a serem

vistos de forma moderada ou, quando não, de forma passiva. Porém, pode-se ter uma variante entre esses dois níveis, e é importante estar atento para que se reaja após tomadas ambas as decisões. Do contrário, corre-se o risco de agir de forma a tornar o conflito indissolúvel.

Já Robbins (2002, p. 384) acrescenta três estágios do conflito: **oposição potencial, intenções, comportamento e consequências**. Oposição potencial trata das condições para que surja um conflito, o que pode não levar necessariamente ao conflito, mas para que ele exista uma delas deve existir. Essas condições podem ser consideradas as causas do conflito e podem ser resumidas em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

As intenções relacionam-se com o interesse das pessoas e suas percepções e comportamentos diante do conflito. Podem ser identificadas cinco intenções para a administração dos mesmos: competir, colaborar, evitar, acomodar e conceder. São as intenções que conduzirão o conflito a um resultado positivo ou negativo. Nessa fase, a depender das intenções das partes, o conflito pode ser direcionado para um resultado satisfatório ou não. O Comportamento é o estágio no qual os conflitos se tornam visíveis e inclui as declarações, as ações e as reações das partes envolvidas. Já nas Consequências ter-se-á o resultado da forma como o conflito foi administrado. As formas como as pessoas agiram e reagiram resultarão em consequências funcionais ou disfuncionais.

É importante ressaltar a necessidade de não deixar que o conflito avance,

[...] se o conflito é ignorado ou reprimido ele tende a crescer e se agravar, porém se ele é reconhecido e são tomadas ações construtivas então ele pode ser resolvido de maneira mais fácil e eficaz, podendo inclusive tornar-se uma força capaz de trazer novas perspectivas para o surgimento de mudanças. (MARTINELLI, 2008, p. 53).

Contudo, é importante classificar o conflito com base na capacidade de resolução do mesmo. Sparks apud Martinelli (2008, p. 53) classifica o conflito em: **conflito terminal** - aquele que parece impossível de ser solucionado através de um acordo, nesse estágio alguém vai ganhar e a outra parte vai sair insatisfeita; **conflito paradoxal** - sua solubilidade é questionável, geralmente está relacionado com algo que não foi deixado claro, o melhor seria que fosse examinado em separado; **conflito litígios** - aquele que, por suas características, é um conflito com o qual todos podem sair ganhando.

4 NEGOCIANDO O CONFLITO

Como lidar com o conflito de forma a transformá-lo em matéria prima para a renovação? Essa é a pergunta que permeia os envolvidos nos processos de intermediação das diferenças. Para lidar de forma positiva com as desavenças há a necessidade de admitir a sua existência, reconhecê-la e de forma diplomática buscar soluções que venham trazer satisfação para todos os envolvidos.

Existem diversas abordagens sobre um mesmo tema, e não seria diferente com o conflito. Algumas organizações administram com uma postura autoritária e coercitiva, e uma das características deste tipo de administração é a visão que estabelece líderes versus subordinados, na qual, normalmente, se busca acusar pessoas por situações conflituosas e encontrar culpados.

Neste tipo de ambiente as pessoas usam táticas coercitivas de controle e poder para atingirem seus objetivos, utilizando-se comumente de força e ameaças. Como resultado, a colaboração é nula, o conflito é frequente e a produção, em geral, é baixa. A visão é do ganha-perde, e o conflito continuará existindo, mesmo que de forma velada, já que uma das partes sempre sairá insatisfeita.

Quando a postura da liderança muda o foco no ganha/ganha, entende e aceita o conflito como algo natural e até necessário, a primeira consequência obtida é a cooperação. Uma pessoa pode ajudar outra pessoa a cumprir sua meta ou tarefa, e um ambiente de parceria será criado, a postura dos colaboradores se desenvolve de forma que percebam a necessidade de ver o todo e a importância de traçarem metas em comum, as quais todos colaborarão para alcançá-las.

O conflito, no exemplo supracitado, foi administrado de forma a torná-lo saudável e uma ferramenta do surgimento de novos ideais. Com a exposição do conflito houve a percepção de que existia um problema, alguém estava insatisfeito, um serviço estava sendo mal executado, um setor apresentava necessidades estruturais, enfim, o problema foi resolvido e as pessoas passaram a enfrentar as situações sem um sentimento de competição. Compartilhando, investe-se na maximização de resultados da organização.

Para Robbins (2002, p. 385), existem duas abordagens para o processo de negociação, a **Barganha Distributiva**, que é aquela que opera num processo de soma-zero, ou seja, para um ganhar o outro terá que perder. Uma parte tentará a todo custo convencer a outra parte envolvida que a melhor proposta é a sua, gerando dessa forma um sentimento de animosidade e aprofundando a divisão entre as pessoas.

Já a Barganha Interativa, ao contrário da Distributiva, entende que existem diversos tipos de acordos que podem gerar soluções através das quais ambas as partes possam simultaneamente sair ganhado.

O autor cita ainda que “para que haja mais barganhas interativas as partes envolvidas necessitam ser francas em suas informações e preocupações, ter sensibilidade em relação às necessidades uma das outras, ter a capacidade de confiar umas nas outras e mostrar disposição de manter certa flexibilidade” (ROBBINS, 2002, p. 386).

Como os conflitos permeiam o espaço corporativo, o administrador deve ter a sensibilidade de percebê-los e desativá-los antes mesmo que eles eclodam, para tal existem três abordagens possíveis de serem usadas, a saber:

A abordagem estrutural, cuja estratégia passa por reduzir a diferenciação dos grupos, usando a ameaça do inimigo comum para aflorar entre os colaboradores uma postura mais coletiva, fazendo-os perceber parte de um objetivo maior. Interferir nos recursos compartilhados, usando sistemas de recompensas formais incentivando-os a criar um objetivo comum. Reduzir a interdependência, permitindo aos grupos serem separados física e estruturalmente, tornando as interferências distantes e minimizando a possibilidade de surgimento de conflitos (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

A abordagem de processo, que propõe reduzir os conflitos através da modificação do processo. Essa abordagem pode ser utilizada de três maneiras diferentes: desativação do conflito, usando para isso a cooperação de umas das partes; reunião de confrontação entre as partes; e colaboração, quando as partes se juntam para solucionar problemas e buscar soluções do tipo ganha/ganha antes de qualquer medida mais radical.

Por fim a Abordagem mista, que vai interferir tanto no aspecto estrutural como no processo através da adoção de regras e criação de papéis integradores, que criam terceiras partes dentro da organização para ajudar a encontrar soluções com as quais todos podem sair ganhando (CHIAVENATO, 2004, 416).

Hogdson apud Martinelli (2008, p. 54) apresenta seis passos para se negociar em situações de conflito. Buscar um enfoque de solução de problemas, saber ouvir, formular questões, manter a mente sempre aberta, lembrar-se de que os movimentos são as únicas maneiras de estabelecer progressos e isolar o problema das pessoas envolvidas.

Albrecht (1995, p. 115) sugere ainda diminuir a temperatura emocional, realizando acordo entre as partes, eliminando a intensificação do conflito. Redirecionar a atenção para interesses, em lugar de comportamentos. Adicionar opções ao repertório comportamental, ajudando as pessoas a identificarem ações individuais e conjuntas que poderiam ser tomadas com a finalidade de começar a servir melhor algumas de suas necessidades. Procurar formar um consenso em torno de comportamento-chave. Definir um novo modelo para o relacionamento, obtendo um acordo entre as partes no modo pelo qual o outro concorda em se comportar.

A depender da situação é muito útil contar com a colaboração de uma terceira pessoa para auxiliar no encaminhamento da solução, porém essa terceira parte deve ser alguém que esteja numa posição neutra, habilitado para exercer o papel de mediador, usando uma intervenção pacífica, produzindo uma solução sugerida e não imposta às partes envolvidas (MARTINELLI, 2008, p. 54).

Segundo Lewicki (et al. apud Martinelli, 2008, p. 54), as principais vantagens para o uso de um mediador são que as partes ganham tempo para se acalmar, a comunicação pode ser melhorada, as partes podem levantar as questões mais importantes, o clima organizacional pode ser amenizado, o tempo para a resolução do conflito pode ser administrado de melhor forma, os custos podem ser controlados, pode haver um aprendizado para as soluções de conflitos posteriores e, por fim, e mais importante, pode haver uma resolução efetiva para o conflito.

Como desvantagens, o autor cita que as partes se enfraquecem, deixando uma imagem de incapacidade na resolução de seus conflitos. Há uma perda de controle do processo ou dos resultados, quando não de ambos, a depender do tipo de pessoa que foi chamada.

Um bom mediador deve ser capaz de aceitar a diversidade, garantindo a equidade, a redistribuição de poderes, a legitimação das partes e o respeito ao estatuto sociocultural dos sujeitos. Essa postura não rejeita a subjetividade do mediador, e sim a adéqua a um exercício de reflexão sobre seu envolvimento. (MUSKAT, 2005, p. 59).

Para Robbins (2002, p. 392), o uso da figura do mediador pode trazer resultados expressivos no processo de negociação, porém ele enfatiza que “a situação é a chave para o sucesso do uso do mediador, as partes envolvidas precisam estar motivadas para a barganha e para a solução do conflito, além disso, a intensidade do conflito não pode ser muito alta; a mediação funciona melhor sob níveis moderados de conflito”.

O autor também cita a figura do árbitro, do conciliador e do consultor no processo. Sendo o árbitro um terceiro com autoridade para sugerir um acordo. A arbitragem pode ser voluntária ou compulsória, a sua autoridade vai variar a depender daquilo que é estabelecido pelos negociadores. O conciliador é um terceiro confiável que irá estabelecer uma comunicação informal entre as partes, muito usado em disputas internacionais, seu papel pode ir além da comunicação entre as partes, podendo levantar fatos, interpretar mensagens e persuadir as partes a chegarem a um acordo. O consultor é um terceiro habilitado e imparcial, que não apresentará soluções prontas às partes e sim trabalhará junto a eles para que os próprios encontrem por si só uma nova forma de convivência, portanto essa técnica terá um enfoque de longo prazo.

Quanto ao estilo de negociadores, Martinelli (2008, p. 55) cita quatro estilos. O estilo restritivo, no qual os negociadores só chegam a um acordo se forem forçados, não são cooperativos e as intenções são as obtenções de um ganho. O estilo ardiloso, cujo objetivo é sobreviver à negociação, manter o status quo e chegar a resultados. O estilo amigável, que são cooperativos, e ainda o estilo confrontador, que procura a equidade, contesta as questões na tentativa de se chegar a um acordo sólido.

Para Albrecht (1995, p. 115), numa negociação é importante que se perceba que cada uma das partes é inocente aos seus próprios olhos. Para que os conflitos sejam resolvidos, pelo menos parcialmente, é necessário criar algo para a interação das partes envolvidas, como por exemplo, a intervenção de uma terceira parte habilidosa, que seja capaz de ajudá-los a redirecionar suas energias para longe de suas diferenças e em direção às suas possibilidades.

Na visão de Robbins (2002, p. 393), para que o processo de negociação esteja o mais próximo possível do alcance de resultados positivos é importante o seguimento de cinco passos: preparação e planejamento, definição das regras básicas, esclarecimentos e justificativas, barganha e solução de problemas, e conclusão e implementação. Segundo o autor, depois de avaliada as metas, considerados os objetivos e interesses da outra parte e elaborada uma estratégia, o negociador estará pronto para começar a negociação. Porém, é importante que o negociador perceba o papel dos traços de personalidade, as diferenças quanto ao sexo na negociação e as diferenças culturais.

O conflito ainda é visto de forma restritiva, relacionado unicamente à sua parte negativa e ao mau desempenho dos grupos e das organizações. Entretanto, o conflito também pode ser construtivo. Isso está diretamente relacionado aos extremos que ele pode alcançar, sendo muito altos ou muito baixos, ambos podem prejudicar o bom funcionamento de uma organização. “O nível ótimo seria aquele em que houvesse conflito suficiente para evitar a estagnação, estimular a criatividade, permitir que tensões fossem liberadas e iniciasse o processo de mudanças, mas fosse insuficiente para ser destrutivo ou prejudicar a coordenação de atividades.” (ROBBINS, 2002, p. 393).

O autor, porém, adverte que

[...] a argumentação sobre o valor dos conflitos pode ser discutível, já que a maioria dos altos executivos nas empresas tem uma visão bastante tradicional no assunto. Nessa visão tradicional, todo conflito é visto como ruim [...]. Qualquer administrador que pretende subir nesse ambiente empresarial deve ter o cuidado de seguir a visão tradicional e eliminar os vestígios mais visíveis de conflitos. (ROBBINS, 2002, p. 395).

Por outro lado, o supracitado autor concorda que um conflito bem direcionado pode facilitar a coesão do grupo, aumentando a identificação dos membros, fazendo surgir

sentimentos de solidariedade entre os seus componentes, melhorando a eficácia dos grupos, dando início à busca de novos rumos e metas e abrindo caminho para a inovação, acrescentando que um grupo ou organização que não passa por conflitos pode sofrer de apatia e estagnação e conclui que muitas empresas fracassaram ou passaram por sérias dificuldades por falta de conflitos.

Chiavenato (2004, p. 418) considera que o conflito desperta sentimentos e energia nos membros do grupo estimulando interesses, fazendo surgir sentimentos de identidade, expondo os problemas existentes e fazendo o papel de mecanismo de correção para evitar problemas vindouros mais sérios. Por outro lado, apresenta consequências indesejáveis, pois as partes envolvidas podem vir a ter seus esforços bloqueados, sua energia é dirigida e gasta nele mesmo, prejudicando a energia que poderia ser usada na produção. A chave para o direcionamento correto dessa energia se dá quando a administração do conflito é conduzida de forma a minimizar seus efeitos.

O autor ainda ressalta que “a maneira pela qual as partes reagem ao conflito e a maneira pela qual o conflito é solucionado produzem uma influência poderosa sobre as percepções, sentimentos e comportamentos que se seguem, bem como sobre a qualidade da comunicação entre os grupos.” (CHIAVENATO, 2004, p. 420).

5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Através das abordagens bibliográficas em que se basearam o presente trabalho, chega-se à conclusão de que o conflito é algo nato do ser humano, pois basta a existência de grupos para a possibilidade de se insurgir um conflito, sendo as organizações verdadeiras arenas para que surjam as desavenças, sejam elas individuais ou grupais. Diversos são os fatores que levam às discordâncias, dentre eles, recursos limitados, possibilidades de progresso na carreira, privilégios e outras vantagens que a empresa possa proporcionar, como também a diversidade de ideias e concepções. Esse fenômeno, a depender da forma como for administrado, pode ter um efeito construtivo ou destrutivo.

O primeiro passo para que o conflito seja bem direcionado é antes de tudo reconhecê-lo, admitir que um problema existe e procurar os meios mais adequados de administração, respeitando as características de cada situação. Diversas são as abordagens sobre o tema, em alguns casos a administração ainda é usada de forma ditatorial, a visão que prevalece é a do ganha-perde, e o conflito não será resolvido, ele permanecerá de forma velada podendo resultar em uma colaboração nula por parte dos colaboradores dentro da empresa.

Porém, quando a visão muda e a postura do administrador se baseia no ganha/ganha, o conflito passa a ter outra relevância, é aceito e encarado como algo natural e transformador e o ambiente corporativo passa para um processo de colaboração entre os seus participantes, trazendo possibilidades de renovação para a empresa.

Para que o processo de negociação do conflito produza resultados positivos, o administrador deve estar atento, saber ouvir, ter a sensibilidade necessária para classificar o conflito, entendendo e respeitando as diversidades de cada parte, direcionando a atenção para os interesses e não fazer juízo de valores, percebendo que cada parte tem a sua razão, sendo importante a busca de acordos nos quais todos possam sair satisfeitos.

O lado positivo ou negativo do conflito está diretamente ligado aos extremos que ele possa alcançar, caso alcance um grau muito alto ou muito baixo, é possível trazer consequências negativas para a empresa, porém se ele acontece num grau suficiente para evitar a acomodação e a apatia dentro de uma corporação, ele pode trazer diversos benefícios,

despertando o sentimento de identidade, estimulando a criatividade e sendo uma ferramenta de inovação para a empresa, na qual o conflito venha a surgir.

Infelizmente, apesar do reconhecimento dos autores estudados de que o conflito é algo nato e saudável para o surgimento de novas ideias e inovações na forma de conduzir o trabalho e relacionamentos entre os colaboradores de uma corporação, o conflito na prática, no dia-a-dia corporativo, ainda é mal visto, agravando-se nas pequenas empresas ou empresas familiares, e como consequência muitas vezes tem sua energia mal direcionada e desperdiçado o seu potencial de renovação.

Um conflito ignorado poderá ter sua energia direcionada a um terreno muito perigoso, o da apatia e da falta de perspectiva, o que pode em longo prazo corroer o bom funcionamento empresarial, pois o sentimento de insatisfação poderá contaminar toda a equipe. É importante que os administradores revejam valores e passem a tratar as desavenças como um termômetro de sinalização da sua boa ou má administração, entendam o conflito como um alerta para os problemas, na medida em que aponta as divergências de posicionamentos, o que possibilitará a ação por parte do gestor.

É importante ressaltar a importância da neutralidade do gestor no processo de administração das desavenças, para que se possa manter a distância necessária, não considerando as posturas de opiniões contrárias às suas como algo dirigido à sua pessoa ou como ameaça à sua posição ou à sua empresa. Quando a neutralidade é ignorada, comumente gera-se uma postura ditatorial, levando um conflito a princípio simples a uma situação que poderá sair ao seu controle. Os conflitos devem ser percebidos no ponto exato e, sendo assim, serão ferramentas capazes de contribuir para o surgimento de novos conceitos, processos e métodos.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Rosangela de. **O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem.** Ribeirão Preto: USP, 2005.

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

_____. **Introdução à teoria geral de administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos.** São Paulo: EPU, 1977.

_____. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

<http://www.gestaoesuccesso.com.br/gestao_de_recursos_humanos37.htm> Acesso em: 15/02/2010.

MARTINELLI, Dante P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo.** São Paulo: Atlas, 2008.

MUSKAT, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos: em famílias e organizações.** São Paulo: Summus, 2005.

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

WALTON, Richard E. **Pacificação interpessoal: confrontações e consultoria de uma terceira parte.** São Paulo: Edgar Blucher, 1972.