



Gerenciamento de Conflitos

Profa. Fani L. M. Eberhardt

Conceito

➤ **Conflito** é “um processo em que ocorrem choques de interesse e uso do poder no confronto e que afeta de formas diferentes as relações entre os integrantes, podendo desfazer ou fortalecer um grupo.”

➤ **Conflito** é “o processo no qual uma parte percebe que seus interesses estão sendo contrariados ou afetados negativamente pela outra parte.”

Tipos de Conflito

Os conflitos pode ser: **funcional ou disfuncional**.

“Os conflitos funcionais são construtivos, estimulam a equipe, ajudam ao alcance dos objetivos do grupo e contribuem para a melhoria do desempenho.”

“Os conflitos disfuncionais são destrutivos e impedem um grupo de atingir os objetivos.”

Conflito Funcional

“o conflito funcional, que é moderado por natureza, pode ter influência positiva no desempenho da equipe e na organização”. Visto que pode:

“1. Estimula a criatividade – permite confrontar diversas posições quando os membros da equipe defendem abordagens diferentes para resolver um problema.”

“2. Evita soluções pobres – a discussão entre os membros da equipe sobre posições diferentes dos membros da equipe permite a escolha da solução que melhor satisfaz os interesses da equipe e evita soluções pobres.”

“3. Motiva os membros da equipe – o conflito estimula os membros da equipe. O conflito moderado estimula os membros a esforçarem-se mais no sentido de atingir os objetivos da equipe. Os debates são uma excelente forma de motivar os membros de uma equipe a atingirem os objetivos.”

Conflito Disfuncional

“O conflito disfuncional ocorre quando a intensidade do conflito é alta, e tem um efeito negativo no desempenho da equipe.” Quando a intensidade é baixa “resulta em falta de motivação da equipe.”

“Quando os membros de uma equipe desenvolvem antipatia pessoal com os outros baseada em choques de personalidade, zangas ou tensões, existe uma relação conflituosa com a equipe.”

“Uma relação conflituosa é disfuncional e prejudica o desempenho porque os membros da equipe estão focados em reduzir as tensões e melhorar a coesão do grupo em vez de consumirem as energias na prossecução dos objetivos.”

“É importante para a equipe descobrir as causas da relação conflituosa e encontrar formas de gerir o conflito.”

Em uma visão emergente acrescenta-se

Os conflitos: **construtivos e de relacionamento.**

Conflito construtivo

“Ocorre quando as pessoas concentram sua discussão em torno do assunto, ao mesmo tempo em que demonstram respeito pelas pessoas com outros pontos de vista.”

“As ideias e recomendações são esclarecidas, reformuladas e testadas quanto a solidez lógica.”

O foco no assunto “ajuda os participantes a reexaminarem seus pressupostos e crenças, sem desencadear o impulso de defesa e suas emoções negativas associadas, além dos mecanismos de defesa do ego.”

Conflito de Relacionamento

“Ocorre quando as pessoas se concentram nas características dos outros indivíduos em vez de nas questões como a fonte do conflito.”

“Esse conflito é evidente em termos de incompatibilidade entre as pessoas, ou choque de personalidades, em vez de diferenças de opiniões legítimas pertinentes a tarefas ou decisões.”

“As partes envolvidas atacam a credibilidade, inteligência e competência uma da outra.”

“Pode gerar concorrência”

“Os ataques verbais diminuem a motivação para se comunicar ou compartilhar informações, tornando mais difícil para as partes descobrir um fundamento comum, e no fim das contas, resolver o conflito”

“Baseia-se em percepções distorcidas e estereótipos”
aumentando o conflito

Existem os Conflitos Intergrupais

“ Refere-se a divergências ou discordâncias entre os membros ou representantes de dois ou mais grupos, quanto a autoridade, metas, território ou recursos.”

Ocorre porque:

- Disputa de papéis;
- Mal entendidos;
- Orientações divergentes, etc.

Fontes Estruturais de conflitos



- “Objetivos incompatíveis;
- Diferenciação;
- Interdependência;
- Recursos escassos;
- Regras ambíguas;
- Má comunicação;”

Objetivos incompatíveis

“Os objetivos de uma pessoa ou departamento parecem interferir nos objetivos de outra pessoa ou departamento.”

Diferenciação

“Diferenças entre pessoas, departamentos e outras entidades em relação a treinamento, valores, crenças e experiências.”

Pode se ter o mesmo objetivo, mas maneiras diferentes de alcançá-los.

Interdependência

“Os membros da equipe tem de compartilhar insumos comuns para suas tarefas individuais, precisam interagir no processo de execução do trabalho ou receber resultados que sejam parcialmente determinados pelo desempenho dos outros.”

Recursos escassos

“A escassez de recursos gera conflito porque cada pessoas ou unidade que necessita deles necessariamente mina os concorrentes por tais recursos para satisfazer seus objetivos.

Regras ambíguas = Total falta de regras

“A incerteza aumenta o risco de que uma parte pretenda interferir nos objetivos da outra.”

“A ambiguidade também incentiva as táticas políticas e, em alguns casos, os funcionários entram em uma batalha gratuita para obter decisões a seu favor.”

Problemas de comunicação

“O conflito ocorre em virtude da falta de oportunidade, capacidade ou motivação para se comunicar com eficiência.”

O conflito Negativo

- “Segundo a perspectiva de que o conflito é ruim, até mesmo os níveis moderadamente baixos de discordância rasgam o tecido das relações no local de trabalho e drenam a energia das atividades produtivas”
- “O conflito pode ser estressante e distrair, o que mina a produtividade e a satisfação no emprego.”

-
- “Quando as pessoas vivenciam conflitos, sentem-se menos motivadas a compartilhar seus recursos com a outra parte.”
 - Pode gerar a busca com “maneiras de minar a credibilidade de seus oponentes.”
 - “A tomada de decisão sofre por que as pessoas se sentem menos motivadas a comunicar informações valiosas.”

O conflito Positivo

➤ “O lado positivo das situações de conflito é que, quando bem gerenciadas nas equipes, podem trazer um novo momento no grupo, uma nova fase em que:

- “rompemos o equilíbrio da rotina;
- mobilizamos as energias criativas que estavam latentes;”

-
- “desafiamos posições e ideias estagnadas;
 - despertamos problemas que estavam latentes;
 - expressamos reivindicações rivais; e
 - promovemos o consenso.”

Resumos dos Prós e Contras

Resultados negativos	Resultados positivos
“menos compartilhamento das informações”	“Melhora a tomada de decisão”
“Estresse mais elevado e insatisfação no emprego”	“Testa a lógica dos argumentos”
“Funcionários valiosos pedem demissão”	“Questiona os pressupostos”
“Desperdício de recursos”	“Funcionário mais adaptável as mudanças ambientais”
“Enfraquece a coesão da equipe (quando ocorre entre seus membros)”	“Maior coesão da equipe (quando ocorre entre a equipe e uma fonte externa)”

Papeis



“ O conceito de papel se refere aos diversos comportamentos que as pessoas esperam de um indivíduo ou de um grupo numa certa situação”

Os papeis podem ter influência:

- Hierarquia;
- Atividade;
- Padrões de interação social;

Como:

- “dificuldades de relacionamento que podem ser oriundas da relação entre colegas de trabalho;
- Liderança ou gerenciamento ineficaz;”

- “Dificuldades no ambiente de trabalho: falta de equipamentos, espaço físico, etc;
- Fatores ambientais (mercadológicos, legais, etc);
- Fatores sociais (religião, futebol, etc);
- Excesso de trabalho.”

Níveis de Conflito

- **Latente** – interferência de situações anteriores;
- **Percebido** – existe o conflito, mas ninguém se incomoda;
- **Sentido** – existe o conflito, incomoda, mas não se faz nada a respeito;
- **Manifestado** – comportamentos declaradamente agressivos.
- **Desfecho do conflito** – após resolução do conflito, gera-se uma satisfação entre os envolvidos.

Abordagens para Gerir conflitos



“O papel dos gestores na administração de conflitos consiste em transformá-los em oportunidades de aprendizagem organizacional e de mobilização para novos métodos de trabalho, bem como em minimizar a probabilidade de eclosão de conflitos.”

Visão Tradicional

“A visão tradicional entende que todos os conflitos são maus, destrutivos, violentos e irracionais, pelo que devem ser evitados.”

O conflito “é entendido como um sintoma de perturbação no seio da equipe, onde impera um clima de tensão, violência e agressividade.”

Tem-se como resposta ao conflito “reduzir, suprimir ou eliminá-lo.”

“O gestor é responsável pela eliminação de quaisquer focos de conflito, usando, por vezes, uma abordagem autoritária. Apesar de poder funcionar às vezes, esta abordagem nem sempre é eficaz porque não permite identificar as causas do conflito e não deixa emergir os potenciais aspetos positivos do conflito.”

Visão Comportamental

Nesta visão, “entende que o conflito é natural e inevitável em qualquer grupo de trabalho e não tem necessariamente que ser negativo, podendo mesmo ter o potencial de se transformar numa força positiva e contribuir para o desempenho do grupo.”

Essa visão “advoga a aceitação do conflito e racionaliza a sua existência.”

Visão Contemporânea

Essa visão “propõe não só que o conflito é natural e pode ser uma força positiva num grupo, mas encoraja algum grau de conflitualidade, que é necessário para melhorar o desempenho.”

“O conflito é entendido como fazendo parte do processo criador e construtivo.”

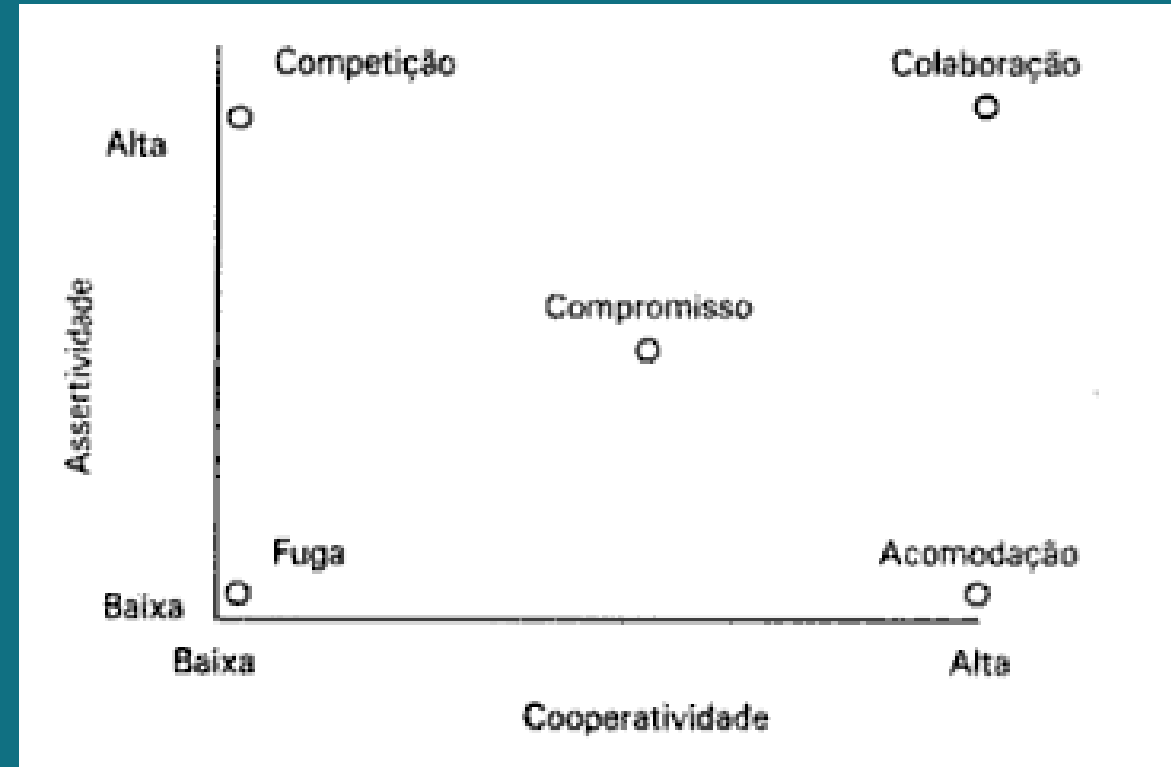
A visão contemporânea “encoraja o conflito, com base na crença de que a harmonia e a tranquilidade têm tendência a tornar-se estática e estagnante, inibidora da resposta à mudança e à inovação.”

Os gestores devem manter “um adequado nível de conflito, suficiente para tornar os grupos autocríticos, criativos e inovadores.”

Modelo bidimensional das maneiras de se lidar com conflitos - EQUIPES



Assertividade (TENTATIVA de satisfazer os desejos do próprio grupo)



Cooperatividade (DISPOSIÇÃO em satisfazer os desejos do outro grupo)

Fuga/ Evitar: uma abordagem não-assertiva e não-cooperativa, na qual ambos os grupos negligenciam as preocupações envolvidas, desviando-se da questão ou adiando o conflito, optando por não tratar de resolvê-lo.

Competir / Impor: um modo assertivo, não-cooperativo, no qual cada grupo tenta atingir suas próprias metas às custas do outro, através de discussão, uso da autoridade, ameaças ou mesmo força física.

Acomodar/ Ceder: uma posição não-assertiva, cooperativa, na qual um grupo procura resolver os problemas do outro, negligenciando suas próprias preocupações ou metas.

Comprometer-se / Negociar: uma abordagem intermediária, na qual se busca uma satisfação parcial através de uma posição neutra, que envolva sacrifício mutuo. Esta situação é, assim, intermediária entre a assertividade e a cooperatividade, porque cada grupo faz algumas concessões, mas também recebe algumas concessões do outro.

Colaborar / Resolver: um modo assertivo e cooperativo de se atender aos anseios de ambos os grupos.

Essa satisfação mútua envolve a concordância em se Enfrentar o conflito, identificar as preocupações de cada um dos grupos e solucionar problemas para encontrar alternativa que satisfaçam a ambos.

Contingências e problemas dos estilos de resolução de conflito

Estilo de resolução de conflitos	Estilo preferido quando...	Problemas com este estilo
Resolver	<ul style="list-style-type: none">• Os interesses não são perfeitamente opostos (isto é, não se trata de uma orientação pura de ganho à custo do outro).• As partes tem confiança, abertura e tempo para compartilhar informações.• As questões são complexas	<ul style="list-style-type: none">• Compartilhar informações que a outra parte poderia utilizar a seu favor.

Estilo de resolução de conflitos	Estilo preferido quando...	Problemas com este estilo
Impor	<ul style="list-style-type: none"> • Você tem plena convicção da sua posição (por exemplo, você acredita que o comportamento da outra pessoa é antiético). • A disputa requer uma solução rápida. • A outra parte tiraria vantagem das estratégias mais cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco mais elevado de conflito de relacionamento. • Pode danificar relacionamentos de longo prazo, reduzindo a resolução de problemas futuros.

Estilo de resolução de conflitos	Estilo preferido quando...	Problemas com este estilo
Evitar	<ul style="list-style-type: none">• O conflito se tornou excessivamente carregado emocionalmente.• O custo de tentar resolver o conflito supera os benefícios.	<ul style="list-style-type: none">• Geralmente não resolve o conflito.• Pode aumentar a frustração da outra parte.

Estilo de resolução de conflitos	Estilo preferido quando...	Problemas com este estilo
Ceder	<ul style="list-style-type: none">• A outra parte tem muito mais poder.• A questão é muito menos importante para você do que para a outra parte.• O valor e a lógica da sua posição não são claros.	<ul style="list-style-type: none">• Aumenta as expectativas da outra parte nos futuros episódios de conflito

Estilo de resolução de conflitos	Estilo preferido quando...	Problemas com este estilo
Negociar	<ul style="list-style-type: none">• As partes têm igual poder.• Existe uma pressão de tempo para resolver o conflito.• As partes não têm confiança/abertura para a resolução de problemas.	<ul style="list-style-type: none">• Solução abaixo do ideal, mas são possíveis os ganhos mútuos.

Modelo do processo de conflito

Fontes de conflito

- Objetivos incompatíveis
- Diferenciação
- Interdependência
- Recursos escassos
- Regras ambíguas
- Má comunicação

Escala
do
conflito

Percepções e
emoções do
conflito

Escala
do
conflito

Conflito manifesto

- Estilo do conflito
- Decisões
- Comportamentos claros

Resultados do conflito

Positivos

- Decisões melhores
- Organização adaptável
- Coesão da equipe

Negativos

- Estresse/moral
- Rotatividade
- Política
- Desempenho inferior
- Informações distorcidas



Referências

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Ibpex, 2008.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A Comportamento organizacional. Porto Alegre: AMGH, 2013.

BOWDITCH, J. L. "Elementos do comportamento organizacional". São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MAÇÃES, Manuel Alberto R. Pessoas e Gestão de Equipas - Vol. X. Editora]: Grupo Almedina (Portugal), 2018.