

Causas dos conflitos: Instrumentos e atitudes de resolução de conflitos:

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, sanados e transformados em um elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante. O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, sendo:

Conflito percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos da outra parte e que existe oportunidade para interferência. É o chamado conflito latente, que as partes percebem existir potencialmente.

Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado com clareza.

Conflito manifestado: quando o conflito é expresso e manifestado pelo comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas.

Para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, é possível citar:

- Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- Diferenças de personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- Metas diferentes: é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

- Diferenças em termos de informações e percepções: costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também como outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

Trabalho em equipe: Equipes de alto desempenho

O ser humano se constitui como tal a partir das interações sociais. Uma criança, desde que nasce, vai constituindo seu modo de ser a partir das relações com as pessoas à sua volta, que, no cotidiano dessa convivência, vão lhe transmitindo as formas de se. Sem as interações sociais, uma criança não se humaniza, não desenvolve suas potencialidades de ser humano.

Estamos o tempo todo nos relacionando com outras pessoas, mesmo quando estamos sós. Pensamos em outras pessoas, lemos o que escreveram, observamos o que produziram, lembramos do que disseram, elaboramos ideias a partir do que outros seres humanos pensaram, num processo contínuo e intenso. Nossa vida cotidiana é demarcada pela vida em grupo, somos seres fundamentalmente sociais.

Atualmente, as novas formas de organização do trabalho apontam para as equipes como a forma básica de trabalho nas organizações do mundo contemporâneo. Por que essa popularidade? A eficácia de uma equipe se refere aos resultados que essa equipe consegue atingir, e normalmente é avaliada por medidas objetivas da produtividade da equipe, pareceres dos executivos em relação ao desempenho da equipe e medidas agregadas da satisfação de seus membros.

As equipes conseguem melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências. As empresas perceberam que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor as mudanças do que os departamentos tradicionais. Além disso, o fator motivação é intensificado nas equipes, pois essa forma de trabalho facilita a participação dos trabalhadores nas decisões operacionais.

Existem diferenças entre grupo e equipe, pois a equipe de trabalho é aquela que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar o desempenho de cada membro em sua área de responsabilidade. O grupo de trabalho não tem necessidade, nem oportunidade, de se engajar em um trabalho coletivo que exija esforço conjunto; seu desempenho é a somatória das contribuições individuais dos diversos membros. Não existe uma sinergia positiva que crie um nível de desempenho maior que a soma das contribuições individuais. Por outro lado, uma equipe de trabalho gera essa sinergia positiva por meio do esforço coordenado; os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

Capacidade de síntese e de planejamento

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro, ou seja, o planejamento significa decidir antecipadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta.

O planejamento proporciona uma direção que visa a redução do impacto da incerteza, permite a identificação de oportunidades e a antecipação de potenciais problemas.

Atitudes em relação ao planejamento

As empresas e outros tipos de organizações surgem e desaparecem em função de sua capacidade de administrar dinamicamente seus recursos internos e suas relações com o ambiente. Há várias explicações para essas flutuações, uma delas é a atitude dos profissionais em relação ao futuro que pode ser proativa ou reativa.

Atitude proativa

A atitude proativa é representada pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças nos objetivos. É a atitude dos profissionais que processam de maneira positiva o *feedback* que vem do ambiente e de dentro da própria organização. Provoca mudanças que permitem à organização alterar dinamicamente seus sistemas internos e suas relações com o ambiente.

Um exemplo de atitude proativa é a adoção das práticas de autogestão. Antes do movimento da qualidade total, era incomum, as organizações informarem seus trabalhadores operacionais sobre o desempenho das operações e o mercado.

Atitude reativa

A atitude reativa é representada pelas forças que desejam e preservam a estabilidade. É a atitude dos profissionais que processam negativamente o *feedback* que vem do ambiente externo e de dentro da própria organização. Este *feedback* não é capaz de provocar qualquer mudança, seja na forma como a organização trata seus recursos, seja na forma como se relaciona com o ambiente. A estabilidade é preservada por forças poderosas, que oferecem resistência à mudança.

Equilíbrio de forças

Em todas as organizações, os dois tipos de forças estão presentes e são necessários.

A atitude proativa é importante para o crescimento e a mudança. Já a atitude reativa é importante para manter o equilíbrio e para impedir as mudanças desnecessárias.

Em algumas organizações, as forças que preferem estabilidade são mais fortes; em outras, a mudança é favorecida. O equilíbrio entre os dois tipos de atitudes influencia o desempenho da organização.

Lembre-se, para conquistar o sucesso organizacional, siga esses passos:

- Planejar;
- Correr riscos
- Tirar os planos do papel
- Trabalhar muito
- Não desistir
- Aprender com os erros
- Investir em pessoas e
- Não se acomodar

Material elaborado com base nas seguintes bibliografias:

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010

REIS, A M V; BECKER JR., L C; TONET, H. **Desenvolvimento de equipes.** FGV, 2009.