

CONFLITO E NEGOCIAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Jamil Abdanur Júnior

Professor das Faculdades Guarapuava e da
Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro)

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva possibilitar algumas reflexões sobre o tema “Conflitos e negociações nas organizações” – mais especificamente sobre as formas básicas deles –, as diferentes perspectivas sobre o conflito nas organizações (positivos, negativos e como equilíbrio), seus níveis existentes, suas formas ou estilos de gestão e, finalmente, sobre algumas estratégias de negociação. É possível, com a leitura deste artigo, apreender, além dessas questões, que a administração de conflitos constitui uma função importante em todo tipo e porte de organização.

Serão também apresentados alguns exemplos, relatando experiências profissionais com consultoria empresarial, portanto reais, para serem caracterizados principalmente os tipos de conflito existentes.

Claro está que o tema não se esgota neste artigo, pois se trata de um estudo preliminar, desenvolvido para a conclusão de uma disciplina de mestrado em Ciências Empresariais.

2 CONCEITUAÇÃO, FORMAS BÁSICAS DE CONFLITO, NÍVEIS DE CONFLITO E NEGOCIAÇÕES

É senso comum que as pessoas têm dificuldades para conviver e lidar com conflitos. Até há pouco tempo, seminários em organizações ensinavam “primitivamente” como eliminar conflitos, como se isso fosse possível. Felizmente, já existem textos que tentam dissipar essa tendência de “eliminar conflitos”.

Por certo, existem muitos executivos que encaram o conflito apenas como uma força desagregadora no ambiente de trabalho. Como conseqüência de adotar a posição de “eliminar conflitos”, acaba-se sendo adepto de equipes homogêneas: escolhem-se pessoas com estilos semelhantes, restringindo assim situações potencialmente geradoras de conflitos a um mínimo confortável. Estilos “muito semelhantes” trazem subjacentes processos mentais igualmente muito semelhantes para perceber e decidir. Há, assim, em algumas circunstâncias, uma grande probabilidade de que todos os membros da equipe olhem para o mundo através de uma mesma janela e ainda vejam praticamente as mesmas coisas.

“Dentre os temas abordados pela Conferência Internacional da ASTD (American Society for Training and Development), realizada em Washington de 18 a 22 de maio de 1997, a ‘Diversidade no Ambiente de Trabalho’ obteve especial atenção”, afirma René Licht em seu artigo publicado em *Treinamento & Desenvolvimento*, nº 57, agosto de 1997, intitulado: “A diversidade no ambiente de trabalho, cultura, conflito e estilos cognitivos”. Esse tema foi abordado, segundo Licht, sob diversas óticas, e inúmeras foram as reflexões e conclusões, dentre as quais podem ser citadas:

Mesmo sendo um tema complexo para ser operacionalizado com sucesso, a diversidade pode produzir um ambiente de trabalho mais respeitoso, maduro e com soluções técnicas e administrativas mais criativas.

Entre os benefícios obtidos para a organização que se dispõe a desenvolver a diversidade destacam-se:

- a) maior probabilidade de obter soluções mais originais, criativas e inovadoras, tanto técnica quanto administrativa;
- b) possibilidade de fomentar um clima de trabalho estimulante e respeitoso, fazendo com que os funcionários sintam-se orgulhosos por estar trabalhando para a organização;
- c) criação de uma imagem de parceria genuína com outros agentes de mercado, pois a organização consegue respeitar as diferenças regionais e culturais tornando as parcerias produtivas;
- d) criação de uma imagem de postura ética ao se declarar contra preconceitos e discriminações internas e externas;
- e) maior probabilidade de que os funcionários desenvolvam iniciativa, autonomia e auto-responsabilidade.

Inúmeros outros benefícios poderiam ser relacionados, mas os citados dão idéia de como é possível trabalhar com diversidade e, ao mesmo tempo, obter resultados positivos à empresa. A diversidade desempenha um papel importantíssimo no que se denomina “Team Building”, especialmente quando se trata de equipes heterogêneas, multinacionais ou de equipes de alto desempenho.

Outro papel fundamental da diversidade está no gerenciamento de multiculturas, representando condição quase essencial, para que a globalização com parceiros internacionais, provenientes de culturas diferentes, se consolide e se faça produtiva.

Grande parte dos conflitos, especialmente os interpessoais, é ocasionada pela imaturidade das empresas em lidarem e respeitar as diversidades em seus ambientes de trabalho.

2.1 ALGUNS CONCEITOS DE CONFLITO E SUAS FORMAS BÁSICAS

Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1993), conflito é sinônimo de luta, combate, guerra, desavença e discórdia. Para Morgan (1996),

[...] o conflito aparece sempre que os interesses colidem. A reação natural do conflito dentro do contexto organizacional é vê-lo comumente como uma força disfuncional que pode ser atribuída a um conjunto de circunstâncias ou causas lamentáveis. [...] O conflito é visto como um estado de infortúnio que em circunstâncias mais favoráveis desapareceria.

Moscovici (1980) afirma:

As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. [...] A partir de divergências de percepção e idéias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. Dentre as mais leves até as mais profundas, as situações de conflito são componentes inevitáveis e necessários da vida grupal.

Montana e Charnov (1998) conceituam conflito como uma “divergência dentro do ambiente organizacional entre duas ou mais pessoas, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor atingir as metas da organização.”

Chama a atenção Bernardes (1993), para o fato de que

[...] o conflito abordado pela Sociologia é de tipo diferente do entendido pela administração por considerá-lo decorrente das interações de pessoas e grupos na forma de comportamentos. [...] Para aplicações à Administração parece-nos mais adequado destacar o aspecto do desacordo que, para ser mais bem operacionalizado, deve basear-se nas três variáveis culturais: tecnologia, preceitos e sentimentos. Dessa maneira pode-se dizer que conflito envolve:

1. Tecnologia: relaciona-se a desentendimentos quanto a produtos, processos e insumos. [...]
2. Preceitos: resultam das diferenças de crenças, normas e valores. [...]
3. Sentimentos: decorrem das frustrações internas que induzem à agressividade para com os outros, neles gerando sentimento de hostilidade que reforçam o processo pelos revides dos agredidos.

Para Likert (1979),

[...] o conflito é visto como a luta ativa de cada um por um resultado desejável para si, o qual, quando alcançado, impede aos outros de conseguirem o resultado favorável a eles produzindo com isto hostilidade.

Assim como são vários os conceitos de conflitos – foram apresentados apenas alguns – existem também tipos de conflitos diversos. Os conflitos por objetivos, por exemplo, são aqueles em que os resultados esperados não são compatíveis entre si. Estes podem surgir em função da incompatibilidade de valores entre as pessoas ou grupos e entre normas ou regras de conduta e os objetivos definidos pela empresa.

Idealmente não deveria haver qualquer conflito por objetivos entre pessoas ou grupos de uma organização, porém a incompatibilidade de metas, como também é conhecido esse tipo de conflito, é mencionada como uma das causas mais comuns de conflito organizacional. Isso acontece porque as pessoas não são neutras, têm metas próprias, que muitas vezes colidem ou pelo menos influenciam a escolha do momento e a realização final das metas da organização.

Existem ainda diferenças nos objetivos das unidades dentro da organização – as divisões não têm as mesmas metas, nem o mesmo tempo para as realizações, nem os mesmos padrões de

desempenho. O que é considerado sucesso em uma divisão pode ser considerado um fracasso total em uma outra.

Outro tipo de conflito, o cognitivo, ocorre quando há incompatibilidade de objetivos e idéias entre um indivíduo e outros.

O conflito afetivo é gerado por pessoas que reagem, emocional e sentimentalmente, de maneiras diferentes no dia-a-dia das organizações. A perda de um ente querido, uma separação, o nascimento de um filho e dificuldades financeiras podem e certamente alteram os sentimentos das pessoas, o que invariavelmente acaba sendo refletido na organização. Uma pessoa estressada, deprimida, ou seja, emocionalmente abalada pode ser fonte geradora de conflitos. A incompatibilidade de sentimentos e emoções entre indivíduos também resulta em conflitos organizacionais.

Os conflitos de procedimentos ocorrem em função de que as pessoas resolvem problemas de formas diferentes. A maneira como administram, os métodos que empregam, as técnicas utilizadas e a forma como se relacionam diferem de pessoa para pessoa. Logo, procedimentos adotados por um indivíduo invariavelmente são percebidos ou sentidos de maneiras diferentes, podendo gerar pensamentos e ações também diferentes.

Uma outra fonte de conflito dentro da organização é encontrada na competição pelos recursos. Esses comumente surgem por causa de recursos organizacionais, como financiamento de projetos, espaço no escritório, tempo de consultoria, uso das instalações, ferramentas e equipamentos e oportunidades. Mesmo que a alocação dos recursos ocorra entre os vários departamentos interessados que estão competindo entre si, existem sempre aqueles que acreditam que foram menosprezados e não receberam sua “parte justa”. Se havia uma expectativa de que os recursos poderiam ser maiores ou de que um setor ou departamento foi prejudicado em detrimento de outro, os integrantes desse grupo podem agir de maneira agressiva abertamente ou poderão desempenhar suas funções em um nível menos eficaz e prejudicar a eficiência de toda a empresa.

As falhas na comunicação ou a má interpretação das informações podem gerar causas de conflitos nas organizações. Em geral, a interação entre grupos em uma empresa consiste na troca de informações. A informação é usada na tomada de decisão, e, já que a informação de um departamento pode não ser conhecida por

outro, a decisão tomada por um muitas vezes não é entendida pelo outro departamento. Tanto a falta de informação como a falta de entendimento das decisões que fluem dessa informação podem levar a sérios desentendimentos entre os setores da empresa.

A estrutura organizacional em si, isto é, suas incongruências, podem ser uma fonte de conflitos. Para exemplificar, pode-se mencionar a diferença de poder existente entre os funcionários da linha de produção e os funcionários do departamento de pessoal de uma empresa. Os funcionários do departamento de pessoal obtêm seu poder do valor que a organização dá a suas habilidades e conhecimentos específicos. Os funcionários da linha de produção recebem seu poder pela autoridade e responsabilidade delegada. Os funcionários do departamento de pessoal, fazendo uso de sua especialização, aconselham os tomadores de decisão da linha de produção. No entanto, muitas vezes o departamento de pessoal acredita que deveria estar decidindo, não simplesmente influenciando as decisões. Essa dinâmica muitas vezes gera conflitos, quando a opinião do departamento de pessoal é ignorada.

Há, portanto, algumas formas básicas de conflito, como se pode verificar. Como uma das principais atividades do administrador consiste em solucionar conflitos, é fundamental que ele conheça suas formas básicas ou quais as possíveis origens deles.

2.2 PERSPECTIVAS SOBRE O CONFLITO

As primeiras escolas de Administração viam apenas os aspectos disfuncionais (ou negativos) do conflito e tendiam a julgá-lo um comportamento anormal que deveria ser evitado. Mais tarde, tanto os estruturalistas quanto os behavioristas partiram para o pólo oposto, considerando-o até benéfico por ser propulsor de mudanças nas organizações.

Bernardes (1993) expõe alguns dos efeitos desagregadores e integradores do conflito, conforme segue.

- a) Efeitos desagregadores do conflito: aumento do ressentimento pessoal e entre grupos; destruição dos oponentes com prejuízos recíprocos; inibição dos canais de cooperação; desvios das metas de produção para as de retaliação.

- b) Efeitos integradores do conflito: definem questões pendentes; conduzem à resolução de questões; aumentam a coesão do grupo; levam a alianças com outros grupos e mantêm os grupos alerta para os interesses de seus membros.

Os “conflitos positivos” podem trazer outros benefícios à empresa, tais como aumento de produtividade, melhoria da qualidade, aumento da sensibilidade e compreensão, melhoria nos processos de comunicação e aprimoramento dos processos de controle. Podem anular o efeito consenso do grupo, contribuindo para o processo de decisões.

Os “conflitos negativos” podem ser muito prejudiciais à empresa, ocasionando desperdício de tempo e dinheiro. Outra consequência é que, em situações extremas, tais conflitos criam sentimentos de tensão, ansiedade e até mesmo ódio, provocando na maioria das vezes diminuição no desempenho das pessoas ou grupos envolvidos e conseqüentemente da organização como um todo.

Além dessas duas perspectivas, a positiva – também conhecida como funcional – e a negativa ou disfuncional, há uma terceira, mais recente e conhecida por contemporânea. Nesta, afirma-se que, em muitas vezes, o conflito pode ser necessário ou não, dependendo naturalmente dos contextos. Ocorrem situações em que o conflito deve ser minimizado ou evitado, entretanto existem ocasiões em que será melhor administrá-los e monitorá-los atentamente. A perspectiva do equilíbrio admite que o conflito é inevitável e surge sempre que os interesses são confrontados.

O questionário a seguir apresenta algumas perguntas para se avaliar a necessidade da simulação de conflitos em uma empresa, reforçando a tese de que em alguns casos é “interessante criar” uma situação conflitante.

A SIMULAÇÃO DO CONFLITO É NECESSÁRIA?

- 1 Você está cercado de pessoas que dizem “sim”?
- 2 Os subordinados têm medo de admitir ignorância e incertezas para você?
- 3 Existe um foco tão acentuado de tomadores de decisão no que diz respeito a chegar a um acordo que eles perdem de vista os valores, os objetivos de longo prazo ou os interesses da organização?

- 4 Os administradores acreditam que é do interesse deles manter a impressão de paz e cooperação em sua unidade, não importando a que preço?
 - 5 Existe uma preocupação excessiva dos tomadores de decisão para não ferir os sentimentos dos outros?
 - 6 Os administradores acreditam que a popularidade é mais importante para obter recompensas organizacionais do que a competência e o bom desempenho?
 - 7 Os administradores estão demasiadamente preocupados com a obtenção de consenso para suas decisões?
 - 8 Os empregados apresentam uma resistência à mudança anormalmente alta?
 - 9 Existe uma falta de idéias novas?
 - 10 Há uma rotatividade baixa demais de empregados?
-

Nota: uma resposta afirmativa a todas essas questões sugere a necessidade de estímulo de conflito.

FONTE: STEPHEN P. R. Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms. **California Management Review**, v. 21, n. 2, Winter 1978.

A frase de Edward DeBono: “O único método de mudar idéias é o conflito...” e a de Thomas Stewart: “Os gerentes que fazem um bom trabalho – que são competentes, fortes – são muito mais propensos a estimular sugestões, discussões, brigas de socos sangrentas!”, citadas por Blohowiak (1993), reforçam a tese de que os conflitos devem, em determinadas ocasiões, ser estimulados.

Injetar conflito de forma construtiva no ambiente de trabalho não significa necessariamente discutir sobre tudo o tempo todo. Significa difundir as diferenças e considerar uma variedade de pontos de vista, sempre como uma experiência enriquecedora.

Os administradores competentes sabem que as pessoas podem expressar idéias não convencionais, questionar políticas e divergir do chefe, sem ameaçar a autoridade deles. As divergências e as discussões com os colegas não representam uma ruptura da integridade da empresa. Ao contrário, a oposição sincera é um sinal de confiança e respeito. Frequentemente, os ambientes mais complacentes são os mais desarmônicos e disfuncionais.

2.3 NÍVEIS DE CONFLITOS

Um conflito se dá entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões, organizações, partidos políticos ou até mesmo nações. Esses conflitos podem ser divididos em vários níveis diferentes: intrapessoal (entre um indivíduo); interpessoal (entre vários indivíduos); intragrupo (entre o grupo); intergrupo (entre os grupos) e interorganizacional (entre organizações).

2.3.1 Conflito Intrapessoal

O conflito intrapessoal (ou interno) ocorre quando um único indivíduo tem duas opiniões opostas ou alternativas diversas.

Os indivíduos envolvidos em situações nas quais seu senso de valores entra em conflito com o que a organização espera, ou seu senso de ética é muito diferente dos valores da cultura organizacional, experimentam conflitos internos que podem assumir dimensões alarmantes, podendo causar sérios problemas inclusive à sua saúde física e mental.

O conflito intrapessoal também ocorre quando existem dois caminhos para se atingir uma meta organizacional (ou um objetivo), e o indivíduo não consegue decidir qual seguir.

Distúrbios emocionais causados por conflitos intrapessoais podem ocasionar violências nos locais de trabalho. Pode-se afirmar que uma das causas do aumento significativo nos índices de criminalidade, especialmente no Brasil, decorre de conflitos intrapessoais (certamente os outros tipos também podem ser verificados) resultantes dos problemas socioeconômicos e culturais.

O texto seguinte, extraído da revista *Exame* nº 17, agosto de 1997, seção “A vida como ela é: os dilemas de todos nós no dia-a-dia corporativo”, exemplifica esse tipo de conflito.

Calar [...] ou entregar?

Adalberto é um jovem de 27 anos que trabalha há quatro numa das filiais de uma empresa prestadora de serviços na área de tecnologia. Nos últimos tempos, Alberto não tem conseguido dormir. O escritório onde fica é administrado por três gerentes com poderes praticamente iguais. Ele descobriu que todos os gerentes recebem comissões de fornecedores por indicações

nos serviços terceirizados. Apesar de ter como provar isso, Alberto sentia-se incapaz de levar os fatos ao conhecimento da matriz por não ter nenhum contato mais próximo com a diretoria. Mas eis que surge a oportunidade de que Alberto precisava: um dos sócios diretores está passando uns dias na filial. Eles têm conversado bastante. Até já almoçaram juntos. Alberto ainda não criou coragem para abrir o jogo por medo de perder o emprego. Ele está no último ano da faculdade de administração, casou seis meses atrás e acaba de saber que a mulher está grávida. Além do mais, os gerentes estão na casa há mais de 10 anos e, pelo jeito, são credores de toda a confiança da empresa. Suas dúvidas não param aí. Pensar que o futuro da empresa corre o risco de ser comprometido por conta dos benefícios “extras” dos gerentes o revolta. Os custos atuais estão 10% acima dos da concorrência e, se continuar assim, ela vai perder mercado. Ao mesmo tempo, Alberto se sente torturado em denunciar pessoas que sempre o trataram de forma impecável: foram eles que lhe deram o emprego quando nem faculdade tinha, que o treinaram e que o promoveram duas vezes. Alberto não sabe a quem deve lealdade. À empresa ou aos chefes?

2.3.2 Conflito Interpessoal

Uma organização é, no nível mais básico, um conjunto de indivíduos, por isso não surpreende que a forma mais básica de conflito dentro dela seja entre os próprios indivíduos. Esse conflito pode ser resultado de diferenças de personalidade ou de diferentes percepções sobre a realidade que rodeia os indivíduos ou ainda de objetivos distintos e incompatíveis.

Entretanto, uma visão mais atual do conflito interpessoal dentro de uma organização identifica tais conflitos como produto das funções atribuídas a cada indivíduo, não das personalidades envolvidas. Esses conflitos normalmente são ocasionados pela falta de clareza ou de definições acerca dos papéis que cada indivíduo desempenha ou deveria desempenhar na organização. A ambigüidade de funções pode ocasionar ações agressivas, isolamento dos indivíduos e até mesmo estresse.

O exemplo a seguir, em que figuramos como um dos atores, caracteriza bem esse nível de conflito:

De 1995 até 1999, atuamos como consultor em uma empresa do ramo de defensivos agrícolas, a qual contava inicialmente com seis sócios (hoje são apenas quatro), dos quais cinco agricultores residentes na cidade de Guarapuava (PR) e um em Bragança

Paulista (SP). Este, sócio até 1996, vinha a Guarapuava, todos os meses, para participar da administração da empresa durante uma semana. Tinha excelentes conhecimentos técnicos sobre a atividade da empresa, com uma experiência de mais de 20 anos, trabalhando em uma multinacional e chegando a ocupar um cargo de direção.

Embora sua capacitação técnica fosse inegável, apresentava dificuldades, quando tinha de relacionar-se com pessoas, sócios, funcionários, clientes, fornecedores e prestadores de serviços. Sua personalidade, seu temperamento e seu modo de agir acabavam criando constrangimento até em seus sócios, intimidando funcionários. Enfim, durante a semana em que permanecia na cidade, havia uma completa mudança no comportamento das pessoas dentro da empresa. Em algumas situações, tornava-se até agressivo.

Como tenho por filosofia que as pessoas devem ser tratadas com respeito, não concordava com sua conduta e travávamos sérias e longas discussões, ficando caracterizado, desde o início, um conflito interpessoal gerado fundamentalmente por diferenças de personalidade.

Os conflitos interpessoais ocasionam muitas vezes sérios e irreparáveis problemas às organizações, a ponto de comprometer a sua continuidade.

Em outra empresa, que atua no ramo de comercialização de máquinas e implementos agrícolas, na qual fomos contratados como consultor, os conflitos gerados por diferenças de personalidade, estilos de gestão e até mesmo em função de terem os sócios objetivos diversos quanto à constituição da empresa (um respondia pela área administrativa e financeira e outro pela área comercial), levaram-na a um processo de descontinuidade. Os conflitos passaram a ser tão intensos que um dos sócios, o responsável pela comercialização, não pertence mais ao quadro societário, tendo sido substituído por um dos vendedores.

2.3.3 Conflito Intragrupo

Caracteriza-se por envolver um elemento ou vários elementos de um mesmo grupo.

Vários fatores contribuem para que ocorram conflitos entre indivíduos de um grupo, podendo ocasionar queda na produtividade, nos

processos e na eficiência da organização. O indivíduo, por exemplo, que não concorda com as normas do grupo ou com a cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização. Se não houver possibilidade de adaptar os valores, os padrões de comportamento do indivíduo e o que é esperado dele pelo grupo organizacional, certamente haverá um conflito.

Esses tipos de conflitos são comuns em empresas familiares, principalmente quando da ausência, afastamento ou desligamento definitivo do principal executivo, normalmente o fundador da empresa. Muitas acabam tendo suas atividades paralisadas algum período depois, não resistindo às pressões ocasionadas pelos conflitos.

Uma empresa, por exemplo, como parte de seus procedimentos de recrutamento e seleção, tentará determinar a possibilidade de adaptação. Entretanto, como seleção e entrevista se realizam quando o assessor e a empresa estão tentando mostrar o melhor de si, nem a organização nem o indivíduo passarão informações suficientes para que se possa avaliar corretamente a necessidade e a qualidade da adaptação do novo funcionário.

O indivíduo escolhido para um cargo na realidade poderá não se adaptar, ou os valores do gerente e as expectativas do trabalho poderão mudar com o tempo. Qualquer que seja o caso, o palco para os conflitos entre o indivíduo e o grupo está armado.

A maneira – naturalmente infeliz – como se apresentou um gerente, em seu primeiro dia de trabalho em uma empresa de comercialização e beneficiamento de batatas, criou imediatamente uma reação negativa em praticamente todos os funcionários da empresa. Estava, desde esse momento, presente um conflito entre o gerente e aqueles que teriam por incumbência auxiliá-lo em suas atividades. Passou o gerente a conviver com mais um, entre muitos outros, problemas que já tinha pela frente. Somente com o transcorrer do tempo é que conseguiu minimizar seus problemas de relacionamento com seus colaboradores.

2.3.4 Conflito Intergrupo

A organização é uma soma de suas várias unidades de trabalho, grupos, setores ou departamentos. Para o desenvolvimento da organização, o importante é que os grupos percebam claramente seus objetivos como sendo iguais aos da organização. Isso, po-

rém, nem sempre é percebido pelos grupos, fazendo com que eles ou partes da organização entrem em conflitos. Os conflitos entre os grupos originam-se principalmente das diferenças individuais, dos recursos limitados e do clima organizacional.

As diferenças fisiológicas, psicológicas e sociais dos indivíduos são fontes potenciais de conflito. Se o líder de um grupo é agressivo, e os líderes dos outros grupos não o são, tem-se aí uma diferença significativa que pode levar ao conflito.

Todos os grupos, mais cedo ou mais tarde, disputarão os escassos recursos da organização, para que seus objetivos possam ser alcançados. O conflito diante dessa situação é inevitável, pois a organização deve dividir seus recursos “da maneira mais eficaz possível”; entretanto o que para alguns pode ser benéfico, para outros pode ser prejudicial. Nesse momento um grupo pode julgar-se lesado com relação aos recursos recebidos por outros conjuntos de pessoas.

As diferenças nas políticas e práticas gerenciais ocasionam também um conflito intragrupo, quando os funcionários comparam e contrastam seus trabalhos com a forma por que a organização os regula, recompensa ou pune.

Os conflitos intergrupos podem ser:

- a) verticais – entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes, ou seja, entre administradores e empregados;
- b) horizontais – confrontos e conflitos entre funcionários de mesmo nível hierárquico;
- c) de linha de produção – responsáveis por determinados processos atribuem a culpa por erros cometidos a outros indivíduos;
- d) diversidade – diferenças culturais, étnicas, sociais e até mesmo econômicas existentes entre os funcionários de uma organização.

O conflito intergrupo é muito comum nas organizações, ocorre com relativa freqüência e apresenta normalmente elevados custos.

Uma empresa de grande porte do ramo de papel e celulose, instalada no Estado do Paraná, resolveu instituir um sistema informatizado para gestão de suas unidades. Estariam informatizados os setores de contabilidade, faturamento, recursos humanos, indústria e praticamente todos os sistemas de controle, tais como estoques, contas a pagar e a receber, entre muitos outros

recursos. Trata-se de um sistema com um custo de instalação muito elevado, mas reconhecido internacionalmente, e que por certo viria a mudar para melhor a cultura e alguns hábitos da organização, tornando-a, na visão de seus administradores, mais eficiente e competitiva.

Como as mudanças quase sempre são acompanhadas por tensões, ansiedades, resistência e conflito, logo no início do processo, as pessoas responsáveis pela introdução do sistema sentiram resistências em vários setores, tendo que administrar inúmeros conflitos com outras áreas da empresa, como a industrial e a de comercialização. Para minimizar os problemas, a solução encontrada foi deslocar os funcionários para um centro de treinamento específico, durante o período de uma semana, com custo significativo, na tentativa de “convencê-los” das inúmeras vantagens que esse novo recurso traria à empresa, minimizando as resistências até então existentes.

A solução encontrada de certa forma surtiu resultados positivos, pois, quando da conclusão do intensivo treinamento, todos estavam ansiosos para vê-lo em funcionamento o mais rápido possível.

2.3.5 Conflito Interorganizacional

A iniciativa privada é caracterizada pela competição vigorosa. Cada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, e isso leva as organizações a entrarem em conflito. Tal conflito é muitas vezes regulamentado pelo governo federal e órgãos especializados que compilam leis para promover a competição e proibir ações que diminuam ou prejudiquem a concorrência. A preocupação, por exemplo, com grandes empresas que, ao fazerem fusões e aquisições, conquistam poder de monopólio é uma das funções desses órgãos. A disputa por novos mercados, profissionais qualificados, recursos e matérias-primas é um dos fatores que ocasionam conflitos entre as organizações.

É importante ressaltar que esse tipo de conflito não é comum apenas às empresas privadas. No serviço público são constatadas inúmeras situações geradoras de conflitos entre organizações.

A “disputa” travada, há alguns anos, pelas universidades estaduais e faculdades pela definição de percentuais e pela obtenção de recursos no governo do Estado do Paraná, em função da autonomia financeira e administrativa lhes concedida, é um exemplo concreto que ilustra o que se afirmou neste artigo.

2.4 FORMAS DE GERIR CONFLITOS E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

Não há uma fórmula mágica para lidar com os conflitos e resolvê-los de forma correta. Antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente procurar compreender sua dinâmica e variáveis, para elaborar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação.

A maneira de abordar um conflito vai depender de vários fatores, entre os quais se incluem a natureza do conflito, razões subjacentes, grau de extensão, intensidade ou importância quanto a consequências, contexto grupal e organizacional, assim como motivação dos oponentes. As experiências anteriores que cada um já teve com relação aos conflitos e seus resultados ou formas de resolução também influem significativamente nas abordagens subsequentes.

De uma forma geral, há cinco estilos de gerir os conflitos e todos esses representam combinações diferentes de afirmação e cooperação.

a) Evitar o conflito (a fuga – desistir do conflito ou de resolvê-lo)

Procura-se compor grupos mais homogêneos, com maior afinidade de pontos de vista, valores, metas e métodos. Isso ocorre, geralmente, quando o administrador ou o gerente escolhe seus colaboradores. Além disso, o líder pode exercer o controle sobre as relações interpessoais de seus liderados, separando indivíduos agressivos ou divergentes no planejamento das tarefas, evitando assuntos controversos nas reuniões de trabalho e manipulando, enfim, as condições ambientais físicas e sociais.

Em algumas organizações, essa é uma forma útil de resolução ou prevenção de conflitos, pois reforça um clima de segurança, condizente com objetivos e cultura organizacionais. Tudo é feito para não haver tensões consideradas prejudiciais ao trabalho, à produtividade e ao relacionamento pessoal harmonioso.

O risco, contudo, é a redução e até a extinção de criatividade, pois novas idéias vão aparecendo menos freqüentemente; as velhas idéias continuam indefinidamente sem reexame, sem testagem, uma vez que se considera inadequado discordar por ferir normas de solidariedade grupal.

Uma pessoa que utiliza esse estilo se afasta do conflito, ignora desentendimentos ou permanece neutra perante a situação.

Esse estilo reflete uma aversão à tensão e frustração e envolve a decisão de deixar o conflito resolver-se por si só.

A utilização desse estilo geralmente resulta numa avaliação desfavorável aos outros. É mais apropriado, quando o conflito é trivial, quando as emoções estão altas e é preciso tempo para que as partes envolvidas se acalmem, ou quando a ruptura potencial causada por uma ação mais direta supera os benefícios da solução.

b) Forçar o conflito (na pressão)

O líder reconhece, aceita as divergências e procura criar uma situação para a expressão aberta do conflito, a fim de que este possa ser visto com tal. Essa abordagem é vantajosa quando permite esclarecimento e aprendizagem. Em geral, as pessoas não param para examinar suas premissas e posições, nem as dos outros. Se isso é alcançado, ocorre aprendizagem sobre a natureza do conflito, as possibilidades de sua resolução e sobre seus custos – pessoais e grupais. Uma vez esclarecido e resolvido o conflito, pode-se refletir sobre seus custos financeiros, desperdício de energia e de tempo, e custos psicológicos de tensões, insatisfações, hostilidades, constrangimentos e ansiedade.

Os riscos de utilizar esse estilo são grandes, e os custos potenciais psicológicos, também elevados. Quando o líder opta por essa abordagem, precisa ter em mente as vantagens que espera alcançar, as possíveis conseqüências e que medidas tomar para manter o conflito dentro de certas proporções ou limites.

De uma forma generalizada, as pessoas que utilizam esse estilo tentam atingir seus objetivos, sem preocupar-se com os outros. Esse estilo utiliza o poder coercitivo e o domínio sobre os outros. Refere-se a um comportamento assertivo e não cooperativo e reflete uma atitude ganhar-perder relativamente ao conflito interpessoal.

Esse estilo pode caracterizar-se como eficiente em situações emergenciais que requerem ações, quando decisões não populares têm de ser tomadas ou quando a pessoa precisa adotar posicionamentos e prevenir o abuso de terceiros.

c) Acomodar-se ao conflito

Busca-se manter relações harmoniosas, colocando as necessidades e preocupações da outra parte acima de suas próprias.

Essa opção é mais viável, quando o ponto que se disputa não é importante para alguém ou quando está querendo “ganhar créditos” para questões posteriores.

O estilo de acomodar refere-se a um comportamento cooperativo e não assertivo. A acomodação pode caracterizar-se como uma atitude egoísta, uma estratégia de longo prazo com o objetivo de encorajar a cooperação de todos. Pode ser eficiente em situações em que o oponente é temperamental, explosivo e difícil de lidar; quando se quer evitar divisões em equipes de trabalho ou quando se originam da personalidade do indivíduo, e que não são facilmente resolvidas.

d) Colaborar no conflito

É a grande solução ganha-ganha. Todos os envolvidos procuram satisfazer seus interesses.

É a melhor opção quando as pressões do tempo são mínimas, quando todas as partes querem realmente uma solução onde todos sejam “beneficiados” e quando a questão é importante demais para ser comprometida.

O líder que utiliza esse estilo vê o conflito como natural e que este poderá ajudar na resolução de determinados problemas; exhibe confiança nos outros e reconhece que um problema é resolvido por todos, o compromisso à solução é o mais provável.

Esse estilo é mais adequado para situações em que haja tempo e energia para encontrar soluções; quando existe equilíbrio de poder; quando há possibilidade de benefícios mútuos e quando há apoio organizacional.

e) Compromisso em conflito

Exige que cada parte abra mão de algum valor. Pode ser uma estratégia excelente, quando as partes em conflito têm aproximadamente o mesmo poder, quando é desejável alcançar uma solução temporária para uma questão complexa ou quando pressões do tempo exigem uma solução rápida. Essa estratégia também é utilizada, quando se busca manter boas relações futuras.

Uma das principais tarefas do administrador é encontrar modos de manter o nível de ajustamento adequado de conflito. Enquanto conflitos demais podem imobilizar uma organização, canalizando os esforços de seus membros para atividades improdutivas, poucos conflitos podem encorajar a complacência e a letargia. No primeiro caso, o administrador pode empregar técnicas de resolução de conflito ou reorientar o conflito em direções mais produtivas. No segundo, pode encontrar formas de promover conflitos apropriados, freqüentemente tornando abertos os escondidos ou criando conflitos.

Ao abordar a atividade de administrador de conflito, o líder depara-se com uma escolha de estilos que dependem da extensão em que queira engajar-se num comportamento mais firme ou cooperador. Embora esse líder possa ter um estilo preferido, todos os diferentes estilos podem adequar-se num momento ou em outro. Em algumas ocasiões, o administrador deseja ganhar tempo por meio de vários tipos de comportamento de fuga. Em outros, competição, colaboração, acomodação ou comprometimento são mais eficazes. Enquanto alguns preferem travar batalhas para que todos possam ver, outros optam por técnicas mais sutis e elaboradas que dependem de conhecimento íntimo da situação e da habilidade em agir no momento certo, envolvendo a pessoa certa. A escolha do estilo e da estratégia a ser adotada numa situação é crucial.

O quadro mostra quando utilizar os cinco estilos de administração de conflito.

Situações nas quais se usam os cinco estilos de resolução de conflito, como foi relatado por 28 diretores-presidentes.

TIPO DE CONFLITO E SITUAÇÃO

Competitivo

- 1 Quando existe necessidade absoluta de uma ação rápida e decisiva; por exemplo, em casos de urgência.
- 2 Quando problemas importantes pedem por medidas impopulares; por exemplo, corte de preços, medidas disciplinares.
- 3 Quando se tem razão a respeito de assuntos cruciais para a empresa.
- 4 Contra as pessoas que tiram vantagem de um comportamento não competitivo.

Colaborador

- 1 Para encontrar uma solução integradora, quando os dois conjuntos de princípios são muito importantes em termos de compromisso.
- 2 Quando o objetivo é aprender.

- 3 Para fazer convergir as idéias das pessoas que possuem perspectivas diferentes.
- 4 Para conseguir o compromisso de outros e integrar os seus problemas por meio de consenso.
- 5 Para trabalhar sobre os sentimentos que causaram problema num relacionamento.

Compreensivo

- 1 Quando os objetivos são importantes, mas não valem o esforço necessário, e a ruptura é iminente, caso se usem formas mais assertivas.
- 2 Quando os adversários dotados de poder igual estão decididos a chegar a objetivos mutuamente excludentes.
- 3 Para resolver de forma temporária questões complexas.
- 4 Para chegar a soluções cômodas, quando há pressão de tempo.
- 5 Como último recurso, se a colaboração ou competição não resolvem.

Impeditivo

- 1 Quando uma questão tem pouca importância ou não existe nada de mais urgente.
- 2 Quando nenhuma possibilidade de resolução de preocupações é percebida.
- 3 Quando uma ruptura potencial é mais séria do que os benefícios de uma solução.
- 4 Para deixar os ânimos esfriarem e se recobrar a perspectiva.
- 5 Quando é mais importante recolher informações que tomar uma decisão imediata.
- 6 Quando os outros podem resolver o conflito mais eficazmente.
- 7 Quando os assuntos são colaterais ou se evidenciam como sintoma de outros.

Acomodador

- 1 Quando se constata estar errado – para permitir ser ouvido, aprender e mostrar que se é razoável.
- 2 Quando os problemas dos outros são mais importantes para eles do que para si mesmo – para satisfazer aos outros e conservar a sua cooperação.
- 3 Para produzir e acumular créditos sociais, prevendo futuros problemas.

- 4 Para minimizar o fracasso, quando os adversários são mais fortes e se está perdendo.
- 5 Quando a harmonia e a estabilidade têm particular importância.
- 6 Para permitir que os subordinados melhorem aprendendo com os próprios erros.

FONTE: THOMAS (1977:487). **Academy of Management Review.**

Numa situação de conflito, a pessoa tem duas preocupações ou orientações principais: a(s) pessoa(s) envolvida(s) e a produção de resultados, ou seja, a resolução do conflito. De acordo com o grau de cada uma dessas orientações numa escala de 1 a 9, podem ser identificados os cinco estilos básicos de abordagem de conflitos, conforme mostra esta figura.

A GRADE DO CONFLITO (BLAKE; MOUTON)



Independentemente do estilo, uma administração de sucesso sempre depende da habilidade de ler as situações que se desenvolvem. O líder deve ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle. Isso requer uma grande habilidade de conhecer as áreas propensas ao conflito, para ler as tendências e pressões latentes por baixo de ações manifestas da vida organizacional e dar início a respostas apropriadas. Em geral, o administrador pode interferir para modificar percepções, comportamentos e estruturas, ajudando a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins construtivos.

3 CONCLUSÃO

Organização alguma está livre de conflitos, e praticamente todas tanto sofrem como se beneficiam deles.

O conflito é dispendioso no que tange à energia gerencial e aos recursos organizacionais, mas pode ser responsável pela liberação de energia criativa e potencial inovador.

Há inúmeros níveis de conflitos: o intrapessoal, o interpessoal, o intragrupo, o intergrupo e o interorganizacional.

Independentemente do nível de conflito analisado, não se deve tomá-lo como algo negativo. Estudos mais recentes o apresentam numa perspectiva de equilíbrio.

Não há, naturalmente, uma única fórmula para lidar com conflitos. É imprescindível que antes da apresentação de possíveis alternativas, o administrador elabore um diagnóstico da situação, a fim de compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis. Esse estudo prévio deverá subsidiar qualquer plano de ação ou decisão a ser tomada.

Observa-se que há maneiras ou estilos distintos de gerir os conflitos, dentre os quais destacam-se: evitar o conflito, forçar o conflito, acomodar o conflito, colaborar no conflito e comprometer-se com o conflito.

A composição de uma equipe de trabalho ou os critérios para a seleção de pessoal, por exemplo, podem possibilitar uma análise do perfil do administrador. Equipes homogêneas, com maior afinidade de pontos de vista, valores, metas e métodos, geram, normalmente, menos conflitos nas organizações do que equipes com indivíduos com perfis diferentes. Há naturalmente ganhos na diversida-

de, conforme se observa, embora os riscos de utilizar esse estilo sejam maiores do que o modelo anteriormente apresentado. Há, contudo, outras ações que podem caracterizar o estilo adotado pelo líder na administração de conflitos.

Como atividade inerente à profissão, o administrador deve encontrar maneiras de manter o equilíbrio, ou seja, o nível de ajustamento adequado de conflito.

A escolha do estilo depende fundamentalmente da ocasião, sendo possível sua adequação num ou em outro momento. A personalidade, as habilidades conceitual, técnica e humana do administrador podem ser, e, normalmente o são, decisivas no emprego de um ou outro estilo. Essa escolha aliada à estratégia a ser utilizada numa situação é crucial para o sucesso das organizações. Com frequência são as habilidades do gerente e o compromisso da organização com o processo de gerenciamento dos conflitos e as técnicas ou os processos empregados que irão determinar quais os reflexos deles para a organização.

A capacidade de administrar conflitos é sem dúvida uma das mais importantes habilidades interpessoais necessárias para um administrador.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, C. **Teoria geral da administração**: a análise integrada das organizações. 2. ed., rev. e aum. São Paulo: Atlas, 1993.

BERNARDI, M. A. A vida como ela é: os dilemas de todos nós no dia-a-dia corporativo. **Exame**, n. 17, p. 109-110, ago. 1997.

BLOHOWIAK, D. W. M. **Mavericks**: como liderar sua equipe para pensar como Einstein, criar como Da Vinci e inventar como Edison. Tradução: Outras Palavras Consultoria Linguística. Rio de Janeiro: Infobook, 1993.

FERREIRA, A. B. de H. **Minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

GARETH, M. **Imagens da organização**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY JR., J. H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. Tradução: Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.

LICHT, R. A diversidade no ambiente de trabalho, cultura, conflito e estilos cognitivos. **Treinamento & Desenvolvimento**, n. 56, ano V, p. 12-14, ago. 1997.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **Administração de conflitos**: novas abordagens. Tradução: Joaquim O. Pires da Silva. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. Tradução: Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1980.