

# O CONFLITO COMO PROCESSO OBSTRUTIVO DAS RELAÇÕES HUMANAS: um desafio para o gestor contemporâneo

## CONFLICT AS OBSTRUCTIVE PROCESS OF HUMAN RELATIONS: a challenge for contemporary manager

Alex Ferreira Novaes<sup>1</sup>

Zuleide Maria Janesch<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo teve por objetivo demonstrar como ocorrem os conflitos no ambiente organizacional e seus impactos nas relações interpessoais. Neste sentido procurou-se apresentar as consequências dos conflitos nas empresas com o intuito de apresentar que mesmo nestas situações é possível adquirir aprendizado e conhecimento para melhor lidar com as diferenças entre os indivíduos. Para o referencial teórico pautou-se nas pesquisas literárias com fontes secundárias, através de autores renomados da área de comportamento organizacional entre outras áreas relacionadas, contidas em livros, revistas, jornais e demais artigos que tratam sobre o referido tema. Conclui-se que é basicamente impossível não haver situações de conflitos nas organizações justamente porque as pessoas são diferentes e tem suas maneiras distintas de pensar e agir, cabendo ao gestor identificar as melhores ações para poder administrar cada situação.

**Palavras chaves:** Conflitos; Relações Humanas; Estrutura Organizacional; Liderança.

### ABSTRACT

This article aimed to demonstrate how occur conflicts in the organizational environment and its impact on interpersonal relationships. In this sense, we tried to present the consequences of conflicts in companies in order to show that even in these situations it is possible to acquire learning and knowledge to better deal with differences between individuals. For the theoretical framework guided up the literary research on secondary sources, by renowned authors of organizational behavior area and other related areas, contained in books, magazines, newspapers and other articles dealing on the above subject. It concludes that it is impossible not to be situations of conflict in organizations precisely because people are different and have their different ways of thinking and acting, leaving the manager to identify the best stocks to be able to manage the situation.

**Keywords:** Conflicts; Human Relations; Organizational Structure; Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

É muito comum que os conflitos nas organizações causem condições ruins ou até mesmo prejuízo aos colaboradores no tocante ao relacionamento interpessoal e que possam interferir em suas condições de trabalho. Existem, no entanto, três tipos de conflitos que podem surgir nessas situações. São eles: conflitos de tarefa, conflitos de relacionamento e conflitos de processos (ROBBINS, 2003).

Os conflitos de tarefas, segundo o autor, são aqueles que estão relacionados ao conteúdo ou metas de trabalho. Já o conflito de relacionamento, por sua vez, ocorre nos relaciona-

<sup>1</sup>Especialista em Metodologia do Ensino Superior. Licenciatura em Informática. Graduação na área da Tecnologia da Informação, Bacharelado no Curso de Administração e docente de Cursos de Graduação e Pós Graduação do Centro Universitário Filadélfia – UniFil. E-mail: alex.novaes@unifil.br

<sup>2</sup>Mestre em Engenharia Urbana, Especialista em Direito e Gestão Ambiental, Especialista em Administração de Recursos Humanos, Graduada em Administração, Docente de Cursos de Graduação e Pós Graduação do Centro Universitário Filadélfia. E-mail: zuleide.janesch@unifil.br

mentos interpessoais. Por fim, há o conflito de processo que tem sua definição associada a como o trabalho é executado. O mais interessante é que, na opinião do mesmo autor, os conflitos de tarefas e de processos geralmente são capazes de resultar em benefícios aos envolvidos, enquanto que os conflitos interpessoais costumam trazer consequências mais desagradáveis.

O conflito é visto com um processo de socialização quando busca solucionar dualismos divergentes; pode ser também uma competição ou um processo dissociativo, pois pode caracterizar uma suspensão da comunicação entre as partes oponentes (FILIPPIN, SILVA E KOYAMA, 2003, P. 107).

Mas, como saber se realmente os conflitos podem ser construtivos? Robbins (2003) afirma que para serem considerados positivos e até mesmo produtivos, tais conflitos precisam ser capazes de melhorar a qualidade das decisões, estimulando a criatividade e inovação, desenvolvendo coragem e curiosidade entre os membros dos grupos.

Um conflito é realmente positivo quando permite que os problemas possam ser manifestados diminuindo as tensões e fomentando um ambiente para auto avaliação e consequente mudança. É através destas situações que muitas das vezes a criação de novas ideias, reavaliação de metas e atividades de um grupo auxiliam na forma como este grupo irá lidar com o processo de mudança gerado (ROBBINS, 2003).

Mas, em geral, por que os conflitos ocorrem? Muitas pessoas, ao serem questionadas sobre o porquê dos conflitos em seu ambiente de trabalho, costumam justificá-los à falha na comunicação. Se for um colaborador é muito comum que comente que a falha na comunicação entre o chefe é bem presente quando se refere, principalmente, a ambiguidades das ordens e orientações. Se for o próprio chefe que aponta a comunicação como uma resposta precisa, a explicação se dá porque os funcionários, em sua maioria, não ouvem o que lhe são ditos ou ainda que possuem dificuldade de interação entre si.

Antropólogos chegam a sugerir a hipótese de que o motivo do primeiro confronto físico entre nossos ancestrais, os *Homos Sapiens*, tenha sido a incompreensão de um simples pedido de ajuda. Um dos membros de um pequeno grupo de hominídeos teria se perdido a voltar de uma caçada mal-sucedida e ao tentar se aproximar de outro grupo da mesma região, à procura de algo para se alimentar, teve o seu ato interpretado como tentativa de invasão, e antes que pudesse manifestar algo contrário a isso teve o seu cérebro esfacelado por uma pedra, arremessada violentamente, sem piedade. Ou seja, a manifestação assassina de hostilidade teria acontecido por uma mera falha de comunicação (MATOS, 2009, P. 26).

Mas será que a vilã desta história realmente é a comunicação ruim? Segundo Robbins (2003, p. 118) “os conflitos provêm mais dos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais do que da própria comunicação”.

Vale ressaltar que sempre haverá pessoas que vão, de alguma forma trazer certos incômodos. E isso é normal. Fatores divergentes como idade, sexo, raça, orientação sexual e etnia são atributos relevantes que podem resultar em problemas, no futuro.

É sabido, no entanto, que as diferenças entre os indivíduos permitem o crescimento e melhores condições na interação social. Todavia não se deve descartar a ideia de que a má comunicação pode sim, causar dificuldades para o relacionamento interpessoal. São exemplos, neste caso, palavras com conotações diferentes, jargões, intercâmbio insuficiente de informações, acompanhada da pequena habilidade em saber ouvir.

Assim é recomendável que na gestão de um conflito, haja uma avaliação completa das fontes, além de observar se sua origem está relacionada às atividades de trabalho, ou a valores distintos, ou ainda a diferenças de personalidades.

Dessa forma, vê-se o conflito como “um processo e dissensão entre duas partes ou mais que acaba, de alguma forma, modificando a realidade vivenciada” (FILIPPIN; SILVA; KOYAMA, 2013, p. 107). Quando há incompatibilidade entre os propósitos que se externalizam por intermédio da ação humana é comum a ocorrência de conflitos.

É importante avaliar que conflitos não ocorrem apenas no ambiente organizacional. Mesmo nas relações externas à empresa há diversas situações conflituosas. Montana e Charnov (2006) acreditam que o conflito pode se manifestar por diferentes formas, sendo:

- Conflito interno: ocorre quando duas opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo. Por exemplo, quando o sistema de valores da pessoa entra em conflito com o sistema de valores da organização.
- Conflito entre indivíduos: vistos dentro das organizações, são, na maioria das vezes, o resultado de diferença de personalidades em decorrência de uma disputa por recursos organizacionais ou projetos pessoais.
- Conflito entre indivíduos e grupos: originam-se principalmente quando uma pessoa é inserida em um grupo maior e não concorda com as normas de comportamento do grupo

ou com os valores encontrados na cultura organizacional.

- Conflitos entre grupos: similar ao conflito entre indivíduos, mas em uma perspectiva maior, ocorre principalmente pela competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais de cada área e/ou departamento.
- Conflito entre organizações: decorrente principalmente da iniciativa privada, que é caracterizada por uma competição vigorosa, já que cada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, “tirando-o” da concorrência.

Assim, lidar com conflito é algo muito importante e saber administrá-lo é algo desafiante aos gestores das organizações, aos quais trabalham com pessoas diferentes e com objetivos distintos.

## 2 COMO OS CONFLITOS SURGEM NAS ORGANIZAÇÕES

São diversas as situações em que podem surgir conflitos em uma organização. As diferenças entre os grupos, os recursos compartilhados e até mesmos as atividades interdependentes são uma das causas.

No caso das diferenças entre os grupos se dá em departamentos, onde cada qual com a sua especificidade trabalha em prol de suas metas. Por exemplo, o pessoal de marketing pode estar focado na especialização em vendas e relacionamento com o cliente, enquanto o pessoal de controle aprofunda-se em análise de informações e custos (contadores).

Já os recursos compartilhados referem-se àqueles cujos grupos são, geralmente, limitados, e quaisquer mudanças excepcionais podem gerar consequências na alocação de recursos. O que tende a gerar uma situação de que, para um grupo (departamento) pleitear aumento de recursos, o outro precisará abrir mão de uma parte dos recursos de que dispõe.

Por fim existem as atividades interdependentes a qual se estabelece que os indivíduos e grupos em uma mesma organização podem ser dependentes uns dos outros para desempenhar as suas atividades, ou seja, um grupo não pode realizar o seu trabalho a menos que outro realize o seu. Um exemplo seria o departamento de produção que não pode começar a produzir até que receba os pedidos da administração de vendas.

As diferenças em informação e percepção são outra causa muito comum de conflitos nas organizações. Assim, gerentes de diversos níveis hierárquicos, ou vários departamentos no mesmo nível, tendem a obter diferentes informações e a ver as coisas diferentemente. Estas divergências são induzidas por diferentes papéis e responsabilidades, podendo também estar relacionadas com as diferenças nas metas de cada unidade (MARTINELLI, 2002).

De qualquer forma, percebe-se que o homem está em todas as situações de conflitos e, para isto, é altamente recomendável que haja na organização boas lideranças que sejam capazes de identificar os problemas tão logo eles surjam e que possam apresentar as melhores soluções destas situações verdadeiramente embaraçosas.

Montana e Charnov (2006) retratam 5 pontos importantes que podem originar tais conflitos, são eles:

Diferenças de metas;

Competição pelos recursos;

Falha na comunicação e má interpretação de informações;

Desacordo quanto aos padrões de desempenho;

Incongruências da estrutura organizacional;

Com relação a estes aspectos percebe-se partindo do ambiente organizacional, que as metas estipuladas pelos líderes de equipes quando aplicadas diferentemente a um mesmo grupo de pessoas torna-se grande situação de atrito, isto porque há tendência em acreditar que uma pessoa possa ter sido beneficiada de alguma forma pelo responsável da equipe.

Sendo assim, pode haver entre os colaboradores certos rumores de que se não conseguem atingir aos mesmos resultados de seus oponentes, a razão esteja enquadrada pela injusta forma com a qual as tarefas foram divididas.

Se o motivo for a competição por recursos, a situação poderá se agravar quando houver a percepção de que algum colaborador ou até mesmo sua equipe está na desvantagem quanto a realização de determinados procedimentos por falta de um componente importante, como um computador mais veloz, uma sala mais confortável ou demais aparatos.

Uma grande diferença competitiva no mercado globalizado é criar e desenvolver situações

de crescimento pessoal e profissional nas organizações. A competitividade é muito importante, mas não deve estar acima do respeito e da consideração pelo colega de trabalho – base da sinergia nos ambientes corporativos (WACHOWICZ, 2013, P. 18).

As falhas na comunicação juntamente com a má interpretação de informações costumam ocorrer, segundo Montana e Charnov (2006) nas relações interdepartamentais, não ocorrendo de maneira igualitária, gerando certo desconforto.

A própria estrutura organizacional quando deficitária pode ocasionar situações de conflitos, isto porque em momentos onde há diferenças de poder entre os colaboradores, principalmente na forma como estão alocados dentro da empresa, seja na posição de comando ou aconselhamento, a falta de visão adequada faz com que estes sujeitos se comportem de maneira hostil e desrespeitosa, trazendo ao gestor dificuldades na condução de sua equipe.

Os colaboradores também podem apresentar situações de atrito com seus supervisores, gerentes, encarregados, diretores e demais membros que exerçam autoridade na organização. Dentre os motivos, é possível citar: distância psicológica, poder e status, ideologia, recursos escassos (DAFT, 1997).

Para o autor, a distância psicológica ocorre quando o colaborador não se sente ligado ao grupo ao qual pertence, mesmo sabendo que está ocupando uma função importante em determinado setor. Isto pode ocorrer pelo simples sentimento de que suas necessidades não estão sendo atendidas.

Quanto a questão de poder e status, Daft (1997) acredita que se manifestam àqueles trabalhadores que se sentem de maneira inferior aos demais colegas da organização que exerçam autonomia em determinados ambientes. O fato de não poder participar de determinadas decisões levam a estes indivíduos a sentimentos de inferioridade na empresa.

De igual forma se manifestam também em situação geradora de conflitos aqueles que acreditam que a ideologia pode representar uma maneira de conquistar respeito de valores, objetivos, e metas da organização e dos sindicatos, acreditando possuir um respaldo no que se refere a tempo de serviço, no direito de greve e na segurança do sindicato (FILIPPIN, SILVA E KOYAMA, 2013).

### **3 A GESTÃO DOS CONFLITOS**

Saber administrar conflitos é uma das habilidades mais importantes para o gestor, pois à medida que este consegue melhorar o ambiente organizacional há o fortalecimento entre as relações de sua equipe. Um ambiente conflituoso pode desestruturar todo um bom trabalho, deixando a organização vulnerável e sem grandes perspectivas de desenvolvimento.

O que um gestor eficaz pode fazer é traçar um diagnóstico, similar ao de um médico – buscar saber o que está acontecendo por meio de perguntas como: Que pessoas estão envolvidas? Como aconteceu? A divergência é significativa? São apenas pequenos desentendimentos pessoais, que facilmente se resolvem? É fundamental encontrar uma abordagem que lide com os conflitos de forma criativa e otimista a fim de descobrir a solução adequada (WACHOWICZ, 2013 P. 26).

Se os conflitos não forem gestados, certamente a produtividade da organização será abalada o que, certamente, irá implicar em sua lucratividade e progresso organizacional. Uma das formas com as quais o gestor poderá se valer neste momento é observando os comportamentos dos indivíduos. Apesar das diversidades culturais, as pessoas se diferenciam também pelos potenciais que possuem. Uma das formas para que isto ocorra é avaliando suas relações interpessoais e aproveitando ao máximo seus pontos fortes.

Aos cargos que exercem autoridade na organização como supervisores, gerentes, encarregados, diretores, executivos, cabem a incumbência de gerenciar os mais diferentes tipos de conflitos. Isto porque entende-se que estas pessoas ocupam tais cargos justamente por terem condições para lidar com outros indivíduos da organização considerando as diferenças, valores pessoais e as habilidades.

A ideia de administrar conflitos vai além de apresentar soluções. Há situações em que tais problemas podem ajudar a melhorar o desempenho do colaborador. Logo, se há excesso de atritos o ideal é que sejam aplicadas medidas que possam reforçar a relação de interação entre as equipes para evitar problemas maiores, como brigas internas, rupturas, desafetos, etc. O trabalho do gestor, neste caso é equilibrar essas forças utilizando técnicas de resolução e estimulação de conflitos (ROBBINS, 2005).

Assim, tão importante como saber tomar a melhor decisão é saber administrar conflitos, pois sempre que o gestor precisar partir para esta tarefa terá a difícil missão de como con-

duzir o processo, como lidar com o perfil das pessoas, que são sempre distintos, e ainda possuir muita habilidade de comunicação.

As conseqüências quando os conflitos não são administrados de maneira coerente são diversas. A má administração dos conflitos pode ocasionar em perdas irreparáveis, principalmente quando envolve grupos organizacionais. Poderá haver dispersão de energia (que poderia ser aplicada em uma situação produtiva e organizada), perda do bom senso, coordenação inadequada e sentimento de perda (FILIPPIN, SILVA E KOYAMA, 2013).

Mantendo o foco, os gestores podem trabalhar cada vez mais o processo de cooperação entre os membros de sua equipe, incentivando as atividades com responsabilidade e comprometimento, buscando alcançar as metas organizacionais. Estas atitudes faz com que os colaboradores estejam cada vez mais alinhados com os objetivos da empresa.

Para Montana e Charnov (2006) a administração de conflitos se dá por diferentes formas, como se vê abaixo:

- **Afastamento:** os dirigentes evitam lidar com o problema, algumas vezes acreditando que o problema desconsiderado se resolverá por si só. É uma prática voltada para conflitos em que suas causas não sejam vitais para a organização.
- **Desconsideração:** a administração ignora totalmente o conflito e jamais trata as suas causas. Similar ao afastamento, alguns dirigentes acreditam que, se o problema for totalmente ignorado, como se nunca tivesse existido, ele desaparecerá. Os dirigentes acabam por focar a harmonia na organização.
- **Separação parcial:** quando se identifica o conflito, principalmente entre dois departamentos, mas não quer tratar as suas causas, separam-se então os envolvidos, buscando minimizar o impacto e a expressão do conflito mediante a rigorosa limitação do contato entre as partes em disputa.
- **Separação total:** vista como uma técnica final de afastamento de que dispõe a administração, que consiste na total separação física das partes em disputa. Torna-se viável quando nenhuma interação é necessária para o funcionamento organizacional.
- **Abrandamento:** parte do reconhecimento de que existe um problema e a administração enfatiza mais as similaridades e características em comum entre os grupos em conflito.



to. Assim os dirigentes buscam criar um consenso entre os envolvidos no conflito para que eles percebam que aquilo que possuem em comum é maior do que as suas diferenças.

- **Dominação ou intervenção de poder:** consiste em um gerente de nível mais alto impor uma resolução sobre as duas partes, a intervenção usando de seu poder hierárquico. Neste tipo de tratamento, o dirigente de nível mais alto domina as partes envolvidas no conflito.
- **Meio termo:** é uma estratégia de administração de conflitos que busca uma resolução do problema de forma que satisfaça ao menos em parte a posição de cada elemento envolvido no conflito. O foco está em encontrar uma forma de gestão do conflito em que as partes envolvidas não se sintam plenamente vencedoras ou perdedoras.
- **Confronto:** considera as causas do conflito como também as metas maiores da organização. As metas individuais ou grupais são colocadas em segundo plano. O confronto pode ser útil quando as partes envolvidas estão dispostas a entrar no processo, caso contrário, o confronto não pode ser forçado. É necessário que haja predisposição à tentativa de compreender as outras partes envolvidas.

O foco, neste caso, é que o gestor tenha condições para trabalhar com a gestão de conflitos pensando na mudança de comportamento, pois só assim será possível identificar atitudes nas pessoas a ponto destas enxergarem novas percepções e sentimentos em relação aos demais indivíduos que atuam ao seu redor.

## CONCLUSÃO

Percebeu-se ao longo deste artigo que é praticamente impossível que não haja situações conflituosas no ambiente social e organizacional, pois um dos fatores que motivam estes atritos são as diferenças dos indivíduos.

Entretanto, observou-se que por mais difícil que seja, é necessário saber administrar certas situações embaraçosas justamente porque as pessoas são altamente interdependentes em diversas atividades e, como seres sociais, dependem de um convívio harmonioso e de bom relacionamento interpessoal.

Notou-se que é preciso que cada um faça a sua parte, contribuindo para a boa interação e compreensão dos diversos pontos de vistas dos indivíduos sobre as inúmeras situações

em que se passam no campo profissional.

Percebeu-se que as situações de conflitos na vida humana se manifestam na própria família e que muitas vezes podem refletir nos demais espaços que o cidadão pertença.

Foi identificado que administrar conflito não é uma tarefa fácil e o papel do gerente neste momento é fundamental para poder solucionar certas situações conflituosas, ao qual sempre se dará de uma maneira surpreendente.

A experiência adquirida e as habilidades de liderança podem auxiliar este gestor no tocante aos conflitos. Entretanto, observou-se que há diversas maneiras para poder lidar com este problema.

Assim, foi demonstrado que as organizações buscam, a cada vez mais, líderes com o potencial para lidar com tais desafios, fornecendo os resultados que as empresas estão procurando incessantemente, com a maximização de seus valores e o alcance de seus objetivos, dentro de uma proposta séria e transparente.

## REFERÊNCIAS

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1997.

FILIPPIN, Marcelo; SILVA, Patrícia Rodrigues da; KOYAMA, Renata Emy. **Administração de conflitos relacionamentos**. Maringá-PR, 2013, 180 p.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. Barueri, SP: Manole, 2002.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

WACHOWICZ, Marta Cristina. **Conflito e negociação nas empresas**. Curitiba: Intersaberes, 2013