

O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

CAMARGO, Silmara Dias¹

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

SANTOS, Fabiano Ramos²

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo mostrar que os conflitos existem em qualquer situação do dia a dia e é inevitável se deparar em uma situação conflituosa, identificando as principais causas de conflitos organizacionais e também as melhores técnicas para administrá-los. Nas organizações ocorre o mesmo pois o papel que o gestor exerce frente a um conflito é essencial para que ele seja bem solucionado. Assim, o presente artigo teve como proposta analisar de que forma os conflitos são percebidos pelos membros da organização bem como de que maneira o papel do gestor influencia na solução dos conflitos. Ademais, o artigo conceitua conflitos, como os conflitos são entendidos e os níveis de gravidade em que podem ocorrer, suas causas, as formas positivas e negativas em que eles impactam na organização e as técnicas e estilos que o gestor adota para administrá-los. Para a conceituação e aprofundamento no tema proposto, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com observações e aplicação de um questionário quantitativo.

Palavras chave: conflitos, papel do gestor, administração.

ABSTRACT

This article aims to show that conflicts exist in any situation of the day postpones and it is inevitable to come across a conflictual situation, identifying the main causes of organizational conflicts and also the best techniques to manage them. In organizations it is the same because the role that the manager plays in the face of a conflict is essential for it to be well resolved. Thus, the purpose of this article was to analyze how conflicts are perceived by members of the organization as well as how the manager's role influences conflict resolution. Furthermore, the article conceptualizes conflicts, how conflicts are understood and the levels of severity in which they can occur, their causes, the positive and negative ways in which they impact on the organization and the techniques and styles that the manager adopts to manage them. To conceptualize and deepen the proposed theme, a bibliographic research, field research with observations and the application of a quantitative questionnaire were used.

Key Words: conflicts, organization, manager's role, administration.

INTRODUÇÃO

O conflito faz parte de todas as organizações, apesar disso tem recebido pouca atenção na análise do comportamento organizacional (BUTLER, 1973). Esse fenômeno complexo traz

¹ Acadêmica do Curso de Administração do 4º ano – FAIT. E-mail: silmaradias2010@hotmail.com

² Especialista pela Universidade Federal de Lavras – UFLA/FAEPE – Professor na área de Administração na FAIT. E-mail: prof.fabiano.fait.itapeva@gmail.com

implicações à vida social e seu entendimento propicia insights para um gerenciamento organizacional mais eficaz.

A organização é uma arena rica para o estudo de conflitos, pois há situações altamente interdependentes, que envolvem autoridade, poder hierárquico e grupos (TJOSVOLD, 1998, p. 286).

Constantemente, as empresas sentem a necessidade de ter uma área de gestão de pessoas atuante, visto que o sucesso organizacional vem em decorrência de uma boa administração de recursos humanos. Um dos grandes diferenciais dentro das empresas são as pessoas que nela atuam, contribuindo para que a empresa seja competitiva no mercado atual, que sofre com a instabilidade do cenário econômico. Em virtude da concorrência e de constantes mudanças, a agilidade com que a empresa responde ao cenário é fator determinante para que a ela triunfe no negócio, o que exige muita flexibilidade de seus colaboradores. Encontrado em (FEEVALE 1807-5436)

Na busca pelo sucesso, as empresas requerem muito de seus colaboradores gerando situações de alta ansiedade e estresse para que o foco (sucesso) não seja perdido. Nessas situações, nem sempre o planejado sai conforme o esperado. As pessoas diferem na maneira de pensar e agir diante de certos casos, o que influencia diretamente na tomada de decisão e na resolução de problemas. Essas diferenças individuais causam o conflito, gerando incompatibilidade e diferenças de interpretação dos fatos. Os conflitos precisam ser conduzidos de maneira eficaz, para que possibilidades de ação, crescimento e desenvolvimento sejam criadas, sem afetar a produtividade e a lucratividade da empresa.

A área de Recursos Humanos precisa estar estruturada para proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho agradável e harmônico, com uma Gestão de Pessoas focada na administração e na resolução de problemas e conflitos. Encontrado em (GESTÃO E DESENVOLVIMENTO, NOVO HAMBURGO, ANO XI, V. 11, N. 1, P. 113-128, JAN. 2014).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste artigo foram utilizados diferentes métodos para que déssemos andamento até aqui, primeiramente foi decidido o tema no qual realizamos o trabalho, a escolha do tema foi especialmente para que o ambiente de trabalho não se torne algo cansativo e que os trabalhos fluam naturalmente e também para que tenha uma organização entre os empregados.

Esse trabalho trata-se de uma revisão bibliográfica e de acordo com os autores citados neste artigo existem diferentes formas para evitar e/ou diminuir os conflitos organizacionais.

2.1. Organizações

pondy (1967) acreditava que as organizações eram cooperativas, sistemas deliberados que ocasionalmente experimentavam conflitos ou quebra na cooperação. Em 1992 sugeria pondy que uma organização era o oposto de um sistema cooperativo: se o conflito não ocorresse, então a organização não tinha razão de ser. As organizações de maior longevidade eram aquelas que tinham os conflitos institucionalizados e diversidade na estrutura da organização.

Tjosvold (1998, p. 291) complementa esse raciocínio afirmando que o conflito não é o oposto da cooperação e sim um mecanismo que ajuda a perceber os benefícios do trabalho cooperativo. Ademais, o conflito é considerado psicologicamente e socialmente saudável.

É psicologicamente saudável porque permite um respiradouro para as frustrações e propicia um sentimento de participação e, até mesmo, de alegria. É socialmente saudável porque encoraja oposição ao status quo e dá condições para as mudanças sociais e para a democracia oriunda do pluralismo e respeito à diversidade.

A perspectiva funcional adverte que poucos conflitos levam a consequências negativas, por exemplo: o pensamento de grupo, a tomada de decisão sem respaldo, a apatia e a estagnação. Portanto, conforme Butler (1973, p. 83), conflito é ubíquo, não é necessariamente disfuncional e pode ser requerido para desafiar pessoas a desempenhar e estimular o progresso. Podemos ver um exemplo a seguir na tabela 1.

Tabela 1 – Conflito na Cooperação e na competição

Interdependência	Interação	Resultados
METAS COOPERATIVAS →	Controvérsia construtiva Troca mútua →	Decisões de qualidade Relacionamento Produtividade
		afirmação sucesso mutuo confiança
METAS COMPETITIVAS →	Evita discussão Mente fechada → Tentativa de coerção	Decisões de baixa qualidade Relacionamento fragmentado Produtividade baixa
		frustração hostilidade vingança

FONTE: TJOVSOLD, Dean. Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges. *Applied Psychology: An International Review*, v. 47, n. 3, p. 285-342, 1998. p. 291.

Para Deutsch (1973), a teoria da cooperação e da competição fornece uma abordagem para o entendimento da dinâmica e dos resultados do conflito. As metas cooperativas fazem com que o conflito aumente os benefícios e reduza os custos, sendo fundamentais para os conflitos positivos.

As metas cooperativas levam à troca mútua e à controvérsia construtiva (discussão de mente aberta para as posições diversas), fortalecendo a qualidade da decisão negociada, a produtividade e reafirmando o relacionamento entre protagonistas, o que resultam em sucesso e confiança em colaborações futuras. As metas competitivas, por sua vez, aumentam a possibilidade de se evitar a discussão direta ou, alternativamente, uma discussão dura, de mente fechada com tentativas de coagir o outro de forma agressiva – dinâmica que deteriora a tomada de decisão, o trabalho realizado e o relacionamento, gerando frustração, agressão, hostilidade e vingança. Robins (1983, p. 336) salienta que para o conflito existir, ele deve ser percebido pelas partes envolvidas. Se um conflito existe, ou não, é uma questão de percepção.

2.2. Causas de Conflitos Organizacionais

O conflito organizacional envolve conflitos interpessoais com colegas ou supervisores, ou conflitos intergrupos entre diferentes seções de uma organização (IMAZAI; OHBUCHI, 2002, p. 109). Há dois tipos essenciais de conflito organizacional: o vertical e o horizontal.

O conflito vertical ocorre entre grupos de diferentes níveis hierárquicos, como entre supervisores e vendedores, ao passo que o conflito horizontal ocorre entre indivíduos do mesmo nível, como entre gerentes de uma mesma organização. No conflito vertical, diferenças de status e poder entre grupos são em geral maiores do que no horizontal (ROBINS, 1983), pois tais aspectos tendem a se uniformizar em posições hierárquicas equivalentes. Quando o conflito vertical ocorre entre os trabalhadores operacionais e a administração, suas fontes frequentemente são que os trabalhadores não se sentem envolvidos na organização e acabam entendendo que suas necessidades não estão sendo entendidas, ou que o que dizem não tem poder para organização acabam se sentindo inferiores, outro fator que ocorre é o desacordo em questão a salários e condições de trabalho pois se o empregador não tiver diálogo com o empregador consequentemente surgirá conflitos entre os mesmos por isso é ideal que aja sempre diálogo para que tudo possa ser resolvido antes mesmo de um mal entendido acontecer.

No conflito vertical, parece que os indivíduos em níveis organizacionais mais baixos procuram evitar conflitos com os níveis hierárquicos mais altos (BREWER; MITCHELL; WEBER, 2002)

Pondy (1966, p. 254) observa que é esperado que os pares de alta posição percebam mais o conflito internamente entre seus grupos do que os de baixa posição. Isso se deve porque pessoas de alta posição são engajadas em atividades não rotineiras e de desenvolvimento de políticas, onde as ações são menos claras e as chances para discórdias, maiores, provavelmente são menos flexíveis em seus pontos de vista fazendo com que a resolução de conflitos seja mais difícil.

Considerando o conflito vertical, a pesquisa de Imazai e Ohbuchi (2002) examina os efeitos de curto e longo prazo da imparcialidade percebida no conflito organizacional entre empregados e supervisores.

As conclusões dos autores é que, para os trabalhadores, a imparcialidade é importante na solução de conflitos organizacionais. Quando os trabalhadores percebem que houve imparcialidade no julgamento e na solução do conflito, o elo dos grupos se fortalece. Tais

autores acrescentam que a justiça percebida e distributiva aumenta significativamente a satisfação no trabalho, o compromisso e a satisfação com os resultados.

2.3. Principais Causas

Robins (1983) acredita que as pessoas têm consciência dos fatores geradores de conflitos, como escassez, bloqueios e interesses ou metas incompatíveis. A escassez de recursos sejam eles monetários, de cargos, prestígio ou poder, encoraja o bloqueio do comportamento e o surgimento de conflitos. O conflito também pode ser desencadeado quando uma parte impede o alcance da meta de outra.

Reiterando essas ideias, Jung (2003, p. 243) declara que o conflito é claramente associado ao poder e pode aparecer quando o alcance das metas de uma organização é impedido. Porém, segundo Pondy (1966, p. 248), em situações de comportamento rotineiro, onde os procedimentos são bem definidos e o ambiente é estável, é provável que as causas dos conflitos não estejam altamente correlacionadas com o alcance de metas e objetivos. Nessas circunstâncias as variáveis de conflito provavelmente estarão mais ligadas à personalidade, aos motivos de autonomia, à interdependência funcional e ao status.

Outra razão apontada na literatura para a ocorrência de conflitos é o grau de interdependência assimétrica ou total, que afeta o nível de confiança e compromisso dos grupos (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). A interdependência assimétrica ocorre quando as partes têm níveis diferentes de dependência entre si. Isto é, em um mesmo grupo alguns indivíduos podem depender de pessoas que, por sua vez, demonstram independência em relação a eles. Na interdependência total, por outro lado, os indivíduos são totalmente dependentes uns dos outros. Kumar, Scheer e Steenkamp (1995) afirmam que os relacionamentos com interdependência total têm menor conflito do que os com baixa interdependência ou com interdependência assimétrica.

Segundo porque limita o funcionamento cognitivo dos membros do grupo pelo aumento do nível de estresse e ansiedade. Terceiro porque encoraja acusações e antagonismos em relação ao comportamento de outro grupo, o que pode criar uma predisposição à

hostilidade e à escalada de conflito. Uma vez evidenciadas as causas, é interessante elucidar técnicas para administrar conflitos.

2.4. Técnicas Para Administrar Conflitos Entre Grupos

A situação ideal para a maioria das organizações é ter competição apenas em nível moderado e conflitos saudáveis entre as unidades. Os gerentes não devem deixar os conflitos ficarem tão grandes a ponto de incorrer em perdas. Na medida do possível, devem estimular a cooperação, o foco na tarefa produtiva e o alcance dos objetivos organizacionais. A redução de conflito é sempre um desafio; neste tópico são expostas algumas das técnicas que visam administrá-lo.

Um dos alvos das técnicas de administração de conflitos são as mudanças de comportamento e as mudanças de atitude (DAFT, 1998, p. 500). Pela mudança do comportamento, o conflito aberto é reduzido ou eliminado, mas alguns membros ainda podem desgostar de outros. Uma mudança no comportamento faz o conflito menos visível ou mantém os grupos separados. Já a mudança de atitude é mais profunda e toma mais tempo.

Uma nova atitude é difícil de alcançar e requer uma mudança positiva nas percepções e sentimentos sobre outras pessoas ou departamentos. Uma mudança na atitude é a base para a verdadeira organização cooperativa. As técnicas de administração de conflitos relacionadas à mudança de comportamento e de atitude podem ser arranjadas ao longo de uma escala (tabela 2).

Tabela 2 - Estratégias para administração de conflitos

ESTRATÉGIAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS
Autoridade formal
Comunicação limitada
Dispositivos de integração. confrontação e negociação
Consultores
Rotação de membros.

Metas superiores
Treinamento Intergrupos

Reduz comportamento de conflito



Aumenta atitudes cooperativas

FONTE: DAFT, Richard L. Organization Theory and Design. Cincinnati: Thompson (ITP), 1998. p. 500.

Essas técnicas trazem representantes dos departamentos para trabalharem uma disputa em conjunto. A confrontação e negociação envolvem algum risco, posto que não há garantias que a discussão irá focar-se no conflito ou que as emoções não ficarão fora de controle. No entanto, se os membros forem capazes de resolver os conflitos na base da discussão pessoal, eles provavelmente se respeitarão e a colaboração futura tornar se a mais fácil.

2.5. Condições Antecedentes ao Conflito

Há várias formas de conflito: o interno e o externo, que envolvem o relacionamento pessoal ou os relacionamentos interpessoais, intergrupais e Inter organizacionais (intra organizacionais). Neste contexto sobre as formas de conflitos, Griffin (2007) comenta que o conflito interpessoal geralmente acontece em virtude de desconfiança, falta de convivência, percepções diferentes e excesso de competitividade gerado pelas empresas.

Já os conflitos intergrupais ocorrem por causas empresariais (e não por causas interpessoais), de forma a prejudicar a produtividade e a qualidade dos produtos. Segundo Griffin (2007), enquanto as pessoas discordam entre si sobre questões de percepções, os grupos de trabalho lidam com objetivos diferentes, de setor para setor: o que pode ser prioridade para um pode não ser para o outro – ocasionando o conflito. Os conflitos

interorganizacionais e intraorganizacionais ocorrem quando diferentes pontos de vista são analisados, desde a qualidade do produto, os prazos, os padrões, as lideranças.

Para Chiavenato (2010), o conflito pode ser percebido: quando os envolvidos sabem que o conflito existe porque seus objetivos são diferentes; experiência: provocando efeitos de raiva e hostilidade, porém de forma oculta; e manifestado: quando o conflito é aberto, sendo manifestado através da conduta dos envolvidos. Algumas situações tendem a criar percepções diferentes entre pessoas e grupos, predispondo ao conflito. Conforme Chiavenato (2010), existem quatro condições que antecedem o conflito: a *ambiguidade de papel* – quando propósitos não estão bem definidos; os *objetivos concorrentes* – com metas e finalidades individuais e/ou grupais diferentes, tornando a percepção incompatível; os *recursos compartilhados* – divisão e realocação de recursos necessários; e a *interdependência de atividades* – quando um depende do outro para alcançar seu objetivo.

Montana e Charnov (2010) descrevem que o conflito organizacional é estimulado pelas diferenças de metas, pela competição de recursos, na falha de comunicação, com a má interpretação de informações, por desacordos em padrões de desempenho e pela estrutura organizacional.

Vecchio (2008) complementa que as principais fontes de conflitos são a comunicação falha, com informações incorretas ou distorcidas, os fatores estruturais, referindo-se ao tamanho da organização, a participação e o poder hierárquicos e as formas de remuneração, além do comportamento dos indivíduos, que têm valores e percepções diferentes. Assim, o autor destaca que essas condições antecedentes remetem à percepção de cada um perante a situação.

No episódio de conflito, o comportamento das partes envolvidas exige uma resolução, que desencadeia resultados positivos para a empresa.

2.6. Como Evitar Conflitos no Ambiente de Trabalho

De acordo com Friedman (2014):

Não é preciso puxar o saco dos colegas ou ficar fazendo elogios, mas é importante manter um clima de cordialidade e respeito, a fim de criar um ambiente de trabalho agradável a todos. (FRIEDMAN, 2014).

Em artigo publicado pela Forbes, Rita Friedman (2014), juntamente com o consultor de carreira Ryan Kahn, listou algumas atitudes que os profissionais devem adotar no seu dia a dia para evitar, assim, entrar em conflitos com os colegas de trabalho: sempre demonstre gratidão por todo trabalho que o colega faz para que ele não se sinta mal, pois ninguém gosta de estar em um lugar onde a sensação é de ingratidão e de obrigação; sempre responda com um sorriso verdadeiro e agradeça sempre por algo que seja feito para você; nunca deixe um mal entendido sem uma solução. Entre muitas outras estratégias, a mensagem principal é ser compreensivo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos são característicos da natureza humana e o seu estudo é de extrema importância tanto para a teoria como para a prática organizacional.

Pawlak (1998, p. 65) assinala que a análise do conflito e suas resoluções têm um importante papel nas organizações privadas, públicas e políticas, nas disputas jurídicas e de trabalho, nas operações militares e em muitas outras situações.

Em marketing, tradicionalmente, uma grande atenção é dada ao consumidor em detrimento das questões organizacionais (JUNG, 2003, p. 242). Contudo, essa não parece ser a abordagem mais correta, pois a atenção a um aspecto não elimina ou minimiza a importância do outro. O entendimento do ambiente organizacional e das relações entre os membros da organização é vital para o bom funcionamento das áreas, incluindo marketing.

Assim, os estudos de marketing, que já ressaltam os conflitos nos canais de distribuição, também deveriam voltar-se aos conflitos que ocorrem dentro da organização. De acordo com os resultados da pesquisa de campo, deveria ser dada ênfase especial aos problemas de comunicação, problemas de diferentes expectativas e de estrutura organizacional. Os conflitos internos que surgem dentro da própria área de marketing e com áreas correlatas, como vendas, também deveriam ser alvo de atenção.

A resolução de conflitos depende de muitos fatores como tipo de empresa, personalidade dos indivíduos e cultura organizacional. A influência de todos esses fatores torna a administração desse fenômeno ainda mais complexa. Por essa razão, recomenda-se às organizações um acompanhamento das interações e atividades dos grupos, visando assegurar um grau de funcionalidade compatível aos conflitos. Conflitos positivos somente serão possíveis mediante análise das particularidades da organização, que envolve um conhecimento sobre o perfil dos funcionários, sobre as relações entre departamentos e níveis hierárquicos e sobre as normas compartilhadas que direcionam o comportamento.

Ainda que exploratória, esta pesquisa revê situações e tendências dos conflitos, possibilitando reflexões sobre como lidar com a questão. Deste artigo podem advir novas ideias que talvez tratem o conflito organizacional de forma mais específica e profunda. Em trabalhos futuros, os conflitos poderiam ser explorados, por exemplo, em termos de estilos consequências e ocorrências em áreas funcionais distintas.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUTLER, Arthur G. **Project management: a study in organizational conflict**. Academy of Management Journal, v. 16, p. 84-101, Mar. 1973. channels. Management International Review, v. 20, n. 4, p. 1-37, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>> e <<http://>

DEUTSCH, Morton. **The resolution of conflict**. New Haven, CT: Yale University Press, 1973. differential effects of integrating mechanisms. Journal of the Academy of Marketing

Sciences, distance, uncertainty avoidance, and masculinity. Applied Psychology: An International Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007.

IMAZAI, Kei-Ichiro; OHBUCHI, Ken-Ichi. **Conflict resolution and procedural fairness in Japanese work organizations**. Japanese Psychological Research, v. 44, n. 2, p. 107-112, 2002. interpersonal conflict in organizations. Journal of Business Ethics, v. 11, n. 11, p. 423-432, Journal, v. 9, p. 246-253, Sep. 1966.

JUNG, Sungwoo. **The effects of organizational culture on conflict resolution in marketing**. Journal of American Academy of Business, Cambridge, v. 3, n. 1/ 2, p. 242-246, Sep. 2003.

KUMAR, Nirmalya; SCHEER, Lisa; STEENKAMP, Jan-Benedict. **The effects of perceived interdependence on dealer attitudes**. Journal of Marketing Research, v. 32, n. 3, p. 348-356, 1995.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010. Organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983. **Organizational conflict: concepts and models**. Administrative Science Quarterly, v. OUDENHOVEN, Jan Pieter Van; MECHELSE, Lonneke; DE DREU, Carsten K. W. p. 360-381, July 2001.

PAWLAK, Zdzislaw. **An inquiry into anatomy of conflicts**. Journal of Information Sciences,

PONDY, Louis R. **A systems theory of organizational conflict**. Academy of Management

ROBINS, Stephen P. **Managing organizational conflict: a nontraditional approach**.

TJOSVOLD, Dean; DANN, Valerie; WONG, Choy. **Managing Conflict between departments to serve customers**. Human Relations, v. 45, p. 1035-1054, 1992 v. 28, n. 4, p. 479-492, 2000.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Disponível em <www.elsevier.com/locate/obhdp>. Acesso em: 01 out. 2003.