



ISSN: 1679-3765

Vol. 1 | Nº. 13 | Ano 2015

Alvaro José Argemiro da Silva

*Mestre em Administração pela
Universidade Positivo. Coordenador
do curso de administração da
Faculdade Guairacá.*
alvaroargemiro@uol.com.br

Janete Probst Munhoz

*Mestre em desenvolvimento
econômico. Docente do curso de
Administração da Faculdade
Guairacá.*
janeteprof@yahoo.com.br

Jefferson Amaral Munhoz

*Professor de Matemática do Ensino
Médio. Acadêmico do curso de
Engenharia Civil das Faculdades
Guarapuava – UNIGUÁ.*
amaraljam@hotmail.com

Correspondência/Contato

*UniBrasil
Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -
Curitiba - PR - 82821-020*

cadernosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://apps.unibrasil.com.br/proppex/>

Editor responsável

Claudio Marius Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar as dificuldades de administrar os conflitos interpessoais nas instituições públicas, os quais influenciam diretamente na gestão de pessoal, causando embates, muitas vezes desnecessários, cujos teores ou desmembramentos poderiam ser organizacionalmente resolvidos, se houvesse um padrão de gênio racional humano, onde tais diferenças não possuíssem a complexibilidade existente. As variáveis deste estudo são endógenas, sendo um estudo do processo interno da organização, mais especificadamente do quadro de pessoal. Para a estruturação do presente artigo, efetuou-se pesquisa bibliográfica sobre o tema conflito nas organizações, dando ênfase às instituições públicas, onde se procurou relacionar e combinar informações pertinentes ao tema. Na tentativa de entender a influência e conseqüências deste tipo de comportamento, pode-se perceber que este possui elementos positivos e negativos, os quais podem ser contraditórios. As principais conclusões foram de que os conflitos, além de gerarem um desconforto às pessoas envolvidas, de um modo em geral, administrativamente podem ser o início de uma grande mudança, ou a projeção de uma "guerra de egos", portanto sendo uma faca de dois gumes, cujo desfecho está nas mãos do Gestor, pessoa esta que detém o papel de mediador.

Palavras-chave: Conflitos, Complexibilidade, Organizações Públicas.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the difficulties of managing interpersonal conflicts in public institutions, which directly influence the management of personnel, causing clashes, often unnecessary, whose contents or dismemberment could be solved organizationally, if there was a pattern of rational human genius where such differences do not possess the complexity exists. The variables of this study are endogenous, being a study of the internal process of the organization, more specifically the staff. For the structuring of this article, made up literature on the subject of conflict in organizations, with emphasis on public institutions, where they sought to relate and combine information relevant to the topic. In an attempt to understand the influence and consequences of such behavior, one can see that this has positive and negative elements which can be contradictory. The main conclusions were that the conflicts, and generate a discomfort to people engaged in a manner generally administratively may be the beginning of a major change, or the projection of a "war of egos," so being a knife two edges, whose outcome is in hands of the manager, this person who holds the role of mediator.

Keywords: Conflicts, Complexity, Organizations public.

1 INTRODUÇÃO

Os conflitos sempre existiram. A própria derivação da palavra leva a entendimentos diversos, sendo por alguns visto como agressividade seja física ou verbal, e por outros como necessário ao desenvolvimento e/ou crescimento interpessoal, seja ela no contexto familiar e/ou organizacional.

É possível deter uma visão positiva ou negativista dos conflitos, porém tal situação depende de como os indivíduos lidam com tal processo, pois para alguns a ausência de conflito pode ser visto como competência e para outros como estagnação. Na primeira vê-se no conflito como algo prejudicial, o qual deve ser evitado ou ao menos minimizado; já na segunda a visão é de que o conflito deve existir como forma positiva de diálogo, o qual possibilita o posicionamento de opiniões contrárias ou divergentes, fator este, que nesta visão, vê o conflito como forma de crescimento organizacional.

A gestão de conflitos é de vital importância dentro das organizações contemporâneas, uma vez que as pessoas convivem num cenário produtivo, onde tais prerrogativas tendem a ser cada vez mais crescentes e que as habilidades gerenciais atuais consistem na mediação dos conflitos, uma vez que a ausência de resolução pode afetar a instituição como um todo.

Nesse sentido, as instituições que não souberem mediar e/ou administrar os conflitos entre seu pessoal poderão incorrer a inúmeros intempéries, os quais inevitavelmente afetarão a vida institucional, bem como a vida pessoal dos agentes envolvidos no conflito. Segundo Chiavenato (1999, p. 323), “[...] constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, característica em cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. Assim, o ambiente deve ser propício às atividades inerentes a este.”

2 O CONFLITO DAS ORGANIZAÇÕES

O conflito, na definição de Bobio (2000, p.225), “[...] é uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividade que implicam em choques.” Sua ocorrência normalmente se dá em virtude da oposição ideológica, motivada pelos interesses individuais e/ou coletivos que se destoam de algum (s). Em geral, a maior parte dos conflitos organizacionais é provocado por conflitos de ordem pessoal.

Etimologicamente a palavra conflito vem do latim *conflictio* que significa choque, embate, peleja ou ainda, do verbo *confligere*, que significa lutar. De acordo com Pereira (2007, p. 363) a palavra conflito, substantivo masculino significa:

[...](1) Embate dos que lutam; (2) Discussão acompanhada de injurias e ameaças, desavenças; (3) Guerra; (4) Luta, combate; (5) Colisão, choque: as opiniões dos dois entram sempre em conflito; (6) Psiq. Penoso estado de consciência devido a choque entre tendências opostas e encontrado, em grau variável, em qualquer indivíduo.

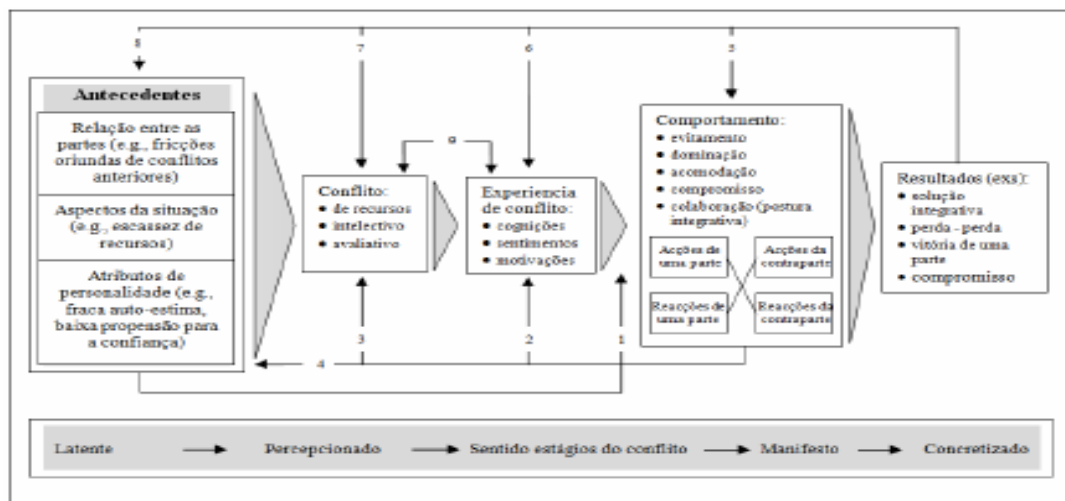
Os conflitos de ordem pessoal surgem com a frustração de interesse individual, ou seja, numa organização, a visão do objetivo coletivo, pode levar a interferência deliberada na vida das pessoas que nelas estão inseridas. Esta desarmonia temporal pode deter uma dupla face, onde com isso surja a cooperação e/ou leve a situação meramente funcionalista formal de tolerância funcional.

Para Nadler, Hackman, Lawler e Edward (1983, p.210-212) existem três condições na vida organizacional que antecedem o conflito:

1. Diferenciação de atividade: à medida que a organização cresce, ela não somente se torna maior, mais também desenvolve partes ou subsistemas especializados. Como resultado dessa especialização, ao realizar tarefas diferentes e se relacionar com diferentes partes do ambiente, os grupos começam a desenvolver maneiras específicas de pensar, sentir e agir: passam a ter sua própria linhagem, objetivos e interesses.
2. Recursos Compartilhados: geralmente os recursos disponíveis são limitados ou escassos e distribuídos proporcionalmente entre as diversas áreas ou grupos de organização. Assim se uma área ou um grupo pretende aumentar sua parcela de recurso, outra área ou grupo terá que perder ou abrir mão de parte dos seus. Daí a constatação da existência de interesses antagônicos e/ou incompatíveis.
3. Atividade Interdependente: Os indivíduos e os grupos em uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades. Quando estes se tornam altamente interdependentes, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho de outros.

O conflito sempre detém antecedente, os quais na grande maioria podem ser classificados em

Figura 01 – Antecedentes de um conflito



Fonte: PEREIRA, Jorge M. F e GOMES, Bruno M. F. (2007) adaptado de Cunha *et al.* Manual do comportamento Organizacional (2004) – Construído a partir de Pondy (1967); Thomas (1992); De Dreu (1997); De Dreu *et al.* (1999).

Essas condições antecedentes desencadeiam os conflitos por dois vieses: incompatibilidade de objetivos; percepção de oportunidade de interferência. A percepção de sentimento contrário gera repulsa a situação e/ou a pessoa na qual diverge, possibilitando táticas diferentes de conflitos, cujas estratégias podem variar da resistência passiva ao bloqueio ativo do trabalho da outra parte.

2.1- Causa dos Conflitos

As causas podem ser as mais diversas, porém segundo Dahrendorf (apud BOBIO, 2000; p. 227) “[...] todas as sociedades produzem constantemente em si antagonismos que não nascem casualmente nem podem ser arbitrariamente eliminados”. Porém dentro das organizações, Hitt (2007) elenca que existem inúmeros fatores, na maioria das vezes interligadas, que causam a disseminação do conflito, entre eles.

Os fatores estruturais que podem gerar conflito segundo Hitt(2007) estão os de “[...] maior especialização; interdependência entre as partes, disposição física do ambiente e centralização ou descentralização”. Para esse autor os fatores são:

- a) Maior especialização: O crescimento organizacional exige maiores especializações para deter uma operação eficaz, uma vez que não necessita de mais setores ou áreas funcionais para atendimento ao seu público.
- b) Interdependência: O trabalho deve ser interdependente sendo este em grupo ou individual, porém esta condição é um viés propício para o conflito, principalmente nas instituições públicas, em virtude de “apadrinhamentos”
- c) Disposições Físicas do Ambiente: a proximidade e/ou ausência de estrutura física adequada à conservação do direito individual do profissional acarreta desentendimentos constantes, pois Hitt (1946) elenca que tais pessoas “estão sempre a vista e facilmente são ouvidas e observadas”.
- d) Centralização versus Descentralização: A centralização gera conflitos em virtude do descontentamento das pessoas quando a decisão do agente centralizador, já a descentralização gera conflito em virtude das decisões fragmentadas.

Wagner III e Hollenbeck(2000, p. 285) afirmam que existem quatro tipos de interdependência: agrupada, seqüencial, recíproca e inclusiva, as quais podem vincular as partes. Para eles:

Qualquer um desses vínculos pode ser fonte de conflito. Dois grupos, por exemplo, que partilhem de um fundo comum podem brigar em torno de quem receberá dinheiro para comprar novos equipamentos de escritório. Do mesmo modo, funcionários organizados ao longo de um processo de montagem seqüencial podem brigar quanto ao ritmo do trabalho. Na ausência de interdependência, por outro lado, as partes não têm por que brigar e, de fato, podem nem mesmo saber de sua existência como partes.

Ainda neste contexto, os autores chamam a atenção para o conflito que surge do indeterminismo político, estado no qual a hierarquia política entre os indivíduos ou grupos é vaga e sujeita a questionamentos. Assim para eles

Se as relações de poder são inequívocas e estáveis e se são aceitas por todos como válidas, o conflito será substituído pelo recurso à autoridade, e as diferenças serão resolvidas em favor dos mais poderosos. Somente uma parte, cujo poder seja incerto, se arriscará a recorrer ao conflito em lugar de recorrer ao poder e à autoridade. Por esse motivo, indivíduos e grupos de uma companhia recém organizada tendem a envolver-se mais em conflito do que as partes que se encontram em uma organização dotada de uma hierarquia estável de autoridade. (Wagner III e Hollenbeck, 2000, p. 285).

Outro quesito que atenua ou estabelece condição para geração de conflito é a prática de avaliação, pois cada setor detém uma atribuição a ser desenvolvida ou desempenhada, não podendo ser um mérito receituário igualitário, ou seja, padrão, que codifique similaridades naquilo que é diferente. Tal prática tem gerado inúmeros conflitos nas instituições, pois cada

grupo procura atender seus próprios critérios de desempenho ou tenta obrigar os demais a adotar os mesmos critérios, gerando dissabores para todos os envolvidos.

Além disso, o princípio da hierarquia gera muitas vezes a nulidade de determinadas competências, as quais não possuem habilidades para contrapor suas idéias junto ao chefe imediato ou ao superior a este. Neste cenário possibilita o surgimento dos egos em torno de reputação e posição, ou seja, status, fator que interfere o desempenho eficiente das atividades em grupo, levando ao individualismo competitivo e conseqüentemente ao isolamento laboral.

Conforme observado, na visão dos autores citados, os interesses individuais geram na grande maioria das pessoas expectativas ou percepção diferente uma das outras, as quais podem gerar conflito. As diferentes expectativas concernem na posição do empregado versus empregador e/ou empregado versus empregado, pois quando esta não se afiniza entra em cena o jogo dos interesses particulares, fator este que pode acirrar o desencadeamento de uma percepção distorcido das partes, chegando a possibilidade de violar normas tanto legais quanto morais.

A comunicação e/ou falta desta é uma das principais causas do surgimento dos conflitos, pois a forma de falar não representa a forma de ouvir, uma vez que o estado psicológico do trabalhador pode gerar interpretação equivocada pelo simples fato de alguém falar em tom alto. Hitt(2007) dispõe que a ausência ou pouca comunicação faz com que as partes não saibam sobre os objetivos uma das outras, fator que dificulta a interação cooperativa.

Já na concepção de Mendes (2002, p. 48) as causas que originam conflitos se dispõem em:

- a) Experiência de frustração de uma ou de ambas as partes: incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou realizar e satisfazer os seus desejos por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- b) Diferenças de Personalidade: são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar quanto no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- c) Metas Diferentes: é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;
- d) Diferenças em termos de informações e percepções: costumemente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isso ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas idéias e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

Na sequência será enfocada a continuação dessa abordagem, tratando-se especificamente de níveis de conflito.

2.2 Níveis de Conflito

Os níveis de conflitos decorrem do processo de evolução do mesmo, o qual muitas vezes surge de uma pequena divergência de opinião, porém podendo chegar a situações

extremas de agressão verbal ou física. Neste contexto Martineli e Almeida (2008, p. 52-53) expõem as fases evolutivas do conflito e/ou níveis:

- a) Nível 1 Discussão – normalmente é racional, aberta, objetiva.
- b) Nível 2 Debate - neste estágio, as pessoas podem começar a fazer generalizações e buscar padrões de comportamento. O grau de objetividade começa a se reduzir.
- c) Nível 3 Façanhas – as duas partes demonstram uma grande falta de confiança no caminho escolhido.
- d) Nível 4 Imagens fixas – são estabelecidas imagens preconcebidas da outra parte. É mostrada uma pequena objetividade e as posições começam a se tornar fixas e rígidas.
- e) Nível 5 “Loss of face” – torna-se difícil para cada uma das partes retirar-se, pois isso caracterizaria “ficar com a cara no chão”.
- f) Nível 6 Estratégias – a comunicação se restringe a ameaças, demandas e Punições.
- g) Nível 7 Falta de humanidade - freqüentemente, começam a acontecer os comportamentos destrutivos. Os grupos começam a sentir-se e ver-se como menos humanos.
- h) Nível 8 Ataques de nervos - a auto preservação passa a ser a única motivação. Indivíduos ou grupos preparam-se para atacar e ser atacados.
- i) Nível 9 Ataques generalizados - não há outro caminho a ser um lado vencendo e o outro perdendo.

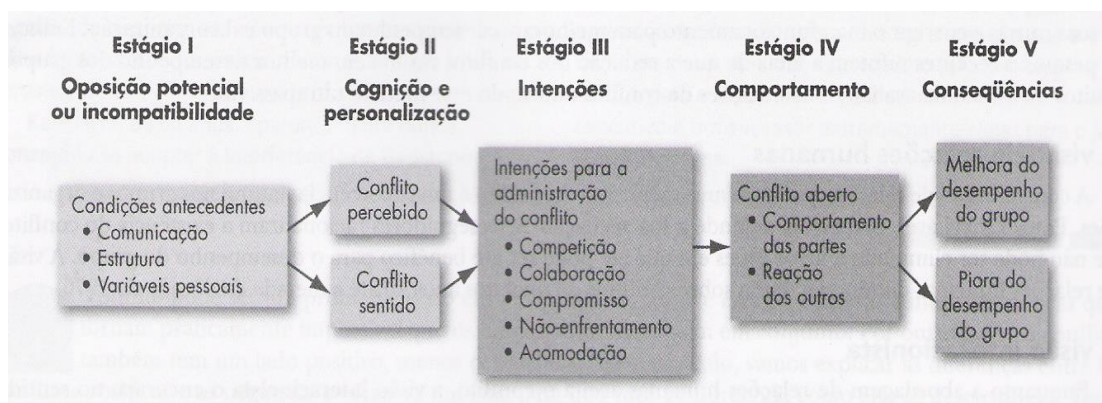
Tais níveis possibilitam a explicação de conflitos de toda ordem, ou seja, desde uma simples discussão a um conflito bélico, porém cada um detém uma forma diferenciada de solução, pois se exige estratégias específicas e pontuais.

O nível de gravidade de um conflito pode ser denominado, segundo Chiavenato(1999), de três formas:

1. **Conflito percebido ou latente:** ocorre quando existem vários objetivos e há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;
2. **Conflito experienciado ou velado:** ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara;
3. **Conflito manifestado ou aberto:** quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

O conflito segundo Robbins(2005) detém estágios, os quais se subdividem em cinco, podendo ser melhor compreendidos com a figura abaixo:

Figura 02: Processo de Conflito



Fonte: ROBBINS, Stephen P. O Comportamento Organizacional, (2005, p. 328).

Para Robbins (apud PEREIRA, JORGE M. F, GOMES, Bruno M. F., 2007 p. 08 e 09) tais fases ou estágios estão atreladas:

- a) Incompatibilidade ou Oposição Inicial;
- b) Comunicação, provido da dificuldades semânticas: podem ocasionar desentendimentos porque a palavra pode não ter o mesmo significado para as duas partes.
- c) Incompreensão: uma das partes pode desconhecer aquilo que a outra quer dizer e surgir daí a falta de compreensão da outra parte;
- d) Ruídos: é importante que no canal de comunicação que liga as duas partes, não exista ruído, que possa distorcer a emissão. Caso contrário a mensagem será recebida com um significado muito diferente daquela que foi originalmente pretendida.
- e) Diferenças de educação: todo o passado que afetou a socialização duma pessoa ou ajudou a estruturar a sua personalidade de acordo com a cultura ou sub-cultura em que viveu, vai influenciar tanto a sua comunicação como a sua percepção.
- f) Percepção selectiva: a educação que cada um teve, de acordo com a cultura ou sub - cultura específica de que a sua família está imbuída, pode ocasionar em ambas as partes uma percepção diferente da desejada conduzindo a um conflito.

Tal conotação demonstra que apesar de haver sinais evidentes que podem ser percebidos para evitar tais conflitos, não há muitas vezes por parte dos envolvidos a percepção dos elementos antecedentes para que haja uma pré disposição resolutiva, levando a sua existência de fato e chegando ao estágio.

2.3 Tipos de Conflito

Os tipos de conflitos perfazem um elemento importante na codificação de sua existência, pois para saber identificá-los necessita saber quais os são. Assim, na concepção de Mendes (2002, p.50-51) eles são quatro:

- a) Conflito Latente: Não há consciência das partes que este existe, uma vez que este não é declarado abertamente;
- b) Conflito Percebido: existe a consciência das partes envolvidas, mas não há manifestações;
- c) Conflito Sentido: atinge as partes num contexto mais psicoemocional, uma vez que envolve o eixo emocional;
- d) Conflito Manifesto: é o tipo de conflito aberto e exposto, o qual atinge não só as partes, mas as pessoas que fazem parte do ambiente dos envolvidos.

Tais conflitos, nesta dinâmica, podem ser configurados como objetivos e/ou emocionais, sendo os objetivos numa amplitude mais comum de ocorrência, pois podem ocorrer no quesito “competências” e/ou responsabilidades. (MENDES,2002)

Os conflitos objetivos podem surgir por definições de metas, distribuição de tarefas, alocação de recursos, distribuição de recompensas, definição de políticas e designação de funções, já os conflitos emocionais normalmente ocorrem em virtude do choque de personalidade, crenças e valores divergentes, antipatia e ressentimento.

2.4 Pontos Positivos e Negativos de um Conflito

Os conflitos podem ser vistos positivamente e/ou negativamente, pois sua codificação dependerá de como e porque este surgiu afinal muitos conflitos decorrem das necessidades de mudanças, seja estas por questões estruturais e/ou pessoais que convergem na eficácia da instituição e/ou empresa. Assim, não há como não haver conflito, há formas diferentes de se ver um conflito.

Em um conflito, as recriminações são faladas (a guerra é aberta, de alguma maneira). Mesmo que as situações de conflito sejam custosas e inoportunas para uma empresa, todos estão conscientes em reconhecer sua utilidade. Sua origem é a necessidade de mudança; um antigo sistema de funcionamento deve ser suprimido para a adoção de um novo. Um conflito é fonte de renovação e de reorganização, pois obriga a se reconsiderar e a se funcionar sob novas formas. Permite mobilizar as energias e reunir as pessoas modificar as alianças, sair da complexidade e, sobretudo trazer um pouco de animação e novidade para os contextos profissionais muito rotineiros.

Enquanto o conflito não estiver solucionado, ele tende a se ampliar por meio da procura de novos aliados. Pode-se fazê-lo terminar espontaneamente ou à custa de arbitragens ou mediações sempre melhor do que deixar a situação se deteriorar. Apesar das possibilidades de mudança trazidas, os conflitos desfrutam de má reputação nas empresas. Estas temem uma agitação social passível de prejudicar sua imagem de marca, preferindo deixar se instalar uma comunicação perversa, com as manipulações que isso tem como produto final. Precisam dar a impressão de que tudo vai bem. Evitam os verdadeiros debates e as trocas diretas, com medo de que um desacordo evidente em excesso apareça. É impossível discutir de forma sadia e declarar o que não vai bem. Os conflitos se estendem e degeneram sem resolução porque nossos sistemas educativos nos ensinaram a temê-los.

A famosa gestão do conflito, às vezes praticada nas empresas, não gera absolutamente nada, mas mascara uma situação (às vezes explosiva!), procedendo por evitações, as quais segundo Hirigoyen (2003, p.26)

O negócio é dissolver os conflitos fala-se de resolução de conflitos como se fosse o caso de torná-los solúveis, e a maneira que parece ser a mais apropriada se chama, no momento, o consenso frouxo; só importa a solução ou a solubilidade. A empresa, ou mais exatamente cada membro da empresa tomado individualmente, teme perder as rédeas da situação e não conseguir administrar as disputas.

Em algumas instituições e/ou organizações, os verdadeiros conflitos reguladores não podem ocorrer simplesmente pela falta de um interlocutor de verdade. Os possíveis mediadores não estão vivenciando o problema de perto e desconhecem a realidade cotidiana dos locais de produção. Então, a raiva e a frustração acumuladas explodem em pequenos conflitos entre as pessoas ou até as levam a sofrer em silêncio e adoecer.

Obviamente, devido à contenção antes que se alastrem, propiciou-se a diminuição de conflitos sociais nos dias de hoje, mas há mais sofrimento individual: estresse, cansaço, ansiedade, depressão, assédio moral. Cada um sofre no seu canto sem compartilhar suas dificuldades com um grupo solidário. Os trabalhadores não têm mais o sentimento de pertencer a um coletivo profissional que poderia lhes permitir a busca conjunta do reconhecimento. Os conflitos sociais, portadores de mudanças, desaparecem progressivamente em proveito de pequenos conflitos ou agressões individuais, que escapam

às técnicas de regulação social. Nessas situações de sofrimento individuais, isoladas do caráter coletivo, os sindicatos têm muita dificuldade de intervir.

Apesar de ter havido uma diminuição de conflitos, eles ainda existem e se faz necessário verificar os dois lados que compõem tal situação, pois como em tudo ele possui elementos positivos e negativos, conforme demonstra o quadro abaixo.

Quadro 01: Pontos Positivos e Negativos do Conflito

Pontos positivos	Pontos negativos
Aprofunda as diferenças, e polariza os indivíduos e grupos, tornando difíceis a comunicação, cooperação e interajuda.	Gerando diversidades de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem soluções inovadoras e incrementa a qualidade das decisões.
Suscita comportamentos irresponsáveis.	Fortalece as relações quando é resolvido criativamente.
Cria suspeições e desconfianças.	Pode elevar a motivação e a energia necessárias á melhor execução de tarefas
Gera desgaste emocional e sentimentos de dor, antagonismo e hostilidade.	Cada pessoa pode compreender melhor a sua própria posição, pois o conflito força a articular os pontos de vista próprios e a <i>descobrir</i> os argumentos que os apóiem.
Pode romper relacionamentos.	Permite testar os méritos das diferentes propostas, idéias e argumentos.
Pode levar a suspeições descabidas sobre os motivos, atitudes e intenções da outra parte. Gera, em cada lado da <i>barricada</i> estereótipos negativos acerca do outro.	Permite reconhecer problemas ignorados.
Pode afetar negativamente a cooperação entre pessoas e grupos.	Motiva as pessoas dos dois lados da <i>barricada</i> a compreenderem melhor as posições da contraparte.
Afasta a atenção e as energias das tarefas maiores e dos objetiva organizacional chave.	Desafia o <i>status quo</i> , encoraja a consideração de novas idéias e abordagens, facilitando a inovação e a mudança.
Pode levar os líderes a passarem de estilos participativos para autoritários.	Aumenta a coesão, a lealdade, a motivação e a <i>performance</i> dentro dos grupos envolvidos na contenda.
Cria ambientes de trabalho desagradáveis.	Permite libertar tensões.
Se algum membro do grupo sugere que a posição da outra parte tem algum mérito, pode ser considerado como traidor.	É o antídoto para o pensamento grupal
Arruína a carreira de algumas pessoas. Pode levar á destruição do grupo.	

Fonte: PEREIRA, Jorge M. F e GOMES, Bruno M. F. (2007) Construído a partir de Lippitt (1985); Walton (1985); Hampton (1991); Greenberg & Baron (1993); Mitchell & Larson (1987); Ware & Barnes (1992); Robbins (1992).

Os elementos negativos demonstram que a intensidade de sentimentos negativos motivam conclusões sem nexos sobre os motivos, intenções, atitudes e diminui a relação entre as pessoas, ampliando o conflito muito além da sua origem, provocando na maioria das vezes o rompimento do relacionamento.

Tal posição, em determinados momentos em virtude de informações desconexas e/ou formas de comunicação, auxiliam na falta de integração entre os colegas, fator que colabora para que decisões errôneas sejam tomadas e não compartilhadas.

Já os elementos positivos demonstram que um conflito pode resultar em aliviar tensões sociais, ajudando a estabilizar e a integrar as relações se resolvido de uma forma que permita a discussão e a dissipação de uma forma que permita a discussão e a dissipação de desacordos, pode servir como válvula de escape para pressões acumuladas ao longo do tempo. O conflito permite às partes expressarem reivindicações rivais e pode propiciar a oportunidade para reajustar a alocação de recursos valorizados.

Para Wagner & Hollenbeck (2002, p. 284), os conflitos podem ser benéficos quando:

1. São resolvidos de forma a permitir discussão, ajudando a estabilizar e integrar as relações interpessoais;
2. Permitem a expressão de reivindicações, ajudando a reajustar recursos valorizados;
3. Ajudam a manter o nível de motivação necessário para a busca de inovações e mudanças;
4. Ajudam a identificar a estrutura de poder e as interdependências da organização;
5. Auxiliam na delimitação das fronteiras entre indivíduos e grupos, fornecendo senso de identidade.

O conflito em uma visão positiva, pode ajudar a manter o nível de estímulo ou ativação necessário a operar de modo inovador. Ao fazer isso, ele pode servir de fonte de motivação para a busca de mudança adaptativa, podendo fornecer *feedback* sobre o estado das interdependências e distribuição do poder na estrutura de uma organização. A distribuição do poder necessário a coordenar atividades de trabalho, pode ser mais claramente visível e prontamente entendida como resultado do conflito. O conflito pode ajudar a fornecer um senso de identidade e propósito por esclarecer diferenças e fronteiras entre indivíduos ou grupos. No mínimo, o conflito pode servir como bandeira vermelha sinalizando a necessidade de mudança.

2.1 Conseqüências dos Conflitos

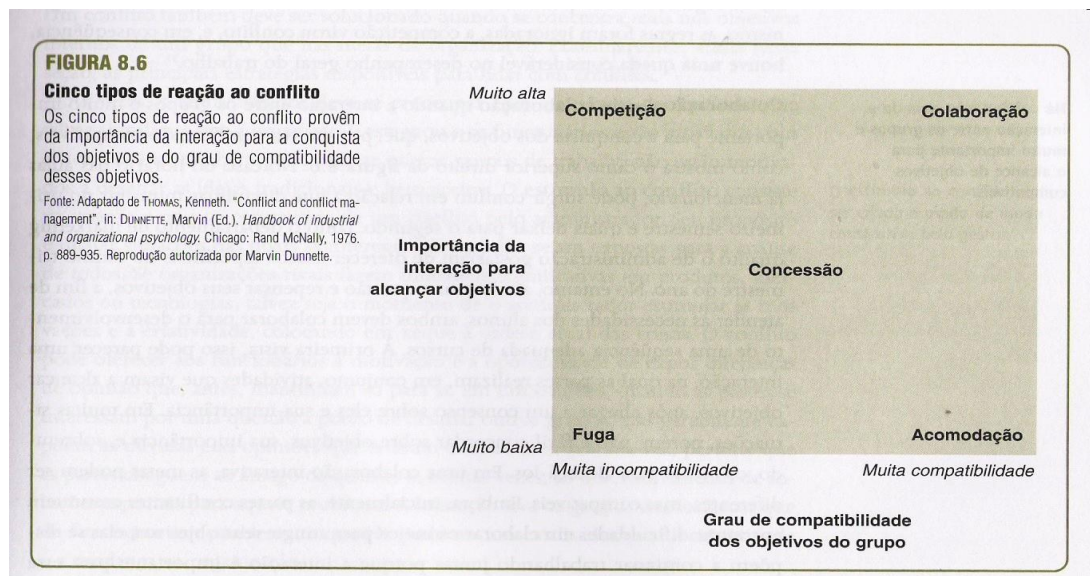
As situações de conflito quase sempre terminam em resultados que atingem a instituição e/ou organização como um todo. Para os visionários positivistas, o conflito pode ser um fator construtivo, e originar criatividade e mudança sendo, por vezes a única forma de atrair as atenções. No entanto, tal situação também ter conseqüências negativas pela utilização de táticas desleais, originando um conjunto de aspectos negativos. Os resultados possíveis para os intervenientes numa situação de conflito, segundo PEREIRA, GOMES, (2007, p. 12-13) são:

- a) Ganho/Perda: Nestes casos, uma das partes atinge os objetivos pretendidos, impedindo assim a outra parte dos atingir e, no grupo que ganha pode resultar como efeito: aumento da má imagem que já tinha da outra parte, o abrandamento na produtividade induzida pelo sentimento de vitória e o reforço da idéia que a pessoa/grupo tem sempre razão. Por outro lado, no grupo que perde produzem se outros efeitos: o grupo passa a utilizar mecanismos que distorcem a realidade para justificar a derrota, as relações entre os membros do grupo que perde deterioram-se porque uns culpam os outros ou arranjam um “bode expiatório”, a derrota pode ser aceite como merecida, e o grupo esforça-se para não voltar a receber derrotas semelhantes e, pode criar-se o rancor, alimentando a vingança.

- b) Perda/Perda – esta situação acontece quando as partes cedem uma à outra, sendo o resultado final incoerente com as posições iniciais; ou quando uma terceira pessoa, com mais poder, intervém e põe fim ao conflito de modo que não interesse a nenhuma das partes. Em qualquer das situações, o resultado final não é querido por nenhuma das partes, e é provável que os efeitos sejam semelhantes a quem perde no resultado ganho/perda (Almeida, 1995). Tanto nesta situação como na anterior, as partes envolvidas frequentemente personalizam os assuntos. Centram-se uma na outra em vez de o fazerem no problema, prestando mais atenção às suas diferenças, evitando o assunto mais importante que é resolver o conflito (Marriner-Tomey, 1996).
- c) Ganho/Ganho – esta situação só é possível quando o conflito é transformado em problema e as partes envolvidas aceitam mutuamente que podem ganhar alguma coisa se conseguirem empenhar-se na resolução da situação (Almeida, 1995). De acordo com Deuch (1973), este é o resultado mais desejável em qualquer situação conflitual, em que ambas as partes atingem os seus objetivos, nenhuma sente que perdeu. Para se chegar a este tipo de resultado é imprescindível encarar o processo de forma cooperativa, tendo em atenção vários aspectos nomeadamente: a importância da comunicação e troca de informação relevante, a sensibilidade para as diferenças e semelhanças, a atitude de confiança e vontade de ser útil ao outro, o esforço de resolução das tarefas. Assim a ênfase é colocada no consenso e no processo de tomada de decisão, existindo preocupação com a situação que gere o conflito em vez de existir preocupação com a outra parte e, com este tipo de solução o ciclo do conflito é quebrado, diminuindo a probabilidade de conflitos futuros. Nestes casos estamos realmente na presença de algum valor acrescentado pela aplicação da criatividade no benefício das duas partes, colocando a inteligência ao serviço da razão (Almeida, 1995).

As pessoas detêm várias formas de interpretar um conflito, assim suas reações divergem uma das outras. Para Griffin e Moorhead (2006) existem cinco tipos de reações ao conflito.

Figura 03: Cinco tipos de reações ao conflito



Fonte: GRIFFIN, Ricky W., MOORHEAD, Gregory, (2006,p.233).

Tais reações segundo os autores (2006, p.233-234) detêm as seguintes características:

- Fuga: quando uma interação tem pouca relevância para o objetivos de cada parte e esses são incompatíveis;
- Acomodação: quando os objetivos são compatíveis, mas a interação não é considerada importante para a conquista destes fins;
- Competição: quando os objetivos são incompatíveis, mas a interação é importante para cada parte atingir sua meta;
- Colaboração: quando a interação entre os grupo é muito importante para a conquista dos objetivos, que por sua vez também são compatíveis;

- e) **Concessão:** quando a interação tem importância moderada para a conquista dos objetivos, os quais não são completamente compatíveis nem completamente incompatíveis.

As conseqüências, conforme observadas dependem do contexto em que ocorrem, bem como das reações das partes envolvidas, portanto podendo ser complexas e/ou simplificadas, porém sua diferença será pautada na forma de administrar o referido conflito.

3 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITO E SUA COMPLEXIBILIDADE

Para gerenciar ou administrar conflitos, faz-se necessário saber lidar com eles. Contudo, muitas pessoas não sabem como administrá-los, independente das variáveis que os envolvam. Para conseguir gerir uma situação conflituosa Neto(2005, p. 2) elenca que:

[...]é preciso um certo feeling (tato, sensibilidade), embora, em alguns momentos, não será, por si só, suficiente para alcançar uma solução eficiente e eficaz, que atenda a todas as partes envolvidas. Nesse caso, deverão ser utilizados alguns procedimentos, para gerir o conflito, a fim de possibilitar um resultado que agrade às partes envolvidas. Tais procedimentos não constituem regras seguidas para todas as pessoas, tampouco para todas as situações. Na verdade, devem ser considerados apenas como princípios que devem ser levados em consideração, e aplicados de acordo com o bom senso. Afinal, cada caso é um caso.

Para que possa resolver conflitos, primeiramente se faz necessário conhecer os motivos da geração de conflitos em empresas, uma vez que muitos podem estar baseados no fato da diversidade cultural dos indivíduos envolvidos. Segundo Megginson, Mosley e Jr (1986, p. 471-472), são eles:

- a) **etnocentrismo:** ocorre quando uma pessoa, de uma determinada cultura, recorre a seus próprios valores culturais como parâmetro para resolver algum problema num ambiente cujos padrões culturais sejam distintos do seu;
- b) **uso impróprio de práticas gerenciais:** ocorre quando se aplica uma determinada prática gerencial numa cultura, levando-se em conta apenas sua eficiência e eficácia, contudo, em outra;
- c) **percepções diferentes:** ocorre quando, pelo fato de cada cultura possuir um conjunto de valores como referência, pessoas de diferentes culturas apresentarem valores e entendimentos distintos;
- d) **comunicação errônea:** acontece quando diferenças culturais como idioma, costumes, sentimentos geram uma comunicação equivocada.

Após a percepção dos motivos, se faz necessário a percepção de talentos ou habilidades das pessoas, uma vez que tal codificação propicia uma ferramenta fundamental para identificar se estas estarão aptas para desempenhar determinadas tarefas a contento, além de saber a possibilidade de estarem em grupo. A adequada disposição dos trabalhadores nas diversas funções organizacionais, respeitando-se as suas respectivas habilidades e características, se constituem como importante ação preventiva de conflito, pois mantém os sujeitos mais satisfeitos em seu cotidiano, seja como objetos de trabalho, seja como colegas imediatos. Assim, segundo Maitland (apud NETO,2005 p. 8-9), existem seis tipos de indivíduos:

- 1) **o pensador:** é o indivíduo que focaliza o conjunto do que vai ser realizado, trazendo idéias e sugestões;
- 2) **o organizador:** é o indivíduo que organiza e coordena as atividades confeccionado cronogramas, listas de atividades etc.;
- 3) **o realizador:** é o indivíduo de execução, que, normalmente, domina a equipe;

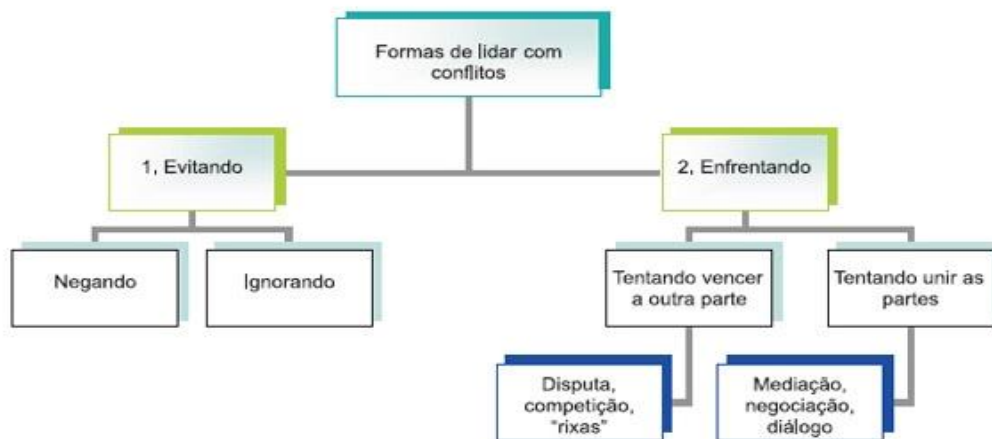
- 4) **o que veste a camisa:** é o indivíduo que procura manter o grupo unido, dá suporte aos demais integrantes;
- 5) **o controlador:** é o indivíduo que procura estar a par do andamento dos trabalhos, bem como lembra, constantemente, os prazos;
- 6) **o analisador:** é o indivíduo que analisa todas as idéias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo.

Uma vez codificados os motivos e os tipos de pessoas que constituem o conflito, é fundamental identificar os tipos de comportamento de cada um dos envolvidos. Segundo Gillen (apud Neto, 2005, p. 8-9), os tipos de comportamento são quatro:

- a) **passivo** – é o indivíduo que procura evitar o conflito, mesmo que sofra com isso; via de regra, apresenta voz hesitante, atitude defensiva, contato visual mínimo, e, geralmente, é uma pessoa quieta;
- b) **agressivo** – é o indivíduo que aspira fervorosamente vencer, mesmo à custa de outras pessoas. Tende a ser individualista, uma vez que está mais interessado nos próprios desejos do que com os dos outros. Tal comportamento apresenta voz alta e máximo contato;
- c) **passivo/agressivo** – é o indivíduo que apresenta um comportamento misto. São as pessoas que desejam se firmar, contudo, não possuem estrutura para tanto. Este comportamento apresenta muita irritação, postura fechada, pessoa lacônica;
- d) **assertivo** – é o indivíduo que aspira a defender seus direitos, bem como aceita que as outras pessoas também os tenham. Este comportamento apresenta tom de voz moderado, as pessoas deste tipo de comportamento são neutras, possuem uma postura de prudência e segurança.

Após tais etapas, o conflito pode ser negados ou ignorados, ou enfrentados e transformados num elemento auxiliar para o crescimento e amadurecimento dos indivíduos e da organização.

Quadro 02: Formas de Lidar com conflito



Fonte: Aninger, L. Gerenciando conflitos. Disponível em www.enap.gov.br. (Escola Nacional de Administração Pública) in gestão educacional.

O setor público é um dos ambientes em que os conflitos tendem a serem mais propícios, uma vez que as instituições são grandes empresas no quesito empregabilidade. Muitas repartições públicas tendem a serem ambientes carregados de situações perversas, com pessoas e grupos que fazem verdadeiros plantões coerção e/ou guerra de egos.

As duas formas mais utilizadas de resolver o conflito são a negociação e a mediação, cada uma com suas peculiaridades. Os gestores precisam, neste contexto, deter consciência dos diversos fatores que integram um conflito para compreender tanto as questões individuais

como as do grupo, uma vez que ambas resultam na interferência, ou seja, a individual afeta a do grupo e vice versa.

Quadro 3 – Procedimentos e Resolução de conflitos: Mediação e Negociação

Procedimentos na resolução de conflitos	Semelhanças	Diferenças
Mediação	<ul style="list-style-type: none"> a. Procedimento voluntário; b. Reconhecimento de que se parte do conflito; c. Fixação de um tempo e lugar para comunicação; d. Determinação de regras no processo; e. Identificação dos pontos de vista e interesse f. Comunicação eficaz g. Comportamento assertivo h. Criação de um acordo; i. Verificação do cumprimento do acordo; j. Processo Transformador 	<ul style="list-style-type: none"> a. Envolve uma pessoa exterior ao conflito, isenta e imparcial, confidencia b. Formal c. Habilidades Cognitivas
Negociação	As mesmas que da Mediação	<ul style="list-style-type: none"> a. Realização diretamente pelas partes do conflito b. Formal e/ou informal

Fonte: própria autora com base em Martinelli & Almeida (2008, p. 65-77)

4 CONCLUSÃO

Este trabalho permitiu demonstrar as dificuldades de administrar os conflitos interpessoais, bem como de codificá-los e/ou identificá-los, uma vez que os embates, muitas vezes decorrem de situações que não necessariamente deveriam converter em conflito, se houvesse um padrão de gênio racional humano, onde tais diferenças não possuíssem a complexibilidade existente.

As principais conclusões foram de que os conflitos geram um desconforto as pessoas envolvidas, de um modo em geral, porém administrativamente falando o conflito pode ser o início de uma grande mudança, ou a projeção de uma “guerra de egos”, portanto sendo uma faca de dois gumes, cujo desfecho está nas mãos do Gestor, pessoa esta que detém o papel de mediador.

Assim fica evidente a importância da Gestão de Pessoas em uma instituição, pois sua eficácia converge em soluções pacíficas de conflitos, fator que remete na maioria das vezes á interação, evita a indução a indiferença e/ou nulidade do gestor frente ao processo levando a eficácia da instituição e a eficiência dos envolvidos.

Para superação da característica comum das obras consultadas para a realização deste trabalho, que são predominantemente de descrição e de classificação com fundamentação psicológica, convém realizar estudos experimentais e de maior teor sociológico e econômico. Entende-se que teorizações elaboradas conforme essa convicção evitaria o

excesso de psicologização do tema e dariam mais sustentação ao trabalho dos gestores de conflito.

REFERÊNCIAS

- ANINGER, L. **Gerenciando conflitos**. Disponível em www.enap.gov.br., **gestão educacional**, acessado em 22/06/2010 às 15h30min.
- BERNARDO, Carla, GARCIA, Filipa, LOPES, Sílvia *et al.* **Estrutura e comunicação organizacionais: uma autonomia relativa**. *Sociologia*. [online]. set. 2001, no.36 [citado 30 Outubro 2009], p.143-158. Disponível na World Wide Web: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292001000200008&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 0873-6529.
- BOBIO, N. **Dicionário de política** vol 1, 5 ed Brasília UNB: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Bools, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Enciclopédia Luso – Brasileira de cultura V. 6 – p.1147. Editora Verbo, Lisboa, 1976.
- GRIFFIN, Ricky; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. tradução de Rejane Janowitz-Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 2003.
- HITT, Michael A. **Comportamento Organizacional: Uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- MARTINELLI, Dante P. ; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração: conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra , 1986, p. 471-472.
- MENDES, Carolina de A. T. **Identificando o assédio moral no trabalho**, Texto extraído do Jus Navigandi <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7767>, acessado em 31/03/2010 às 14h40min.
- NADLER, David A.: HACKMANN,J.Richard;LAWLER III Edward E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**, THESIS, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005.
- Noronha, M; Noronha, Z (2002); “Testos de Apoio 7, 8 e9 de Técnicas de Negociação 2005/2006”;Universidade de Évora
- PEREIRA, Jorge M. F e GOMES, Bruno M. F., **Gestão de Conflitos**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil, 2007. Disponível em Rego, Arménio; “Liderança das Organizações – Teoria e Prática”; Universidade de Aveiro 1ª Edição; 1998; ISBN: 972-8021-59-3 em 30/05/2010 às 15h03min.
- ROBBINS,Stephen P. **O Comportamento Organizacional**, tradução técnica de Reynaldo Marcondes, - 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005
- WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.