

CONFLITO: CONDIÇÕES ANTECEDENTES E ESTILOS DE GESTÃO

Juliene Ramos da Silva*

Inara Erice de Souza Alves Raulino Lopes (orientadora)**

RESUMO

Um dos principais desafios contemporâneos para os líderes é a gestão de conflitos. Sabendo que os conflitos tanto podem estimular o desenvolvimento das organizações quanto prejudicá-las, faz-se necessário aplicação da gestão de conflitos estruturada em técnicas e, para isso, o gestor deve conhecer as condições que antecedem a eclosão dos conflitos. Partindo desse pressuposto, este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre as condições antecedentes ao conflito e os estilos de gestão de conflitos em uma empresa de Teresina-Piauí. Para tanto, estabeleceu-se os objetivos específicos: Identificar os conflitos e sua tipificação na empresa; investigar as condições antecedentes aos conflitos; conhecer as estratégias de resolução de conflitos utilizadas pelos gestores; identificar os estilos de gestão de conflitos dos gestores na empresa *in caso*. Empregou-se como metodologia a pesquisa na modalidade estudo de caso, sob abordagem qualitativa. Como resultados, constatou-se a ambiguidade de papéis e objetivos concorrentes como principais condições antecedentes a conflitos na empresa em estudo.

Palavras-chave: Conflitos. Condições antecedentes. Abordagens. Estilos de gestão de conflitos.

1 INTRODUÇÃO

O conflito é elemento presente nas interações humanas e em todos os ambientes, inclusive nas organizações. Posto isto e considerando que o mercado contemporâneo está cada vez mais competitivo, exigindo a integração das equipes de trabalho nas empresas como um dos postos-chaves para o alcance do sucesso, entende-se que a gestão de conflitos apresenta-se como uma das principais necessidades e desafios dos gestores.

Logo, os administradores devem estar atentos ao novo contexto empresarial, alicerçado na globalização, e, conseqüentemente, nas mudanças provocadas por ela. Equipes multidisciplinares e multiculturais são cada vez mais importantes para as organizações, pois

* Graduanda do curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação do Piauí, campus Teresina Central. E-mail: julieneramos@outlook.com.

** Mestre em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância. Professora efetiva do Instituto Federal do Piauí, Campus Teresina Central, do Departamento de Gestão e Negócios. E-mail: inara.raulino@ifpi.edu.br.

trazem consigo valores para as empresas, mas também dificuldades de convivência oriundas da diversidade cultural, étnica, profissional, de faixa etária, etc.

Assim, cabe aos gestores identificar as situações que antecedem os conflitos, as abordagens para gerenciar essas condições e os estilos de gestão de conflitos que podem ser aplicados para se evitar que ocorram conflitos desnecessários ou direcionar a energia proveniente do conflito para se obter consequências benéficas para as organizações.

Nesse contexto, percebe-se a importância de se discorrer sobre a gestão de conflitos pois, se for ação pensada e aplicadas de forma estruturada em técnicas, atua como mola propulsora do desenvolvimento das pessoas e das organizações. Caso contrário, funciona como elemento desagregador.

Ademais, vale salientar que, apesar de ser um tema bastante discutido no cenário acadêmico e abordado nas organizações, merece mais pesquisa por estar relacionado à gestão de pessoas, e as pessoas são as variáveis mais importantes e valiosas das empresas.

De outro modo, durante a prática de estágio extracurricular, esta pesquisadora pôde vivenciar situações de conflitos, culminando no desejo em estudar sobre as situações que antecedem os conflitos, e quais as formas mais adequadas para gerir essas situações e que gerassem resultados positivos tanto para as organizações quanto para os colaboradores.

Sendo assim, intitulada “Conflito: condições antecedentes e estilos de gestão”, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Sabendo que o conflito é inerente às relações humanas e, por conseguinte, das organizações, existem estilos de gestão mais eficazes na resolução de conflitos?

A hipótese levantada é a de que a eficácia do estilo de gestão está diretamente relacionada à observância das condições antecedentes aos conflitos pois, a partir delas, o gestor poderá desenvolver estratégias (s) para superá-los e / ou extrair vantagens para a organização.

Com o intuito de responder à questão e confirmar ou refutar a hipótese levantada, estabeleceu-se como objetivo geral:

- Analisar a relação entre as condições antecedentes ao conflito e os estilos de gestão de conflitos em uma empresa de Teresina-Piauí (PI).

Para tanto, utilizou-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os conflitos e sua tipificação em uma empresa de Teresina-PI;
- Investigar as condições antecedentes aos conflitos na empresa *in caso*;
- Conhecer as estratégias de resolução de conflitos utilizadas pelos gestores da

empresa em estudo;

- Identificar os estilos de gestão de conflitos dos gestores na empresa *in caso*.

Na metodologia utilizou-se a técnica estudo de caso, e o questionário como ferramenta para a coleta de dados e informações, sob abordagem qualitativa.

Nesse sentido, importante destacar o aporte teórico que fundamentou esta pesquisa, no qual foram abordados os seguintes pontos: Conflitos, tipos de conflitos, condições antecedentes aos conflitos nas organizações, abordagens para gerenciar as condições antecedentes aos conflitos, estilos de gestão de conflitos, refutando-se a autores como Moore (1998), Anna Burbridge e Marc Burbridge (2012), Bardin (2009), Chiavenato (2009a, 2009b, 2010a, 2010b), Berg (2012), Gil (2008), Malhadas Junior (2010), Robbins (2002, 2009), e Suares (2002 apud FIORELLI e MALHADAS JUNIOR, 2008).

2 GESTÃO DE CONFLITOS

2.1 CONFLITO

A palavra “conflito” remete a noção de divergência, oposição, discórdia. Episódios de desarmonia, contrariedade de ideias existiram desde a origem da humanidade:

Desde o início da história registrada, temos evidencia de disputas entre cônjuges, filhos, pais e filhos, vizinhos, grupos étnicos e raciais, colegas de trabalho, superiores e subordinados, organizações, comunidades, cidadãos e seu governo e nações. (MOORE, 1998, p. 19).

Sendo assim, percebe-se que o conflito é condição inerente aos seres humanos e animais. O homem por sua vez, desenvolveu a capacidade de atenuar as situações conflitivas, o que possibilitou o surgimento da vida em sociedade, alicerçada em regras de conduta, cooperação e compatibilidade de objetivos entre os homens.

Apesar de a sociedade dispor da cooperação como sustentáculo para seu manutenção, ela é composta por indivíduos com personalidades, pontos de vista, formas de agir e objetivos próprios. Diante dessa pluralidade de subjetividades e interesses, faz-se natural o surgimento de posições antagônicas entre as pessoas.

Por essa razão, os autores Anna Burbridge e Marc Burbridge (2012) asseveram que conflitos são inatos e de importância fundamental, pois impulsionam as transformações no

ambiente organizacional. Sabendo que as pessoas são os elementos fundamentais para a existência das diferentes organizações, e que “as organizações são fontes inevitáveis e inesgotáveis de conflitos” (MALHADAS JUNIOR, 2010, p.2), torna-se imprescindível entender o que é conflito, para utilizá-lo a favor das pessoas e da evolução organizacional.

Neste sentido, Idalberto Chiavenato (2009b) evidencia-se a premissa da ocorrência de posições discrepantes para que existam os conflitos. O autor afirma ainda que “cooperação e conflitos são duas faces de uma mesma moeda” (CHIAVENATO, 2009a, p. 202), ambos existem como aspectos de atividades sociais nas organizações.

Assim, as pessoas ao perceberem a dissonância de seus objetivos, necessidades, perspectivas, valores com os interesses de outras pessoas, grupos ou organizações, entram em processo de conflito, isso acontece pela dificuldade que encontram na escolha de conciliação entre situações difíceis ou pela omissão das mesmas:

Quando o alcance do objetivo ou interesse de uma parte sofre interferência deliberada de alguma outra parte. Essa interferência é condição necessária para o conflito e pode ser ativa (quando a interferência se faz por alguma ação) ou passiva (quando se faz por omissão). Portanto, o conflito é uma interferência deliberada sobre a tentativa de outra parte atingir seus objetivos. (CHIAVENATO, 2009a, p. 362).

Complementando o pensamento de Chiavenato (2009a), Suares (2002 apud FIORELLI e MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 7 e 8), entende que os conflitos são relações entre duas ou mais partes, em que cada lado assume uma posição, e em que há preponderância das posições contraditórias, resultado das interações das pessoas como seres ímpares, com ações, afetos, valores e discursos próprios. Esse processo de conflito pode ser pacífico ou agressivo. O conflito é desenvolvido pelas partes e pode ser orientado por elas ou por um terceiro.

Sob o mesmo ponto de vista, Robbins (2001) reafirma as definições adotadas por Chiavenato (2009a) e Suares (2002 apud FIORELLI e MALHADAS JUNIOR, 2008, p.7 e 8), preceituando conflito como a percepção de diferenças inconciliáveis, que resulta em interferência ou oposição. Essa definição abrange uma gama ampla de ações, desde atos abertos e violentos até formas sutis de desacordo.

Sabendo-se que os conflitos são elementos inevitáveis e importantes na vida das organizações, por conseguinte, eles não poderiam deixar de ser abordados pelas Teorias Organizacionais. Cada teoria enfoca o fenômeno do conflito sob lente distinta com causas, perspectivas e tratamentos próprios.

Robbins (2002) destaca três escolas de pensamento em que o conflito pode ser abordado sob três perspectivas: Tradicional, Relações Humanas e Interacionista.

A Escola Tradicional considera que o conflito deve ser evitado com o objetivo de preservar a estabilidade do grupo ou da organização. Ou seja, a eliminação de qualquer fonte de conflito para manutenção da harmonia e cooperação. Assim, sob a ótica desta escola, o conflito é causador das disfunções nos grupos ou nas organizações e deve ser evitado.

Já para a Escola das Relações Humanas, entende-se o conflito como algo que deve ser aceito e não evitado, como algo espontâneo e natural, pois pode contribuir para estimular inovação e mudanças, caso fosse bem orientado.

Na Escola Interacionista, por sua vez, entende o conflito como elemento indispensável para a eficácia do desempenho grupal e organizacional. O conflito assume dupla posição, positiva e negativa, funcional ou disfuncional, dependendo do contexto em que ele esteja inserido, e é resolvido pela identificação das causas e solução de problemas.

A Escola Interacionista aborda o conflito como elemento impulsionador da mudança organizacional, estimulando a criatividade para solucionar as situações de conflitos. Nessa perspectiva, corroborando com a visão da Escola Interacionista, Chiavenato (2009b, p.364) afirma que “O conflito melhora a qualidade das decisões, estimula a inovação e criatividade, encoraja interesses, ou seja, permite que os problemas sejam tratados criando um ambiente mais positivo, de mudanças”, razões pelas quais este trabalho se fundamenta nesta escola.

2.2 TIPOS DE CONFLITOS

Para administrar os conflitos é preciso conhecê-los, saber qual é sua amplitude e quão estamos preparados para lidar com eles. Diante da variabilidade de conflitos faz-se necessário identificá-los para aplicar a estratégia mais adequada à sua gestão.

Berg (2012) distingue três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O conflito de ordem pessoal relaciona-se com a forma como o indivíduo pensa, sente, suas inquietações e o reflexo dessa subjetividade expresso no contraste entre o que se pensa e como se age. O conflito interpessoal acontece quando duas ou mais pessoas têm pontos de vista distintos sobre uma mesma situação, são considerados como os principais focos de conflitos nas organizações. Berg pontua a existência de uma subdivisão dos conflitos interpessoais: intragrupal, que são discordâncias em uma mesma área, setor, etc; e, intergrupar, que são divergências entre áreas ou setores diferentes

Já Robbins (2009), categoriza os conflitos em três tipos: de relacionamentos, de tarefa e os de processo. Os conflitos de relacionamentos têm suas causas na diversidade do capital intelectual das organizações, e a interação de trabalho entre “os diferentes” gera conflitos interpessoais, devido à divergência de valores. O conflito de tarefa relaciona-se aos objetivos e metas de trabalho, já o conflito de processo está ligado à forma como os indivíduos dividem as responsabilidades e deveres e como executam suas tarefas de trabalho.

Contudo, neste trabalho utilizou-se o posicionamento de Chiavenato (2010a) quanto à tipologia dos conflitos, ao classificá-los em **interno** (intrapessoais) e **externo** (interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional).

Os conflitos internos são denominados como intrapessoais e relacionam-se a dilemas de caráter pessoal, ocorrem no íntimo das pessoas devido a emoções, sentimentos contraditórios, o que dificulta a escolha da tomada de decisão normal, pois causa insegurança em escolher entre opções de ação. Os conflitos externos ocorrem entre pessoas ou grupo com interesses opostos, pode ser desmembrado em: Interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.

O conflito interpessoal pode acontecer entre duas ou mais pessoas que divergem na percepção sobre algum ponto em comum (Interpessoal), se dá entre pessoas do mesmo grupo (Intragrupal,) pode ocorrer entre grupos distintos (Intergrupar), os conflitos podem surgir no interior de uma organização (Intraorganizacional) ou entre duas ou mais organizações (Interorganizacional).

Como efeitos positivos dos conflitos nas organizações, Chiavenato (2010a) destaca que eles despertam sentimentos nas pessoas a ponto de estimular o interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, assim como, soluções criativas e inovadoras, sentimentos de identidade no grupo e aumento da coesão intragrupal. Além disso, o conflito chama atenção para um problema, funcionando como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios no futuro.

De outro modo, Chiavenato (2010a) considera os seguintes efeitos negativos dos conflitos: Pode haver bloqueio dos esforços das pessoas e estímulo de sentimentos de raiva, hostilidade e tensão, essa situação prejudica o andamento das atividades e bem-estar dos colaboradores; a energia desenvolvida pelo conflito é gasto nele mesmo (há desvio da energia produtiva das tarefas organizacionais para o conflito); as pessoas substituem a cooperação por comportamentos danosos à organização, influenciando pessoas e grupos.

Nessa perspectiva, os conflitos interferem na dinâmica das organizações, resta então identificar se essa interferência é favorável ou não às atividades, estimulando as situações onde as discordâncias geram novas ideias e soluções diferenciadas, e atenuar aquelas onde as consequências serão restritas aos custos e perdas, tanto na produtividade quanto na qualidade de relacionamento entre as pessoas.

2.3 CONDIÇÕES ANTECEDENTES AOS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Partindo-se da premissa da inevitabilidade dos conflitos nas organizações como afirma Chiavenato (2010b), os gestores necessitam investigar as condições propiciadoras do surgimento de conflitos, ou seja, das condições que antecedem os conflitos, para encontrar maneiras eficazes de geri-los, pois “[...] a solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2010b, p. 456).

Nesse contexto, Chiavenato (2010b) afirma existir quatro condições que antecedem os conflitos, são elas: Ambiguidade de papel; objetivos concorrentes; recursos compartilhados e interdependência de atividades.

Na ambiguidade de papel “As expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis” (CHIAVENATO, 2010b, p.456). Ou seja, a falta de esclarecimento aos colaboradores acerca de sua função, atribuições, hierarquia a que devem respeitar, prioridades de atividades, delimitação de metas e objetivos, grau de autonomia, pode levar o colaborador ao sentimento de frustração e à percepção de que estão trabalhando para suprir expectativas e exigências incompatíveis entre si.

Quanto aos objetivos concorrentes, têm-se que:

[...] Por força da especialização, cada grupo realiza tarefas diferentes, focaliza objetivos diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir: Ter na sua própria linguagem, modo de pensar e de trabalhar e objetivos a atingir. Surge a diferenciação: objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização. (CHIAVENATO, 2010b, p. 456).

Assim, com o crescimento das organizações, tornou-se necessário que os diferentes grupos de colaboradores se especializassem, de acordo com suas funções, em prol da eficiência. Concomitante a esse processo de especialização surgiu também a diferenciação, movimento em

que os grupos se especializam em demasia a ponto de desenvolver pensamento, vocabulário singulares e buscar objetivos próprios, situações que aumentam a probabilidade de conflitos.

Outra condição que antecede os conflitos está relacionada aos recursos compartilhados, como explica Chiavenato:

Os recursos organizacionais são limitados e escassos. Essa quantidade fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da organização, como o capital de giro, valores orçamentários, salários, créditos, espaços, pessoas, máquinas e equipamentos. (CHIAVENATO, 2010b, p. 456).

Desse modo, sendo limitados os recursos organizacionais, a distribuição dos mesmos tende a ser irregular. Diante disso, caso um grupo queira aumentar sua parcela de recursos, um outro terá que abrir mão de sua parte, o que pode gerar descontentamento pois, um grupo pode se sentir privilegiado, em detrimento do outro, provocando a percepção de objetivos divergentes.

Não menos importante, a interdependência de atividades também é uma condição que antecede o conflito, pois “[...] a interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa ou alcançar seu objetivo a menos que outro grupo realize a sua ou alcance o seu” (CHIAVENATO, 2010b, p.457). Logo, considerando que as organizações funcionam graças a uma engrenagem chamada Interdependência, em que atividades e objetivos são alcançados pelo esforço conjunto dos diferentes setores que a compõem, e, apesar da faceta positiva, essa pode gerar situações de estresse. Logo, se um grupo fracassar na consecução dos seus objetivos impossibilitará o êxito dos demais.

Berg (2012), em similaridade a Chiavenato (2010), aponta como as principais causas de conflitos organizacionais: Recursos limitados e choque entre metas e objetivos, mas difere ao apontar “mudanças” como mais uma dessas causas.

Nessa perspectiva, Berg (2012) indica recursos limitados como condição que pode afetar o desempenho das pessoas e departamentos na organização. Essas limitações variam desde capital financeiro até capital humano e suas consequências podem causar descontentamento, cansaço e estresse. “Recursos internos escassos fazem com que os departamentos envolvam-se muitas vezes numa luta silenciosa pelos melhores bocados.” (BERG, 2012, p.66).

O choque entre metas e objetivos também podem ocasionar problemas, estes relacionados à falta de sintonia e comunicação entre grupos (departamentos ou diretorias). Há priorização de ações pontuais de setores distintos, enquanto a integração dos esforços conjuntos

dos setores da empresa como um todo, para atingir metas e objetivos, é negligenciado.

Assim também, encontram-se similaridades nos objetos núcleos das condições de “objetivos concorrentes” e “Choque entre metas e objetivos” e “Recursos compartilhados” e “Recursos Limitados” de Chiavenato (2010b) e Berg (2012) respectivamente.

Outro ponto a ressaltar é que cada autor denomina as situações que antecedem os conflitos de forma singular, por exemplo, Berg de “causas”; e Chiavenato (2010b) as designa de “condições antecedentes”, fundamentação norteadora deste trabalho, portanto, são distinções de nomenclatura, mas que apontam para situações “chaves”, insumos fundamentais para a surgimento dos conflitos.

2.4 ABORDAGENS PARA GERENCIAR CONDIÇÕES ANTECEDENTES AOS CONFLITOS

As abordagens de conflitos são empregadas antes da instauração propriamente dita do episódio conflitivo. O gestor deve estar atento para identificar situações que venham a originar conflitos para desativá-las a tempo de evitar a eclosão do conflito propriamente dito, ou gerenciá-las para controlar e direcionar efeitos positivos ou negativos dos conflitos. Chiavenato (2010b) evidencia três abordagens possíveis para gerenciar as condições antecedentes aos conflitos: Abordagem estrutural, de processo e mista.

A abordagem estrutural procura evitar a ocorrência do conflito ou mantê-lo dentro de limites que possam ser controlados. Nesse tipo de abordagem o gestor trabalha sobre as três condições antecedentes aos conflitos (diferenciação dos grupos, recursos compartilhados e Interdepência) procurando modificá-las com intuito de controlar ou evitar também os conflitos resultantes dessas condições. Isso pode acontecer de três formas :Pela minimização das diferenças entre as partes, pela utilização de recompensas formais, pelo reagrupamento de indivíduos e separação física e estrutural dos grupos.

Assim, ao utilizar a minimização das diferenças entre as partes, procura-se conscientizar as pessoas acerca de objetivos e interesses comuns e duradouros para ambas as partes. E incentivá-las a trabalhar conjuntamente para consecução desses objetivos. Quanto ao sistema de recompensas formais lança-se mão de um rol de incentivos para recompensar o desempenho combinado de dois ou mais grupos, em que um grupo ganha sem fazer com que o outro perca.

No tangente ao reagrupamento de indivíduos, há o estímulo de unidade de trabalho entre os grupos distintos, fazendo-se a reunião das partes em conflito em equipes recompensadas pelo

desempenho global. Distintamente, na separação física e estrutural dos grupos faz-se a separação física dos grupos para diminuir a Interdependência.

De outra forma, a abordagem de processo procura reduzir os conflitos através de uma intervenção no episódio conflitivo, com a finalidade de alterar o processo. Pode ser realizada por uma das partes envolvidas no conflito ou por terceiros. Nessa abordagem a pessoa responsável por conduzir o processo assegurará a comunicação clara entre as partes e colaborará para que as partes aprendam a confiar uma na outra. Acontece de três formas: Desativação do conflito, reunião de confrontação entre as partes e colaboração.

Sendo assim, ao utilizar a desativação do conflito, espera-se a ocorrência da reação cooperativa de uma parte em relação ao comportamento de conflito da outra, desarmando assim o conflito. Já na reunião de confrontação entre as partes são organizadas reuniões entre as partes conflitantes com o objetivo de exteriorizar emoções, identificar áreas de conflitos e encontrar soluções que para elas. Ao aplicar a colaboração, estimula-se as partes a trabalharem juntas para solucionar problemas e unir os objetivos para maximizar os resultados.

Em contraste a abordagem mista é a gestão do conflito com incorporação de elementos estruturais e de processo. Essa abordagem pode ser feita de duas maneiras: Adoção de regras para resolução de conflitos e criação de papéis integradores.

Ao se falar na adoção de regras para resolução de conflitos utiliza-se meios estruturais para influenciar nesse processo, como a adoção de regras e procedimentos, para a resolução dos conflitos. Na criação de papéis integradores criam-se mediadores e árbitros na organização para ajudar na solução das confrontações e direcionar os colaboradores ao cumprimento eficaz da tarefa global da organização.

Assim, comunga-se com a percepção de Chiavenato (2010b) quando explica que o tipo de abordagem mais recomendada a se utilizar é a estrutural, pois ela trabalha com as condições antecedentes aos conflitos, são mais simples de se realizar e envolvem menos habilidades do que a abordagem de processo e a mista. Todavia, cabe ao gestor considerar a abordagem mais adequada a ser utilizada em cada situação.

2.5 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Instalado o conflito e diante da multiplicidade destes, há também maneiras diferentes de gerenciá-los. Algumas enfatizam a satisfação dos próprios interesses (assertividade), enquanto outras destacam a satisfação dos interesses da outra parte (cooperação).

Administrar conflitos demanda do gestor habilidade para lidar simultaneamente com diferentes variáveis que integram a faceta de cada conflito, como explicam Fiorelli e Malhadas Junior:

Os seres humanos demonstram, entretanto, maior habilidade para se envolver em conflitos do que para lidar com eles, talvez porque a maneira como se deve gerenciar depende de diversos fatores, tais como: o conflito em si, características desenvolvidas, características do ambiente, experiências anteriores com conflitos idênticos ou semelhantes e urgência, probabilidade percebida de sucesso, limitações legais e outros etc. (FIORELLI e MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 47).

Para Berg (2012) e Chiavenato (2010b) uma das formas mais eficazes e completa de abordar os conflitos é o Modelo de Resolução, criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilman. Segundo esse modelo, durante uma situação de conflito as pessoas apresentam comportamentos que podem ser enquadrados em duas dimensões: Assertividade e cooperação. A assertividade é a intensidade como cada indivíduo procura satisfazer seus próprios interesses, e a cooperação é a intensidade como as pessoas procuram satisfazer as necessidades dos outros.

Nesse sentido, Chiavenato (2010b) propõe o método dos cinco estilos de gestão de conflitos: Competição, acomodação, evitação, compromisso e colaboração.

Quanto ao estilo de competição, configura-se no “comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse. E utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou emergência são necessárias ou indispensáveis” (CHIAVENATO, 2010b, p.462).

Neste estilo de gestão de conflitos sobrepõe-se o comportamento de assertividade, ou seja, a necessidade de satisfação dos próprios interesses em detrimento aos da outra parte. A orientação desse estilo é do tipo “perder-ganhar.”

De outro modo, a Acomodação “Consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixar os problemas maiores para a frente” (CHIAVENATO, 2010b, p.462). Percebe-se um negligenciamento do próprio interesse em favor da parte oposta, isto porque uma das partes acredita estar errada, e a outra, certa; e fazer o que é certo torna-se muito mais importante do que satisfazer seu próprio interesse.

Já Evitação caracteriza-se por “[...]uma postura nem assertiva e nem cooperativa, na pretensão de evitar ou fugir ao conflito” (CHIAVENATO, 2010b, p.462). Assim, o gestor busca evitar a situações de conflito, seja pela busca de uma outra saída, seja deixando as coisas como estão, pois é possível que, com o tempo, o conflito perca a sua intensidade. Logo, este estilo

pode ser utilizado para resolver questões simples do cotidiano das organizações ou quando existe a possibilidade das consequências do confronto entre as partes serem maiores que o benefício da solução do conflito.

O estilo de gestão Compromisso, caracteriza-se com características de assertividade e de cooperação, pois as partes envolvidas aceitam soluções razoáveis para ambas e cada parte aceita ganhos e perdas na solução do conflito e “ocorre quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo” (CHIAVENATO, 2010b, p. 462).

No estilo de colaboração existe preponderância em satisfazer os próprios interesses e dos outros, pois “[...] reflete elevado grau de assertividade e de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza a negociação e o intercambio para reduzir diferenças” (CHIAVENATO, 2010b, p. 462). É indicado para a resolução de situações complexas, nas quais “interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinadas para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso” (CHIAVENATO, 2010b, p. 462).

Berg explica que “não existe estilo certo ou errado em relação a qualquer um desses métodos. Cada qual pode ser apropriado e muito efetivo, dependendo das circunstâncias, do assunto a ser resolvido e das personalidades envolvidas” (BERG, 2012, p. 42).

Nesse sentido, Burbridge e Burbridge (2012) preconizam que o método de resolução de conflitos deve ser diferente e adaptado à singularidade de cada situação, diante disso, os autores propõem uma série de ferramentas de resoluções de conflitos que o gestor deve conhecer e como saber utilizar, demonstradas no Quadro 1:

Quadro 1: Ferramentas de Resolução de Conflitos

Arbitragem	Processo voluntário, privado e sigiloso pelo qual o árbitro emite um julgamento que pode ser apelado. É limitado a disputas sobre bens disponíveis
Capacitação	Programa de treinamento em técnicas de diálogo, de negociação de interesses e gestão de conflitos.
Conflit Coaching	Uma especialização dentro da área de <i>coaching</i> dedicada ao desenvolvimento de habilidades de <i>coaching</i> em lidar com conflitos
Gestor como Mediador	Uma metodologia que capacita os gestores para agir como mediadores na resolução de conflitos entre membros da sua equipe.
PAF	Os programas de assistência a funcionários são usados pelas empresas para lidar com funcionários com problemas particulares.

Fonte: Adaptado de Burbridge (2012).

Entende-se, então, que o desafio do gestor é saber qual ferramenta aplicar em cada ocasião, escolhendo os métodos e técnicas mais adequadas ao contexto, pois como as situações envolvem pessoas, não há um modo melhor ou pior de gerenciar conflitos, pelo contrário, existem estilos e estratégias circunstanciais e situacionais.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma empresa, com sede na cidade de Teresina, onde atua há mais de 37 anos. Empresa familiar que iniciou seus trabalhos construindo edifícios, estradas, barragens, aeroportos e saneamento básico, mas que hoje restringe à construção de estradas de rodagem, atuando no Piauí e em outros estados. Composta por 770 colaboradores, divididos entre os setores produtivos e administrativos.

Restringiu-se o universo da pesquisa em três (pessoal, de finanças e compras) dos dez (contas, jurídico, pessoal, licitações, arquivo, auditoria, engenharia, informática, finanças e compras) departamentos do setor administrativo, pela dificuldade de contato com os colaboradores do setor produtivo pelo seu quantitativo.

Classifica-se esta pesquisa como qualitativa, porque tem o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão; descritiva, pois “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 29); e, exploratória “pois tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p.27).

Para a coleta de dados utilizou-se a ferramenta questionário, composto de 10 perguntas, fechadas e abertas, o qual foi aplicado com dez pessoas (sete colaboradores e três gestores de departamentos), em que gestores e colaboradores administrativos puderam responder as perguntas contando com o auxílio do pesquisador, caso tivessem alguma dúvida acerca das questões. A intenção ao aplicar o questionário para os gestores e colaboradores foi verificar o posicionamento das duas partes em relação às mesmas questões.

A aplicação do questionário ocorreu numa data preestabelecida, com pesquisador e partícipes, sendo devidamente explicitado o motivo da pesquisa e assegurado o anonimato dos participantes.

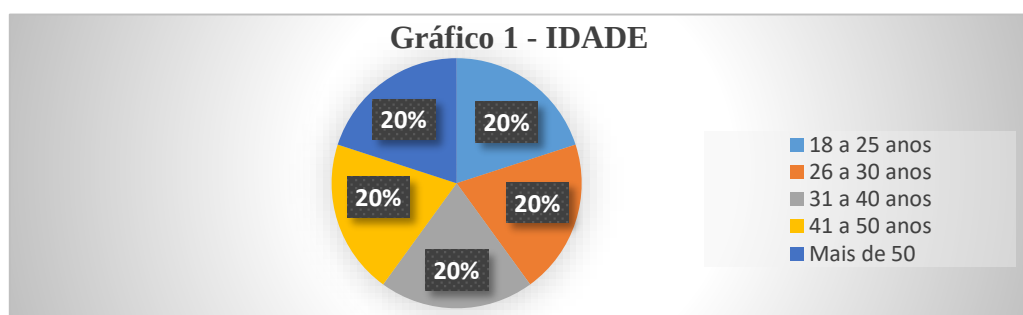
Utilizou-se a técnica análise de conteúdo (Bardin, 2009) para a análise dos dados

coletados, considerando o caráter qualitativo da pesquisa, embasados no aporte teórico e nos objetivos pré-estabelecidos, a qual está descrita no tópico a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sendo o objetivo geral deste trabalho analisar a relação entre as condições antecedentes ao conflito e os estilos de gestão de conflitos em uma empresa de Teresina-PI, buscou-se identificar os conflitos e sua tipificação, investigar as condições antecedentes aos conflitos, conhecer as estratégias de resolução de conflitos utilizadas pelos gestores e identificar os estilos de gestão de conflitos dos gestores.

Acerca da idade, tempo de serviço na empresa e escolaridade, obteve-se os seguintes resultados, conforme o Gráfico 1:



Fonte: Elaborado pela autora

Assim, constata-se heterogeneidade de faixas etárias, mas, divididas em percentuais equivalentes. Contudo, somando-se os percentuais das faixas etárias com indivíduos com mais idade (entre 31 e maiores de 50 anos), 60%, sobrepõem-se o percentual dos que estão entre 18 e 30 anos, 40%.

Quanto à escolaridade, quatro dos respondentes, possuem ensino médio, quatro possuem ensino superior completo e 2 respondentes possuem ensino superior incompleto. Destaca-se que, quanto aos gestores (de um total de três), apenas um deles, possui ensino superior.

Com relação ao tempo de serviço prestado à empresa, constatou-se que a maioria dos participantes está alocada nos dois extremos, ou seja, 30% dos funcionários tem menos de um ano de empresa, e 40% estão com mais de dez anos na empresa. 20% tem três anos e 10% tem nove anos de serviços prestados à empresa *in caso*.

4.1 CONFLITOS E SUA TIPOLOGIA

Ao serem questionados se já haviam vivenciado situações de conflito no ambiente de trabalho da construtora, os gestores “a” e “b” disseram nunca ter vivenciado episódios de conflitos. Já o gestor “c” respondeu que já havia sim vivenciado, elencando como principal situação que propicia o acontecimento de conflitos:

“A falta de diálogo entre os diferentes departamentos da empresa” (Gerente “c”).

Respondendo ao mesmo questionamento, os colaboradores “d”, “e”, “g” e “h” disseram já ter vivenciado situações de conflitos, enquanto os colaboradores “f”, “i”, “j”, afirmaram não ter vivido essa experiência. Os colaboradores que responderam de forma positiva à vivência de situações de conflito, elencaram que levam ao surgimentos de conflitos:

Falta de liderança no departamento. (colaborador “d”)

Falta de comunicação. (colaborador “e”).

Opiniões, visões, metodologias diferentes e conflitos de interesse no ambiente de trabalho. (colaborador “f”).

Falta de comunicação, baixa escolaridade e falta de empatia. (colaborador “g”).

Logo, os conflitos mais presentes na empresa são: internos e intrapessoal, visto que este é um tipo de conflito de cunho íntimo, de cada indivíduo, e, portanto, perpassa todos os outros; e externos do tipo interpessoal, intergrupar, e intragrupal, pois ocorrem problemas de comunicação e interação entre duas ou mais pessoas, entre o mesmo departamento e entre departamentos distintos.

4.2 CONDIÇÕES ANTECEDENTES AOS CONFLITOS

A partir da análise apresentada na subseção 4.1, ao questionar-se o que ocasionava os conflitos, depreendeu-se quais condições antecederiam o surgimento dos mesmos. Desta forma, a “falta de diálogo entre os departamentos” mencionada pelo gestor “c” e “falta de comunicação” citada pelos colaboradores “e”, “g” e “h” encaixam-se nos pressupostos de Chiavenato (2010b) na condição que antecede o conflito denominada “Objetivos concorrentes”, e na classificação de Berg (2012) “choque entre objetivos e metas”.

Diante do exposto, a “falta de liderança” citada pelo colaborador “d”, relaciona-se com

a condição que antecede o conflito “ambiguidade de papel”, proposta por Chiavenato (2010b), pois essa falta de posicionamento do líder causa incerteza nos colaboradores. Quanto à resposta do colaborador “g” de opiniões, visões, metodologias diferentes e conflitos de interesse, assim também, como “a falta de empatia” destacado pelo colaborador “h” encaixam-se. Uma das causas dos conflitos relatadas foi a “baixa escolaridade” (colaborador “h”), condição não discutida pelos autores referenciados no aporte teórico.

Vale destacar que ao serem questionados sobre como os conflitos interferem no ambiente de trabalho, o gestor “c”, os colaboradores “e”, “g” e “h” afirmaram que os conflitos influenciam de forma positiva, na medida em que ajudam a identificar e encontrar soluções para resolver os problemas; evitar que erros sejam repetidos; melhoraram o desempenho pessoal no ambiente de trabalho; e ajudam na reinvenção dos profissionais. Já o colaborador “d” respondeu que depende muito como ele é resolvido pelas as partes.

Portanto, percebe-se que gestores e colaboradores percebem o conflito por uma perspectiva positiva, na medida em que destacam que o conflito desperta a criação de soluções positivas e ajuda a identificar e corrigir problemas, como preconiza Chiavenato (2010b).

4.3 ABORDAGEM PARA DESATIVAR E CONTROLAR OS CONFLITOS

Indagados sobre como os gestores agiam para desativar e/ou controlar as condições antecedentes e consequências negativas dos conflitos: o gestor “c” respondeu que orienta o foco nos resultados, controla os obstáculos e dialoga com os colaboradores. Já os colaboradores “d” e “e” responderam que essas situações são resolvidas pelo diálogo; o colaborador “g” disse que as partes são ouvidas; e o colaborador “h” indicou a criação de regras, cronogramas e protocolos. Assim, percebe-se a utilização, mesmo que de forma inconsciente, das três abordagens de gestão de conflitos: estrutural, processo e mista (CHIAVENATO, 2010b).

Diante das respostas obtidas, as formas mais recorrentes dessas abordagens são: Minimização das diferenças entre as partes, visto que o diálogo foi citado algumas vezes, entende-se que o gestor procura orientar os colaboradores na busca de objetivos comuns; reunião de confrontação entre as partes, porque também usa o diálogo para exteriorizar os sentimentos dos colaboradores, identificar os conflitos e buscar soluções e adoção de regras para resolução de conflitos, como foi citado regras e protocolos sugere-se que o gestor tenha regras e procedimentos para gestão dos conflitos.

Instalado o conflito e quanto à sua resolução, a maioria dos respondentes vivenciaram ou presenciaram tentativas de resoluções de conflito fracassadas e os motivos do fracasso são similares: Falta de clareza e maturidade entre as partes, ruídos na comunicação e levar a situação para o lado pessoal.

4.4 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Questionados sobre como os conflitos são administrados, obteve-se como resposta: age com tranquilidade e sempre utiliza os erros para melhorar (gestor “c”); os conflitos são resolvidos com diálogo (colaborador “d”); os conflitos são resolvidos pelo gestor sem tomar nenhum partido, a não ser resolver a situação (colaborador “e”); o chefe apenas resolve a situação (colaborador “g”); e resolução acontece de forma sensata e tranquila (colaborador “h”).

Destaca-se que dois dos gestores responderam não existir conflitos no ambiente de trabalho e a existência de condições antecedentes aos conflitos, conseqüentemente, negaram a utilização de abordagens e estilos de administração de conflitos, efeitos dos conflitos nas organizações, etc.

Dessa forma, e confrontando o que foi dito pelo gestor “c” e pelos demais colaboradores, verifica-se que os conflitos existem na empresa; que os gestores “a” e “b”, ao negarem o conflito, demonstram que as condições que antecedem aos conflitos e episódios conflitivos, são negligenciados, ou seja, surgem e “desaparecem” sem que o gestor tome consciência deles, da capacidade criadora ou destrutiva dos conflitos e perdem a oportunidade de utilizá-los a favor da equipe e da empresa.

Cabe ressaltar ainda que não direcionar o conflito abre precedente para que os próprios colaboradores o resolvam, na maioria das vezes ressaltando o lado ineficaz do conflito, desperdiçando energia apenas no episódio de conflito.

O gestor “c” afirmou que existem conflitos na empresa, mas não deixou claro como resolve os conflitos, apenas ressaltou que mantém a calma e procura ser correto. A opinião dos colaboradores administrativos foram semelhantes a do gestor “c”, sendo assim, sugere-se então que o estilo de resolução de conflitos que mais se enquadraria com os gestores seriam os estilos de acomodação ou evitação de Thomas e Kilman, já que os conflitos são negados ou resolvidos pontualmente, sem aprofundamento.

Por fim, questionados como se sentem em relação à gestão de conflitos na empresa, tanto gestores quanto colaboradores compartilham do sentimento de satisfação quanto à forma

como os conflitos são geridos, mesmo que essa resolução não seja refletida e estruturada conscientemente pelos gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos são inerentes às organizações, a partir dessa compreensão, faz-se necessário que os gestores saibam reconhecer as situações que antecedem o aparecimento desses conflitos, para desativá-las no início ou no decorrer do processo do desenvolvimento do episódio de conflito, assim também, como escolher o estilo de gestão de conflito mais adequado quando o conflito já estiver se instalado.

Considerando o objetivo geral deste trabalho, analisar as condições antecedentes ao conflito e os estilos de gestão de conflitos em uma empresa de Teresina - PI, constatou-se que as condições que antecedem os conflitos são: aquelas em que as informações e expectativas de ação para o adequado desempenho das funções e tarefas de um determinado cargo não são claras e suficientes para os colaboradores (ambiguidade de papéis); as advindas da especialização dos grupos na realização de tarefas diferentes, pois essas pessoas passam a apresentar linguagem, objetivos e interesses distintos dos demais setores da organização (Objetivos concorrentes); e as decorrentes do comportamento humano, pois a forma de entender e sentir o mundo de cada pessoa influi para que os conflitos aconteçam.

Expostas as condições antecedentes aos conflitos (Ambiguidade de papel, objetivos concorrentes, recursos compartilhados e Interdepência de atividades), identificou-se as abordagens utilizadas para resolvê-las e apurou-se que essas condições são interrompidas com a aplicação das abordagens: estrutural, de processo e mista. A abordagem de processo contribui para que a comunicação entre gestores e colaboradores (e entre os colaboradores) minimize as diferenças entre eles, a abordagem de processo com a utilização da reunião de confrontação entre as partes torna possível a exteriorização das emoções dos colaboradores e possibilita a detecção de problemas, a abordagem mista pelo estabelecimento de normas e regras para resolução de conflitos torna mais claras as formas como os conflitos são encarados dentro da empresa.

Procurou-se, também, identificar como os conflitos são geridos, quando já instalados. Constatou-se que algumas gerências negam a existência de conflitos e um dos gestores juntamente com os colaboradores, indicaram que apenas o episódio do conflito é resolvido

pontualmente, sem averiguação de causas, nem direcionamento do conflito para otimização das consequências positivas. Contudo, apesar de não haver gestão de conflito estruturada, tanto gestor como colaboradores afirmaram estar satisfeitos com a maneira como as situações antecedentes aos conflitos e os conflitos são geridos na empresa.

Diante disto sugere-se à empresa analisada e as demais que se interessarem pela temática gestão de conflitos, a investirem na qualificação de seus profissionais, em especial àqueles que lidam diretamente com área de gestão de pessoas, para que os mesmos possam aplicar a gestão de conflitos de forma pensada, não mais intuitiva como foi constatado pelo estudo de caso deste artigo, mas fundamentada em recursos teóricos e técnicos, para que toda energia gerada pelos conflitos possa ser direcionada em favor do desenvolvimento das pessoas e da organização.

CONFLICT: BACKGROUND CONDITIONS AND MANAGEMENT STYLES

ABSTRACT

One of the major contemporary challenges for leaders is conflict management. Knowing that conflicts can both stimulate the development of organizations and harm them, it is necessary to apply conflict management structured in techniques and, for this, the manager must know the conditions that precede the outbreak of conflicts. Based on this assumption, this work aims to analyze the relationship between the conditions antecedent to the conflict and the styles of conflict management in a construction company in Teresina - PI. For this purpose, the specific objectives were: Identify the conflicts and their typification in the company, investigate the antecedent conditions to the conflicts, to know the management styles of conflicts used by the analyzed company. The research was used as a methodology in the case study modality, under a qualitative approach. E presents as results the ambiguity of competing roles and objectives as the main antecedent conditions to conflicts in the analyzed company.

Keywords: Conflicts. Background conditions. Approaches. Conflict management styles.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: LDA, 2009.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos parte II**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_corp...>. Acesso em: 15 jun. 2017.

BURBRIDGE, R. Marc. BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2009a.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6 ed. São Paulo: Manole. 2009b.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010a.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010b.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MALHADAS JUNIOR, M.J.O. **Conflitos organizacionais à luz da Teoria Geral dos Sistemas**. In V! RUS. N. 3. São Carlos: Nomads.usp, 2010. Disponível em: <<http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/submitted/layout.php? item=6&lang=pt>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

ROBBINS, S.P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo. Saraiva, 2001.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SUARES, Marínés. In FIORELLI, José Osmir. FIORELLI, Maria Rosa. ALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Mediação e Solução de Conflitos: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

WAGNER, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo, Saraiva, 2002.