

# Natureza, reações, tipos e níveis do conflito

## • INTRODUÇÃO

### Definição de Conflito.

O que vamos apresentar neste trabalho é um pouco sobre o conflito nas organizações e antes de tudo devemos entender o que é conflito, que sob a ótica do antigo paradigma, nada mais é que percepções e interpretações divergentes das partes sobre um determinado assunto. É sempre visto como algo negativo, um rompimento, um fim. Pela nova ordem sistêmica, o conflito é um meio, uma oportunidade de reconstrução de realidades e motor gerador de energia criativa.

Os conflitos existem desde o início da humanidade, o mesmo é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo em algumas das vezes, quando positivo permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores, ou seja, em certos momentos e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário, caso não queira entrar num processo de estagnação. Assim os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

“Em sentido geral organização é o modo como se organiza um sistema. É a forma escolhida para arranjar, dispor ou classificar objetos, documentos e informações.”

Em Administração a organização tem dois sentidos:

1. Grupo de indivíduos associados com um objetivo comum. Exemplo: empresas, associações, órgãos do governo, ou seja, qualquer entidade pública ou privada.

As organizações são compostas de estrutura física, tecnológica e pessoas.

2. Modo como foi estruturado, dividido e sequenciado o trabalho.

Segundo Montana (2003, p. 170) organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa.

A estrutura de uma organização é representada através do seu organograma.

Segundo Maximiano(1992)uma organização é uma combinação de esforços

individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum. Organizar compreende atribuir responsabilidades às pessoas e atividades aos órgãos (unidades administrativas). A forma de organizar estes órgãos chama-se de departamentalização.

Do grego "organon", organização significa instrumento, utensílio. De acordo com o Prof. João Bilhim "a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos comuns". Sobrevivência e crescimento (metas e objectivos) é o que a maioria ambiciona. Objectivos que exigem grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre eles relações de cooperação, acções formalmente coordenadas e funções diferenciadas, hierarquicamente hierárquica.

## • DESENVOLVIMENTO

Se a história for observada, até há pouco tempo a ausência de conflitos era vista como expressão de bom ambiente, boas relações, e no caso das organizações, como sinal de competência, pois a maioria dos profissionais via o conflito de forma negativa, sendo o resultado de uma ação ou mau comportamento de algumas pessoas, e associavam à agressividade, ao confronto físico e verbal e sentimentos ruins, que eram considerados prejudiciais ao bom relacionamento entre pessoas e ao bom funcionamento das organizações.

A partir do surgimento de inúmeras transformações políticas, culturais e sociais percebidas no decorrer deste século, emergiu entre as organizações a

necessidade de tornarem-se cada vez mais produtivas e competitivas, visando sua vitalidade num mercado muitas vezes delas restrito. Sabendo desta necessidade, muitos líderes passaram a analisar, avaliar e identificar os problemas enfrentados pela equipe na aceitação e adaptação de mudanças, para então, perceber as dificuldades, e necessidades individuais de cada colaborador e partir para a prática tentando entusiasamá-los com o quesito mudanças em seus afazeres.

## Níveis e estágios do conflito.

### 1. Causas dos conflitos dentro das Organizações.

Os conflitos surgem por razões tipo competição entre as pessoas, por recursos disponíveis, mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra, assim como podem ser atendidos como fontes de conflito: direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de status, desejo de êxito econômico; exploração de terceiros (manipulação); necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; escassez de recursos; marcadas diferenças culturais e individuais; divergência e metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas/ inadequadas; obrigatoriedade de consenso; meio-ambiente adverso e preconceitos.

No dia-a-dia das organizações e até mesmo de nossas vidas pessoal vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo o atingimento de nossos objetivos? Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva, os conflitos surgem e nosso dever é estar situado quanto às causas dos mesmos normalmente estes se dão, por muitos aspectos, logo abaixo estaremos citando alguns:

- Pela experiência de frustração de uma ou ambas as partes, ou seja, a incapacidade de atingir uma ou mais metas ou realizar os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental.

- Diferenças de personalidades, que são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- Metas diferentes, pois é comum estabelecermos ou recebermos metas a serem atingidas 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;
- Diferenças em termos de informações e percepções, costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos de conversar ou apresentar nossas idéias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

A seguir, é possível acompanhar a evolução dos conflitos e suas características:

**Nível 1** - Discussão: é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;

**Nível 2** - Debate: neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;

**Nível 3** - Façanhas: as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida;

**Nível 4** - Imagens fixas: são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

**Nível 5** - Loss of face (.ficar com a cara no chão.): trata-se da postura de .continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim., o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;

**Nível 6** - Estratégias: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;

**Nível 7** - Falta de humanidade: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;

**Nível 8** - Ataque de nervos: nesta fase, a necessidade de se Autopreservar e se proteger passam a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;

**Nível 9** - Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

## **2. Tipos de conflitos.**

Um conflito, como já se viu, freqüentemente pode surgir de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que chamamos de conflito destrutivo, para lidar com estes é importante conhecê-los, saber qual é sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles;

Existem inúmeros tipos de conflitos e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada e talvez possamos a partir destas informações, saber como superá-los ou utilizá-lo como um auxílio de crescimento na organização.

- **Conflito latente:** não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente nem precisam ser trabalhados.
- **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- **Conflito sentido:** é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- **Conflito manifesto:** trata-se de conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

### **3. Conflitos Interpessoais nas Organizações.**

Os conflitos interpessoais se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, e por diferenças de papéis, podemos dividir este tipo de conflitos em dois:

- **Hierárquicos:** colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto à decisão a ser tomada.
- **Pessoais:** dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As “rixas pessoais” fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

Todos os conflitos podem ser resolvidos, mas nem todos os conflitos irão ser resolvidos". A afirmação paradoxal é de George Kohlrieser, psicólogo especializado em comportamento organizacional. Desta forma, ele quer demonstrar que não há limites para quem está disposto a se esforçar para atingir seus objetivos.

“Nosso cérebro está programado para enxergar o lado negativo das coisas, por uma questão de sobrevivência. “Mas podemos treiná-lo para pensar sempre positivamente”. Por isso, esteja atento a suas reações mediante a situações conflituosas. “Se você é perfeccionista, crítico, beirando a ansiedade, por favor, comece já a reformular sua mente. Conflitos são como um peixe embaixo de uma mesa”.

Após algum tempo, começa a cheirar mal”, exemplifica. Ou seja, não dá para esconder as dificuldades por muito tempo porque uma hora elas irão emergir. E qual o caminho mais curto para a resolução de problemas? “A solução é trazer o peixe à tona e limpá-lo. Não é para haver confronto com o outro, mas uma conversa sincera sobre a questão”. Kohlrieser afirma que, em uma discussão, se você é atacado, não ataque de volta.

“Em vez disso, mantenha a calma e faça uma pergunta. Questione a outra parte sobre o porquê de seu comportamento”. Dentro da organização, os conflitos devem ser administrados por um líder que saiba dialogar e que seja uma base segura para os funcionários. “Deve pensar nas pessoas e não só ter foco nos resultados”. Confira alguns atributos para a prevenção de conflitos organizacionais entre os membros da equipe (Compromisso com as metas; Diálogos com respeito mútuo, Liderança criativa e Máximo autodomínio). A maior dica de Kohlrieser para dissolver conflitos e viver satisfatoriamente é saber renovar-se, pois, para ele, mesmo as pessoas mais idosas podem ter aprendizado contínuo.

“Mude sua identidade e aprenda a crescer”. O segredo para viver bem, de acordo com ele, é ter prazer em tudo o que se faz. “Mesmo quando a situação não for das melhores, lembre-se: a festa não acabou”, festeja.

#### **4. Consequências do conflito.**

Podemos identificar em algumas situações, vários aspectos do conflito que podem ser considerados como negativos e aparecem com frequência dentro das organizações.

- Quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;

- Quando torna a vida uma eterna derrota para os grupos de “perdedores habituais”, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;
- Quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre freqüentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgirem seus “perdedores”, “ganhadores”, “culpados” e “inimigos”.

No entanto temos potenciais de efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

- São bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;
- Ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois qualquer episódio de conflito pode haver diferente ganhador (independentemente das percepções anteriores);
- Propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico, mas também de garantir mais poder.

## **5. Como resolver os conflitos dentro das Organizações.**

Para se resolver os conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a ser seguido, conhecer e aplicar alguns “saberes” e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os passos a seguir são considerados importantes, para o sucesso da administração de conflitos dentro da organização:

- Criar uma atmosfera afetiva;
- Esclarecer as percepções;
- Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- Construir um poder positivo e compartilhado;



- Olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- Gerar opções de ganhos mútuos;
- Desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Mas para que a administração de conflitos possa ocorrer com sucesso, é necessário que ambas as partes saibam se comunicar, ouvir, e perguntar, pois sem diálogo, não há comunicação nem solução possível para os problemas, a maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos são causados por uma comunicação inadequada.

O ato de ouvir ativamente é de extrema necessidade também, pois metas e intenções não compreendidas levam sempre a uma resolução sem sucesso, saber perguntar é uma outra faceta do ouvir ativamente, pois quem pergunta conduz a conversa.

Quanto ao estilo a ser adotado, é recomendável adotar um estilo que leve à solução do conflito da forma mais pacífica possível. A que vai definir a resolução dos conflitos está diretamente ligada a duas importantes características de comportamento: assertividade e cooperação.

## • CONCLUSÃO.

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas, portanto é possível constatar que nenhuma organização está livre de conflitos, pois praticamente toda a empresa sofre e se beneficia com eles. Os conflitos são responsáveis por sérias ameaças à estabilidade da organização, mas também podem agir de maneira construtiva estimulando o potencial de inovação.

O manejo de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo.

A administração moderna deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-la para que estes atuem de maneira construtiva através das técnicas da administração de conflitos.