

# **ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

**"Onde há pessoas há conflitos."**

## **ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

O conflito é um estado de tensão que gera uma mobilização para operar mudanças e obter melhores resultados.

Administrar conflitos nos dias atuais é perfeitamente normal e até desejável. Devido às constantes modificações que são implementadas nas organizações com alto grau de complexidades e especializações, fazem com que o conflito seja uma constante no ambiente de trabalho.

A administração de conflitos ganha uma importância especial quando inserida no ambiente corporativo. Empresas são um espaço muito propício para o surgimento de conflitos, já que nelas estão reunidas pessoas com referências e modelos mentais diferentes. "As pessoas passam por processos educacionais diferentes, o que as leva a ter comportamentos diferentes. Quanto mais rígidos os modelos mentais definidos pela educação recebida, menor a capacidade de se adaptar a novas situações e maior a chance de gerar conflito". seja em casa ou no trabalho, Os conflitos fazem parte da nossa história, e sempre existirão. Ao mesmo tempo em que precisamos viver em grupo, temos idéias, objetivos, valores e crenças diferentes dos das outras pessoas, o que costuma gerar os famosos "conflitos".

Para a área de Recursos Humanos, é fundamental separar os conflitos emocionais, próprios de cada pessoa que faz parte da organização, dos conflitos organizacionais, que se refletem diretamente no dia-a-dia e nos resultados da empresa. Algumas das conseqüências dos sucessivos conflitos são queda na produtividade e ambiente estressante. Os conflitos podem ser uma mola propulsora de novas idéias. "Algumas empresas até provocam certos conflitos, para estimular as pessoas a buscar soluções. Muitas vezes, grandes respostas surgem de momentos de crise", explicou. Muitas podem ser as causas dos conflitos entre as pessoas. Às vezes o problema é a comunicação. Quando alguém diz algo com determinada intenção e o receptor dessa mensagem interpreta de maneira diferente, pode estabelecer-se um conflito. A falta de imaginação também é uma grande alimentadora de problemas: as partes se recusam a imaginar o que os

outros podem fazer ou sentir, porque estão habituadas a ouvir o outro dentro do próprio modelo mental, e não pela ótica dele.

Além disso, não praticar o que dizemos ou pensamos pode ser conflituoso. "Se eu penso de maneira contrária a alguma regra vigente, à qual devo obediência, já estou em conflito".

### **Os três caminhos do conflito**

- 1) Recusa do conflito - é o caminho que conduz a impossibilidade ou recusa de diálogo, gera inquietação, irritabilidade, ansiedade e até mesmo estados graves de neurose;
- 2) Caminho declarado - é o caminho da guerra, da luta que resulta com a intenção declarada das partes em eliminar o outro;
- 3) Caminho assumido - é o caminho da busca da solução do problema, cada uma das partes aceita autenticamente, examinar a situação existente e pode levar esse esforço na colocação prática de uma solução. O conflito é transformado em um problema a ser resolvido.

Os conflitos ainda podem ter algumas conotações:

- a) Negativas - Leva à guerra, morte, destruição, violência e agressão;
- b) Neutro - Gera tensão, competição, reconciliação e negociação;
- c) Positivo - Gera oportunidade, crescimento, desenvolvimento e aventura.

Detectar o foco dos problemas e eliminá-los, utilizando para isso muita criatividade. "Todos os problemas são solucionáveis, desde que procuremos enxergá-los de maneira imparcial, para então entender as razões e os fatores envolvidos. Soluções criativas são a melhor saída".

Conheça as etapas da solução de conflitos:

#### **1. Identificar o problema**

Alguns sinais caracterizam claramente a existência de conflito:

- ♦ Descomprometimento;
- ♦ Erros e quebras excessivas;
- ♦ Atrasos;

- ♦ Discórdias, guerras;
- ♦ Individualismo;
- ♦ Problemas sem solução;
- ♦ Valorização e desvalorização;
- ♦ Procrastinação;
- ♦ Fantasma do passado;
- ♦ Carga mental;
- ♦ Solidão.

## **2. Gerar alternativas**

Uma vez detectado o problema, aja rápido. "O ser humano tem a tendência de complicar ainda mais algo que já é complicado pôr natureza, esquecendo-se de que as respostas estão na simplicidade. Além disso, muitas vezes adiamos a busca da solução, menosprezando o poder que os conflitos têm de nos fragilizar. Com isso, o problema só aumenta".

## **3. Analisar e escolher a melhor solução**

Quais os critérios para essa escolha? É preciso pensar sempre em:

- ♦ Transformar o negativo em positivo;
- ♦ Diversidade significa geração de idéias;
- ♦ Respeitar as características individuais;
- ♦ Não ignorar, não reprimir;
- ♦ Conciliar opostos.

## **4. Colocar em prática**

## **5. Avaliar os resultados**

**O RH deve orientar os líderes para que eles próprios sejam menos conflituosos. De qualquer forma, dificilmente essa responsabilidade vai passar para as mãos dos gestores de equipe. O RH estará sempre atuando na administração de conflitos".**

## **Fases do conflito**

**1. Fase inicial:** Antes de tratar um conflito é necessário saber se as pessoas envolvidas estão conscientes do problemas e dispostas a despende os esforços necessários para buscarem a solução. Nesta fase geralmente temos consciência escassa do problema, indisposição

para trata-lo, os esforços estão dispersos e falta disposição para defrontar-se com a situação, face a isto procure:

- ♦ Levantar os indícios, dados e fatos pertinentes, e discuta com as pessoas envolvidas;
- ♦ Mostre às pessoas envolvidas os benefícios potenciais do tratamento do problema;
- ♦ Ouça atentamente, encoraje-as, desfaça as defesas e as resistências.

Tendo conseguido a adesão significativa, o conflito está maduro e pronto para ser tratado, passe então para a fase seguinte.

**2. Fase Decisiva:** Esta é a fase decisiva na administração de conflitos, fique atento aos seguintes itens:

- ♦ Provoque a explicitação dos termos do conflito, faça aparecerem as queixas. Peça dados e fatos e evite avaliações precipitadas;
- ♦ Evidencie as posições diante do problema, quais as prioridades, pretensões, divergências, riscos e temores;
- ♦ Faça um diagnóstico do problema, estabelecendo as causas, fontes, implicações e alternativas de ação.

Aqui geralmente surgem:

- ♦ Informações divergentes devido a mal-entendido, linguagens, enfoques e percepções diferentes do problema;
- ♦ Valores e interesses conflitantes (o que é bom para um não o é para o outro);
- ♦ Estados emocionais alterados (cabeças quentes);
- ♦ Jogo de poder (um pode, ou pensa que pode mais do que o outro);
- ♦ Questões irrelevantes que pouco ou nada contribuem ou tem a ver com o problema;
- ♦ Planeje e implemente as ações indicadas, monitorando continuamente os efeitos emocionais e medindo as tensões.

Feito isto passe a fase seguinte.

**3. Fase de Manutenção** Esta é a fase de acompanhamento e avaliação, observe:

- ♦ Faça o controle das medidas acertadas;
- ♦ Verifique os resultados alcançados e divulgue os sucessos.
- ♦ Verifique os desvios e promova a redefinição e as correções de rumo.
- ♦ Faça com que os envolvidos realimentem o processo e identifiquem novas oportunidades para administração de conflitos.

Conflitos bem administrados tendem a desfazer-se e o potencial pôr ele gerado pode ser aproveitado pelas pessoas e pela organização.

### **Estratégias e táticas para administração de conflitos**

| <b>FONTES</b>                                                                              | <b>TÁTICAS</b>                                                                                                               | <b>ESTRATÉGIAS</b>                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Informações divergentes (cognitivo)                                                        | Provocar esclarecimentos, definições e interpretações.<br>Fazer falar e escutar                                              | Resolução dos termos cognitivos.<br>Examine as semelhanças. |
| Valores divergentes ou interesses incompatíveis. (cognitivo/afetivo)                       | Buscar valor comum resolutório (critérios, julgamentos, necessidades).<br>Promover a solução em conformidade com esse valor. |                                                             |
|                                                                                            | Constatada a inexistência de valor comum resolutório, buscar uma proposta aceitável.                                         | Negociação / Conciliação. Busca capaz de atender as partes. |
| Estados emocionais exacerbados ou personalidade. (descontrole, auto-afirmação, autodefesa) | Provocar o desabafo.<br>Proteger pessoas.<br>Mostrar compreensão.                                                            | Apaziguamento.<br>Liberação das tensões emocionais.         |
| Assimetria de poder (dominar, não se submeter)                                             | Usar a força para alisar contendedores ou eliminar termos controvertidos. Estabelecer regras, definir estruturas.            | Imposição. Uso da força para a eliminação.                  |
| Envolvimento de questões irrelevantes (termos inoportunos ou desapropriados)               | Ignorar. Adiar. Tornar impossível.                                                                                           | Fuga.<br>Esvaziamento, escape.                              |

O conflito, pôr si só, não é bom nem ruim. O resultado da administração do mesmo, isto é, a consequência, é que poderá ser boa ou ruim.

As conseqüências da supressão do conflito ou da incompetência em administrar conflitos são:

- ♦ Sabotagem - Aberta ou mascarada;
- ♦ Deslealdade - Com a organização, com os chefes e aos colegas. Tentativa de destruir os outros;
- ♦ Auto - preservação - Não aceitação de responsabilidades. Omissão ou anonimato;
- ♦ Acomodação - Renúncia altruísta em nome do "interesse comum";
- ♦ Alienação - Desligamento, busca de outros interesses fora do trabalho. Presente de "espírito ausente". Criança submissa;
- ♦ Segregação adaptativa - Deixa disso, evite sempre o contato direto;
- ♦ Polarização melodramática - Tudo é culpa deles. Criança rebelde.

A importância de uma etapa, que chamaremos de conceitualização, é tão grande na administração de conflitos. A conceitualização tem que acontecer assim que existe, por qualquer das partes, a percepção do conflito. É uma etapa muito delicada pois o resultado poderá resultar na eliminação do conflito, na paralisação do crescimento do conflito ou na geração de um novo conflito ainda maior.

A importância de saber ouvir, a percepção do trabalho em equipe, a mente aberta, o coração aberto, o foco e o espírito de consenso.

### **Sugestões para o processo de administração de conflitos**

- ♦ Acompanhe as várias fases do processo de evolução do conflito;
- ♦ Evite precipitações e adiamento do tratamento;
- ♦ Use a estratégia adequada à natureza do conflito;
- ♦ Considere os desdobramentos necessários;
- ♦ Contenha as tensões emocionais;
- ♦ Diagnostique de forma objetiva e impessoal as causas do conflito;
- ♦ Despolarize a solução do conflito;
- ♦ Procure ser empático;
- ♦ Inicie com as semelhanças ao invés das divergências.

Método eficaz para gerenciar conflito é o de Planejamento Preventivo. Idealizado no sentido de provocar conflitos benéficos, na ocasião oportuna, leva o planejamento em causa à adoção de um programa de manutenção preventiva. É a chave para manter o conflito em níveis administráveis. São as seguintes algumas das maneiras em que um planejamento desse tipo facilita a administração de conflitos:

### **Planejamento Técnico**

As políticas de execução de programações; do estabelecimento de prioridades e da administração de recursos humanos são fontes comuns de conflitos nas empresas. Se as funções de planejamento e programação, em tela, forma exercidas de forma correta, aumentará a probabilidade de se cumprir metas e, conseqüentemente, haverá diminuição na incidência de conflitos;

### **Planejamento de Integração**

O comportamento humano é grande fonte de conflitos, que também pode ser administrados por meio de planejamento preventivo. Plano

de integração, bem implantado, acrescenta maior massa de manobras às equipes de trabalho, para lidar com os conflitos;

### **Processo de Planejamento**

Ao administrar o conflito, o processo de planejamento é tão importante quanto o próprio plano, por que se obtém o comportamento pessoal, através do envolvimento dos que dele participam. A abordagem de consenso, que passa a prevalecer, resulta num plano unificado, cuja implementação se realiza com menos conflito. O nível mais baixo de conflito existe devido a que prováveis diferenças são eliminadas durante o planejamento, quando os recursos ainda não estão totalmente comprometidos.

Parte do trabalho do gerente e dos principais integrantes de uma equipe de trabalho consiste em administrar conflito. Em alguns casos, as disputas podem ser resolvidas por decisões diretas. No entanto, na maioria das vezes, os gerentes e os membros das equipes precisam desempenhar funções catalisadoras, no sentido de reunir as partes conflitantes e influenciá-las por meio de persuasão, da depressão e com paciência, para que as tarefas de trabalho, coordenadas passem a ter o curso corrigido.

Os bons administradores lidam com os conflitos nas suas fases iniciais. Eles identificam possíveis diferenças e preparam planos de ação adequados para lidar com problemas em potencial. Removem barreiras e se concentram tanto nas fontes tangíveis dos conflitos (aspectos técnicos) como nas correspondentes fontes intangíveis (aspectos comportamentais). Os administradores de conflitos talentosos conseguem lidar com o conflito quando ele chega à tona e até instigam-no quando sabem que provocará resultados que, em última análise, serão benéficos. Eliminando, em primeiro plano, uma série de conflitos através do planejamento. E ele percebe os conflitos que persistem como oportunidades. Nestes casos, ele aplica as modalidades de resolução de conflito que mais se adequam, procurando sempre tirar o máximo proveito da situação conflitante em benefício dos objetivos da empresa.