

GERENCIAMENTO DE CONFLITO VERSUS PRODUTIVIDADE

Flávia Marques de Carvalho¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar a importância de um gerenciamento de conflitos para a produtividade de uma empresa. Para tanto é relevante abordar sobre a existência dos conflitos nas empresas, conceituar seus tipos e mencionar seus efeitos nas organizações, relacionando seus impactos à produtividade, além de apresentar algumas estratégias para administrá-los, contribuindo assim aos gestores terem um conhecimento melhor sobre o assunto. Para o desenvolvimento deste trabalho científico, utilizou-se como metodologia uma pesquisa qualitativa exploratória através de material bibliográfico já existente em livros e informações disponibilizadas na internet. Através dessa pesquisa, pôde-se verificar que os conflitos podem ser construtivos ou não à empresa e concluiu-se a importância do gestor em analisar a natureza e abrangência do conflito para definir a melhor estratégia a ser adotada para em sua resolução, visando melhorar o desempenho e bem estar da equipe e gerar resultados positivos à empresa.

Palavras-chave: Gerenciamento de Conflitos. Pessoas. Produtividade. Resultados.

MANAGING CONFLICT VERSUS PRODUCTIVITY

ABSTRACT

This article presents the importance of conflict management for the productivity of a company. Therefore, it is important to address on the existence of conflicts in companies, conceptualize their types and mention its effects on organizations, relating its impacts will productivity, and present some strategies to

¹ Acadêmico do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: flavia_1981@hotmail.com

² Professora Mestra. Orientadora do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anarosagsc@gmail.com

manage them, thus helping managers to have a better knowledge about it . For the development of this scientific work, it was used as methodology an exploratory qualitative research through bibliographical material existing in books and information available on the Internet. Through this research, it was observed that the conflict can be constructive or not to the company and concluded the importance of the manager to analyze the nature and scope of the conflict to define the best strategy to be adopted for in its resolution, to improve the performance and welfare of staff and generate positive results to the company.

Keywords: Conflict Management . People. Productivity. Results.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado altamente competitivo, as empresas buscam cada vez mais atingir de forma eficaz seus objetivos. Porém por ser um ambiente de pessoas com opiniões e personalidades diversas, exercendo atividades inter-relacionadas, as organizações apresentam constantemente situações de conflitos, que podem afetar positivamente ou não o desempenho da empresa, dependendo da interação dessas relações humanas. O grande desafio do gestor é administrar os efeitos dos conflitos para que os resultados da empresa sejam atingidos com êxito.

Diante do que foi exposto, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância do gerenciamento de conflitos para a produtividade?

O presente trabalho justifica-se, portanto por ser um tema que se faz presente nas organizações e por ser de grande relevância para análise dos gestores na resolução dos conflitos.

Assim esse artigo pretende retratar a importância em administrar os conflitos e fornecer informações que permitem contribuir ao gestor para um estudo melhor desse assunto para haver uma melhor decisão de quais estratégias e alternativas que podem ser adotadas para minimizar os impactos negativos dos conflitos e melhorar o desempenho dos colaboradores, gerando resultados positivos para a empresa.

No desenvolvimento desse trabalho, serão apresentados os tipos de conflitos existentes, quais suas vantagens e desvantagens para a organização, as consequências dos conflitos, estratégias para seu gerenciamento e seu impacto na

produtividade da empresa.

2 TEORIA DO CONFLITO

2.1 DEFINIÇÕES DE CONFLITO

Segundo Etzioni (1980) “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”. Portanto, somente por meio dessa relação apresentada em uma organização, torna-se possível alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Cury (2000, p. 36) coloca que “a organização [...] apresenta-se como um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada um tem um papel definido e tarefas a desempenhar”.

Assim, numa organização há uma interação mútua entre cada indivíduo ou grupo visando atingir os objetivos da empresa. Porém por ser um ambiente composto de pessoas com diferentes opiniões, valores, metas e desejos, essas diferenças exercem uma influência dentro da organização, podendo interferir no comportamento e desempenho de outra pessoa ou grupo.

Robbins (2005, p.326) define que o conflito tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.

Dessa forma, a situação de conflito torna-se uma força constante nas empresas, a partir do momento em que há divergência entre uma das partes da equipe, na qual há a busca por interesses próprios ao invés de atingir o resultado organizacional.

Ou seja, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, interferindo na busca de atingir os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2010, p. 455).

Serrano e Rodriguez (1993, p.97), afirmam que “o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, resultando deste encontro a necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela”.

2.2 FONTES POTENCIAIS DO CONFLITO

Por ser uma situação inevitável é importante ao gestor conhecer a natureza do conflito e seus tipos de ocorrência, para identificar qual a melhor forma a ser adotada a minimizar o conflito e trazer um resultado positivo á organização, facilitando assim em uma tomada de decisão que seja a mais satisfatória possível para o bem estar das pessoas envolvidas no processo.

Segundo Berg (2012) existe três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais; Conflito pessoal é como a pessoa lida com si mesma, e reflete no contraste entre o que se pensa e como age. Conflito interpessoal é aquele que ocorre entre indivíduos e quando encaram uma situação de maneira diferente. Já o conflito organizacional não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, mas no resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Chiavenato (1994, p. 79) afirma que o conflito pode ocorrer em três níveis de percepções que são:

Conflito percebido, experienciado e manifesto. O conflito percebido ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existe oportunidade para interferência. O Conflito experienciado é quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade [...] entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado não manifestado externamente com clareza; O conflito manifesto é quando o conflito é expresso e manifestado através de comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes.

Como condições propícias ao surgimento dos conflitos podem ser citadas: os diferentes atributos de personalidade de cada indivíduo; a existência de atividades interdependentes no trabalho; choques entre metas e objetivos; estilo de liderança; a insatisfação em relação ao papel desempenhado na empresa; adaptação às mudanças no mercado; obstáculos de comunicação; dependência de recursos escassos na organização, com compartilhamento de espaço físico, equipamentos e serviços centralizados; diferenciação de cada setor no processo da organização, autoridade ou hierarquia existente na organização, dentre outros.

2.3 VANTAGEM OU DESVANTAGEM DOS CONFLITOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Apesar da existência do conflito, seu resultado nem sempre é negativo. O conflito pode tornar-se uma vantagem á organização quando estimula a cooperação dos indivíduos, criando uma identidade grupal; quando aumenta a motivação do grupo, incentivando a inovação e criatividade, aperfeiçoando o trabalho em equipe, melhorando as decisões do grupo, havendo um melhor desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Entretanto como desvantagens pode-se haver: desacordos, ataques verbais, desgastes no relacionamento do grupo, redução na comunicação da equipe, falta de confiança, falta de comprometimento, stress e insatisfação no trabalho, resistência á mudança, redução no desempenho.

2.4 CONSEQUÊNCIAS FUNCIONAIS E DISFUNCIONAIS DO CONFLITO

Como vimos os conflitos podem trazer resultados positivos ou negativos á organização, conforme a estratégia adotada pelo gestor.

São funcionais ou construtivos quando os interesses da organização são atendidos através de um resultado de melhoria no desempenho do grupo, com debate de opiniões com cooperação, qualidade nas decisões e esforço para a resolução do conflito; está relacionado á tarefa e ao processo funcionando como estímulo propulsor a mudanças pessoais, grupais e sociais, criando benefícios á organização.

Por outro lado os conflitos disfuncionais criam obstáculos para a melhoria do desempenho dos grupos, diminuindo a compreensão entre eles, afetando na realização do processo organizacional, devido o interesse individual estar acima dos objetivos da empresa; está relacionado ao conflito de relacionamento, na interação entre as pessoas da organização.

2.5 ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM OS CONFLITOS

Como são uma realidade constante na organização, cabe ao gestor procurar lidar da melhor forma possível como os conflitos. Torna-se necessário para isso identificar a natureza do conflito, em qual nível está afetando a organização, monitorar o ambiente, criar uma boa comunicação entre o grupo, não adiar sua

resolução e buscar um denominador comum através da negociação e colaboração de todos os envolvidos para determinar a melhor forma de administrá-lo.

Conforme Chiavenato (2010) a dimensão para lidar com os conflitos pode ser: assertiva, com intuito de atender seus próprios interesses; cooperativa, quando se leva em conta os interesses das outras partes. A partir dessa dimensão podem-se adotar os seguintes estilos para lidar com os conflitos: Estilo de evitação, com pretensão de fugir do conflito, no qual nenhuma das partes envolvidas tem se um acordo, permanecendo intacta a razão do conflito; Estilo de acomodação no qual resolve os pontos com maiores discordância e se posterga a solução dos problemas maiores em busca de manter uma harmonia; Estilo competitivo no qual uma das partes ganha às custas da outras; Estilo de compromisso, que reflete uma combinação de assertividade e de cooperação, em um conflito de ganhar/perder; e estilo de colaboração, no qual há a reconciliação das diferenças de ambas as partes, com há um consenso para a solução do conflito.

2.6 GERENCIAMENTO E RESOLUÇÃO DE CONFLITO

Como foi apresentado, em uma organização cada pessoa influi constantemente nas atitudes e no desempenho dos demais. Ettinger coloca que “sempre que as pessoas trabalharem juntas haverá a possibilidade de atritos que desorganizem o trabalho da equipe”. “Uma orientação comum, em relação ao conflito, é a de procurar agir sobre os problemas que o conflito cria, através da redução das tensões que produziram o conflito [...]. Para muitos, se não para todos os conflitos, o que se precisa é encontrar uma maneira de resolvê-los construtivamente, sem eliminar as diferenças que levaram ao conflito” (LIKERT; LIKERT, 1979 p.5). Segundo Ettinger (1972, p. 39):

O diretor enfrenta o problema de eliminar tensões e atritos dentro da empresa e de ajudar á criação de um ambiente de respeito mútuo de cooperação. Cabe á direção orientar os esforços humanos, rumo aos objetivos econômicos de uma empresa. Ela dirige os recursos físicos e humanos, orienta os esforços dos homens, a fim de conseguir melhores resultados.

De acordo com Likert e Likert (1979, p. 152) “os líderes podem ajudar as partes conflitantes a reconhecerem que seus problemas comuns podem se tornar

meios de integração, fazendo-os examinar os benefícios que ambas as partes experimentariam, caso estes problemas fossem resolvidos”.

A maneira saudável de administrar a maioria dos conflitos ou conflitos potenciais inclui o uso da confrontação construtiva, técnicas de comunicação eficiente de solução do problema e um plano de ação eficiente. Esses métodos também o ajudarão a impedir que discordâncias comuns ou diferenças de opinião ou de valores resultem em conflito (WEISS, 1994, p. 100).

Dessa forma, cabe ao gestor administrar os conflitos, identificando sua natureza e adotando medidas que minimizem os aspectos negativos e potencializando seus resultados positivos através de estratégias assertivas que propiciem o bem-estar do grupo e permitem melhorar o desempenho da organização.

3 PRODUTIVIDADE

3.1 DEFINIÇÃO DE PRODUTIVIDADE

Ettinger (1972, p. 39) define produtividade como:

Produtividade significa maiores resultados com menor esforço [...]. Esses resultados podem ser medidos em termos de artigos (mercadorias) ou serviços. Os esforços podem ser julgados pelo número de pessoas que trabalham, pela sua dedicação á tarefa, pela quantidade de produção que realizam e pelas satisfações que tem no trabalho.

Produtividade é uma palavra que pode ser definida como o resultado daquilo que é produtivo ou do que se produz, do que é rentável. Dessa forma, pode significar a capacidade de produzir e gerar resultados (SIGNIFICADOS..., 2016).

A produtividade pode ser definida ainda como “o resultado obtido quando algo ou alguém possui a qualidade de ser produtivo. Identifica-se como produtivo o que fez mais, ofereceu um resultado maior ou melhor, gastando menos” (DICAS..., 2013).

Peter Drucker fundamenta a idéia de que a produtividade constitui umas das melhores medidas para medir o desempenho organizacional de uma empresa. Segundo ele, uma empresa com resultados na sua produtividade é uma entidade mais eficiente, com melhor utilização dos seus recursos e que atinge melhores

resultados, tendo assim maiores hipóteses de prosperar futuramente. Drucker coloca que a produtividade é o melhor indicador para comparar a eficácia de uma gestão.

3.2 PRODUTIVIDADE E CONFLITO

Para Chiavenato (1994, p. 90):

A busca da produtividade significa a busca de melhores resultados: fazer mais e melhor com cada vez menos. Em momentos de crise e de dificuldades, a maior produtividade pode representar a própria sobrevivência da empresa. Quase sempre a produtividade constitui uma vantagem estratégica sobre as empresas concorrentes. O gerente tem um papel fundamental: a busca da produtividade, uma vez que é responsável por atingir resultados através de pessoas. O equilíbrio entre atingir resultados e fazê-lo através de pessoas é que permite uma produtividade estabilizada a longo prazo.

Um ambiente de trabalho de constante conflito pode desmotivar a maioria das pessoas, dificultando seu rendimento, já que essa situação exige um esforço maior da equipe em estar comprometida com os objetivos da organização.

Dessa forma o gestor tem o papel de permitir um bom clima organizacional permitindo às pessoas atingir os resultados da empresa, já que segundo Likert e Likert (1979, p. 135): “os poderosos fenômenos emocionais, motivacionais e de interação de um grupo afetam profundamente tanto a sua determinação para executar bem as tarefas grupais como a sua capacidade de solução produtiva dos problemas”.

Todavia se essa influência não se apresenta de forma cooperativa, pode-se reduzir a compreensão mútua da equipe impedindo a realização das tarefas e gerar um grande desperdício de tempo e energia para solucionar esse conflito, interferindo na produtividade da organização.

3.3 FATORES QUE LEVAM A BAIXA PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

Dentre os vários fatores que afetam de forma negativa a produtividade da organização pode-se citar:

- Desgaste físico ou emocional
- Falta de Comprometimento (individual ou da equipe)

- Falta de Motivação e reconhecimento
- Função inadequada ao perfil do colaborador
- Falta de Planejamento nas Tarefas
- Acesso constante às mídias sociais no trabalho, com perda de tempo no rendimento.
- Excesso de trabalho
- Falta de Treinamento

3.4 COMO MELHORAR A PRODUTIVIDADE NO TRABALHO DIANTE DOS CONFLITOS

Weiss (1994, p. 92) afirma que “resolver conflitos requer um esforço da parte de todos e depende da disposição de todos para usar a confrontação construtiva”. Likert e Likert (1979, p. 136): colocam que “para se solucionarem com êxito os problemas, deve existir um alto nível de lealdade grupal, bem como comportamentos e atitudes cooperativos”.

Para gerar resultados positivos, a organização tem que adotar ações que permitam o bem-estar da equipe e criem essa identidade de grupo como: criar uma atmosfera afetiva; esclarecer as percepções de cada colaborador e focalizar em necessidade individual e de grupo; gerar opção de ganho e benefícios mútuos, criando perspectivas de progresso ao colaborador ou equipe; realizar feedbacks; descobrir talentos além de implantar estratégias que visem a melhoria da situação, priorizando os pontos críticos para contornar e reverter o problema, criando uma condição mais favorável a todos, otimizando o desempenho da equipe para atingir melhores resultados na empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do desenvolvimento deste artigo científico, constatou-se teoricamente que os conflitos apresentam diferentes naturezas e abrangências e seus efeitos podem ser construtivos ou não para a empresa, dependendo da forma como são administrados.

Quando os conflitos são gerenciados de forma adequada, as divergências

quanto opinião e percepção das pessoas podem incentivar a criatividade, a inovação e podem aperfeiçoar o trabalho em equipe havendo uma mudança focada nos resultados organizacionais. Porém, ao adiar sua existência, a tendência é o conflito se intensificar, trazendo consequências negativas para toda a empresa.

Portanto, o gerenciamento do conflito é importante para reduzir seus impactos negativos na organização e maximizar seus efeitos positivos.

Cabe ao gestor, por fim, evitar que o conflito gere um reflexo negativo na produtividade, adotando a melhor estratégia para sua solução e promover o bem dos colaboradores. Dessa forma, como os objetivos das empresas serão atingidos através das pessoas é importante haver um ambiente de interação cooperativa, com influência mútua, permitindo que o tempo desperdiçado em um desgaste pelo conflito, seja trabalhado para um desempenho organizacional altamente eficiente, mas ao mesmo tempo atendendo satisfatoriamente as necessidades e desejos de todos os colaboradores da equipe.

REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DICAS CALL DANIEL. **O que significa produtividade**. 2013. Disponível em: <<http://www.calldaniel.com.br/blog/bid/282249/O-que-significa-productividade>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

ETTINGER, Karl E. **Direção e Produtividade**: Organização de Empresas; Relações Humanas. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1972. (Biblioteca Básica de Administração).

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos**: Novas Abordagens- São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

LOBOS, Julio A. **Comportamento organizacional**: leituras selecionadas. São Paulo: Atlas, 1978.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PORTAL GESTÃO. **Gestão de conflitos laborais**. 2010. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/2576-gest%C3%A3o-de-conflitos-laborais.html>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson

Prentice Hall, 2005.

SERRANO,G & RODRIGUEZ,M.D. **Negociación em las Organizaciones**. Madrid: Eudema, 1993.

SIGNIFICADOS.BR. Significado de Produtividade. **O que é Produtividade** Disponível em: <<https://www.significadosbr.com.br/produtividade>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.

WEISS, Donald. **Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1994.