

# ORGANIZAÇÃO SEM TRETAS!

Gerencie conflitos e construa um ambiente de trabalho coeso



Foto de iLixe48 na Envato Elements

A gestão de conflitos é uma competência essencial em diversos âmbitos da vida, desde o ambiente corporativo até as relações interpessoais. Ela envolve a identificação, análise e resolução de divergências de maneira eficiente e construtiva, visando minimizar impactos negativos e promover um ambiente harmonioso.

Em um mundo cada vez mais globalizado e interconectado, a habilidade de gerenciar conflitos tornou-se crucial para o desenvolvimento sustentável e para a manutenção de relações saudáveis e produtivas. Nas relações interpessoais, a capacidade de gerir conflitos é igualmente importante para o fortalecimento de vínculos e a manutenção de um convívio respeitoso e equilibrado.

Conflitos mal resolvidos podem levar ao desgaste emocional e ao rompimento de relações, enquanto uma abordagem bem-sucedida de resolução de conflitos pode fomentar a compreensão mútua e o respeito. Assim, desenvolver habilidades de comunicação assertiva, empatia e negociação são fundamentais para navegar os conflitos de maneira construtiva e alcançar soluções benéficas para todas as partes envolvidas.

No contexto empresarial, a gestão de conflitos desempenha um papel vital na promoção de um clima

organizacional positivo e na melhoria da produtividade. Conflitos no local de trabalho podem surgir devido a diferenças de opinião, competição por recursos, ou divergências em relação a objetivos e valores.

A implementação de estratégias eficazes de gestão de conflitos pode ajudar a transformar esses desafios em oportunidades de crescimento e inovação, além de fortalecer a coesão da equipe e a satisfação dos colaboradores.

## CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: COMO RECONHECÊ-LOS?

Antes mesmo de realizar uma abordagem, é necessário reconhecer a existência de um conflito, que pode estar explícito, na forma de discussões acaloradas, ou implícito, na forma de tensão ou falta de colaboração, por exemplo.

São situações de conflito em ambientes organizacionais:

- **Choques de objetivos, interesses, opiniões ou valores pessoais:** Diferença em crenças, valores e pontos de vista podem levar a desentendimentos e debates acalorados, especialmente ambientes de decisão coletiva é necessária.

- **Competição por recursos:** as escassezes de recursos, como tempo, dinheiro ou equipamentos, podem gerar disputas e ressentimentos entre indivíduos ou grupos que precisam compartilhar por recursos limitados.

- **Divergência de opinião:** diferenças em crenças, valores e pontos de vista podem levar a desentendimentos e debates acalorados.

- **Falta de comunicação:** comunicação inadequada ou ineficaz pode causar mal-entendidos e informações incorretas, levando a conflitos, incluindo a interpretação das intenções e expectativas.

- **Diferentes objetivos e prioridade:** quando pessoas ou áreas têm objetivos e prioridades distintos, pode gerar um choque de interesses, dificultando a colaboração e o trabalho em equipe.

- **Mudanças organizacionais:** alterações significativas na estrutura processos ou liderança de uma organização podem gerar incerteza e resistência, desencadeando conflitos entre funcionários que se sentem ameaçados ou descontente com as mudanças.

- **Estilo de trabalho diferente:** diversas abordagens e métodos de trabalho podem causar atritos, especialmente em equipes onde a colaboração é crucial. Pessoas com estilos de trabalho divergentes podem ter dificuldades em sincronizar suas atividades e contribuir de forma harmoniosa.

- **Problemas de poder e autoridade:** disputa sobre quem tem autoridade para tomar decisões ou liderar projetos podem resultar em conflitos, especialmente em ambientes onde a hierarquia não é clara ou é contestada.

- **Clima organizacional negativo:** Falta de entusiasmo, desmotivação geral, baixa produtividade ou alta rotatividade de funcionários podem ser sinais de que existem conflitos implícitos no ambiente de trabalho.

- **Falta de reconhecimento:** Sentir-se subvalorizado, ter suas ideias desconsideradas ou não receber o devido crédito pelo trabalho pode gerar ressentimentos e conflitos implícitos entre colegas ou entre funcionários e superiores.

- **Favoritismo ou discriminação:** Percepção de que alguns funcionários recebem tratamento privile-

giado em detrimento de outros, seja por motivos de gênero, raça, religião, idade ou qualquer outra característica, pode gerar conflitos implícitos e ressentimentos na equipe.

- **Falta de clareza nas expectativas:** Expectativas não comunicadas, metas ambíguas ou falta de feedback claro podem levar a mal-entendidos, frustrações e conflitos implícitos entre colegas ou entre funcionários e superiores.

## ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Algumas ações na administração dos conflitos são essenciais para que o final seja positivo.

- **Identificar o conflito:** A identificação de um conflito, nem sempre está visível, portanto, é necessário estar atento às mudanças de comportamento, atitudes e clima no ambiente de trabalho. Reconheça e identifique que existe um conflito. Muitas vezes, os conflitos não são abordados de forma transparente;

- **Dialogar:** O diálogo com qualidade pode originar um campo fértil para a exploração e novas formas de gerenciamento em toda a organização. Do contrário, a falta do diálogo é um campo fértil para o surgimento dos mais diferentes tipos de conflitos e influenciado em todas as áreas dentro e fora da organização;

- **Investigar a situação:** Tenha tempo disponível para verificar a verdadeira situação, quem são os envolvidos, seus efeitos reais e potenciais, é importante demonstrar empatia, facilita nas decisões. Identifique as partes envolvidas, os in-

teresses, necessidades e preocupações de cada uma, bem como os fatores que contribuíram para o surgimento do conflito;

- **Planejar sua abordagem:** Incentive ambas as partes a examinar os interesses por trás de suas posições e crie um clima agradável e de diálogo. Os gerentes devem traçar seus objetivos e decidir sobre o resultado da sua investigação, lembrando que, à medida que surgem novas evidências, o resultado pode ser diferente do esperado e nem sempre agradável. Organize uma reunião com todos os envolvidos para discutir o conflito e certifique-se de que todos tenham oportunidade de expressar suas colocações sem interrupções. Acredite que é possível buscar soluções criativas que favoreçam a todos;

- **Administrar o problema:** Pode gerar emoções extremas, porém, mesmo sendo um ato difícil é um processo necessário. A pressa nesse momento deve ser evitada; não reagir por impulso; pode ser feito pausas na conversa para que a calma permaneça; manter linguagem

e expressão corporal alinhada; o fugir, o enfrentar e o lutar, são abordagens não construtivas – enfrentar ou lutar: quando não se está envolvido causa conflitos ainda maiores, em longo prazo e intimida os funcionários – o fugir: evita a solução do conflito (em partes) e provoca perda de respeito e confiança. Uma abordagem afirmativa em sua maioria é o melhor meio de administrar conflitos: reconhecer que as pessoas têm opiniões distintas uma das outras; todos têm direitos; incentivar ambas as partes a encontrar o motivo do conflito e suas soluções; afirmar que as opiniões sejam expressas de forma espontânea e aberta e fazer sugestões de caminhos a seguir;

- **Descobrir o caminho a seguir:** Em caso positivo, chegue a um acordo aceitável para as partes ou para um todo; em caso negativo, tome medidas para que o conflito não continue; que todos os envolvidos entendam o porquê de suas decisões e que isso seja passado a partir do momento que foi tudo resolvido e esclarecido, não reabrindo “velhas feridas”.

## COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA APAZIGUADORA

As coisas são compreendidas de acordo com o vocabulário existencial de cada indivíduo: o que é natural para um pode ser inaceitável para o outro, dependendo exclusivamente da formação de sua personalidade. Da mesma forma, as ideias são avaliadas pelo padrão individual de valores; entendemos as pessoas conforme o nosso conceito sobre elas.

Talvez você nunca escolhesse uma pessoa como seu chefe para trabalhar numa empresa, mas parece que o diretor está muito satisfeito com ele. Seu colega de escritório é simplesmente insuportável, mas parece que a esposa o adora. Você nunca iria ao Sul no inverno, no entanto os hotéis estão sempre cheios de turistas esperando pela neve. Jamais compraria um carro daquela marca, mas as ruas estão cheias deles. Essa diversidade de opções e opiniões é que torna o mundo dinâmico, vibrante e em contínuo crescimento. Se todos fossem iguais, com as mesmas perspectivas e necessidades, não haveria esta riqueza de cores, culturas, encontros e realizações. O problema é que, juntamente com este painel infinito de diferenças, existe também a dificuldade crônica de entendimento entre as pessoas, os grupos, os países. Numa escala mais próxima, podemos analisar a dificuldade de comunicação entre as pessoas de uma mesma família, entre colegas de trabalho, chefe e subordinados; quantas diferenças, ressentimentos, inimizades e frustrações!

Como é difícil o diálogo entre o pai e o filho adolescente, que abismo separa pessoas que se conhecem tão bem e que se gostam tanto! Entre marido e mulher então, é difícil imaginar que dois indivíduos que optaram por viver juntos e dividem os mesmos objetivos possam enfrentar tantos conflitos. Colegas de trabalho, que dependem diretamente do apoio mútuo, como podem criar tantos atritos? Na verdade, o conflito faz parte da natureza humana e está presente em todos os momentos de convivência e comunicação.

A compreensão do ponto de vista do outro, passa pelo conflito da revisão dos seus próprios valores: o adolescente precisa questionar para compreender e crescer, precisa testar os limites do meio para formar sua própria esfera de individualidade; colegas de trabalho disputam espaço, atenção e reconhecimento. A forma de contato, expressão e comunicação é que vai dimensionar o nível do conflito a ser deflagrado.

As dificuldades em sintonizar a comunicação entre as pessoas são as principais causas dos impasses nos relacionamentos: o colega de empresa provavelmente está dizendo que se sente inseguro e ameaçado pelo seu conhecimento e competência; o chefe mal-humorado que sempre toma a pior decisão, com certeza está apenas estressado pela responsabilidade de decidir com base em dados insuficientes. A estrutura das empresas dificulta a circulação da informação e os subordinados normalmente filtram as notícias conforme o humor do chefe.

A comunicação pode, se utilizada intencionalmente, manipular as opiniões de forma eficaz. Isto vale para o uso bem-intencionado, onde o que se pretende é a preservação do bem comum, como também pode desencadear tragédias gigantescas como pudemos ver nos conflitos mundiais deste século.

Aproximar as pessoas, buscar a sintonia de valores para que os conflitos se resolvam positivamente, esta é a função principal da comunicação e o único caminho para a harmonia organizacional.

## REFLEXÃO FINAL

A gestão de conflitos é um componente essencial para a manutenção de um ambiente harmonioso, seja em uma organização, grupo social ou relacionamento pessoal. Conflitos são inevitáveis, mas quando gerenciado de forma eficaz, pode ser transformado em oportunidades de crescimento e de melhoria.

Por meio de um processo estruturado que inclui, identificação, análise, diálogo, escuta ativa, e busca por soluções colaborativas, é possível resolver divergências de maneira construtiva. A prática da gestão de conflitos não só resolve problemas imediatos, mas também fortalece as relações, promove um ambiente de respeito mútuo e aumenta a coesão entre as partes envolvidas. Implementar um plano de acompanhamento é crucial para assegurar que os acordos sejam cumpridos e para evitar a recorrência de conflitos. Além disso, fomentar uma cultura de comunicação aberta e transparente pode prevenir muitos conflitos antes mesmo que eles surjam.

Em resumo, a gestão eficaz de conflitos é uma habilidade vital que contribui significativamente para o sucesso e saúde de qualquer organização.

### SOBRE A AUTORA

#### Syonara Fernandes

Mestre em Letras - Teoria Literária, Pós-Graduada em Engenharia da Qualidade, Engenharia de Produção, Administração em Marketing e Inclusão Social. Professora nas disciplinas de Comunicação e Expressão, Empreendedorismo, Diversidade e Inclusão, Metodologia Científica e Planejamento Estratégico. Coordenadora Pedagógica da Faculdade IDD e Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais.



 [fernandes.doc@idd.edu.br](mailto:fernandes.doc@idd.edu.br)

 <https://br.linkedin.com/in/syonarafernandes>

 <https://lattes.cnpq.br/9811545822567092>