



Gestão de Pessoas

Gerenciamento de Conflitos

Técnicas de gerenciamento de conflitos com base na dinâmica e procedimentos utilizados para resolvê-los

Esta taxonomia pode ser dividida em três categorias com base nos **aspectos focais** do gerenciamento de conflitos: **estruturais, comportamentais, e processuais**.

I – Técnicas ou Abordagens Estruturais

As abordagens estruturais concentram-se na configuração e na **estrutura organizacional, nos sistemas e processos**¹ que podem influenciar a ocorrência de conflitos.

Elas buscam **modificar o ambiente** ou contexto em que os conflitos ocorrem, com o objetivo de **reduzir as fontes de tensão**.

EXEMPLOS:

Reestruturação Organizacional: Um departamento governamental enfrenta conflitos internos devido a sobreposições de responsabilidades entre diferentes unidades.

Isso leva a ineficiências e frustrações entre os funcionários.

Uma revisão estrutural é realizada para clarificar as funções e responsabilidades de cada unidade.

Isso pode envolver a criação de novas divisões, a fusão de unidades sobrepostas ou a realocação de recursos para alinhar melhor as capacidades

¹ Atente-se que “processo” está sendo usado aqui em um sentido diferente de “técnica processual de gerenciamento de conflitos”.

com as necessidades da organização. A reestruturação visa a reduzir o conflito ao minimizar duplicações e promover uma cooperação mais efetiva.

Clarificação de Papéis: Em uma startup em crescimento, sobreposições de responsabilidades entre membros da equipe levam a conflitos sobre quem deve realizar certas tarefas.

A liderança implementa um processo de clarificação de papéis, definindo claramente as responsabilidades e expectativas para cada posição.

Isso ajuda a reduzir a ambiguidade e os conflitos relacionados às tarefas.

II - Técnicas ou Abordagens Comportamentais

As abordagens comportamentais focam **nos indivíduos e em suas interações**, buscando **mudar atitudes**, percepções, e comportamentos para promover uma gestão de conflitos mais eficaz.

Essas abordagens incluem treinamento em habilidades de comunicação, desenvolvimento de empatia, e técnicas de negociação e mediação.

O objetivo é equipar as pessoas com as ferramentas necessárias para abordar conflitos de maneira construtiva.

EXEMPLOS:

Treinamento em Habilidades de Comunicação: Uma organização percebe que muitos dos seus conflitos internos derivam de má comunicação. Para abordar isso, eles oferecem workshops sobre habilidades de comunicação eficaz, incluindo escuta ativa, comunicação não violenta e feedback construtivo.

Esses treinamentos ajudam a melhorar a forma como os membros da equipe interagem, reduzindo mal-entendidos e conflitos.

Sessões de Team Building: Conflitos de personalidade e tensões interpessoais em uma equipe levam à deterioração do moral e da produtividade.

A empresa organiza retiros de team building focados em atividades que promovem a confiança, o respeito mútuo e a compreensão.

Essas atividades ajudam a melhorar as relações interpessoais e a reduzir os conflitos pessoais.

III – Técnicas ou abordagens processuais

As abordagens processuais enfocam os **métodos e etapas** através dos quais os conflitos são abordados e resolvidos.

Essas técnicas enfatizam a **importância do procedimento em si**, incluindo a maneira como as partes envolvidas se comunicam, tomam decisões, e chegam a um acordo.

EXEMPLOS:

Mediação: Dois departamentos em uma organização estão em conflito sobre a alocação de um orçamento limitado.

Um mediador neutro é trazido para facilitar uma série de reuniões entre os líderes dos departamentos.

Através da mediação, as partes são encorajadas a expressar suas necessidades e preocupações e a trabalhar juntas para encontrar uma solução mutuamente aceitável.

Negociação Assistida: Em uma negociação de contrato entre uma empresa e um fornecedor, surgem desacordos significativos.

As partes utilizam uma abordagem de negociação assistida, onde um consultor especializado em negociação ajuda cada lado a entender melhor as preocupações e interesses do outro. Isso facilita o encontro de um terreno comum e a conclusão de um acordo que beneficie ambas as partes.

Arbitragem: Um árbitro neutro toma uma decisão sobre o conflito após ouvir todas as partes envolvidas. A decisão do árbitro geralmente é vinculativa.

Técnicas de resolução de conflitos com base no resultado

(teoria das intenções primárias)

O gerenciamento de conflitos refere-se ao processo de identificação e **tratamento de conflitos** de maneira eficaz, equitativa e eficiente.

No ambiente de trabalho, os conflitos podem surgir por diversas razões, como diferenças pessoais, competição por recursos ou divergências em relação a objetivos.

INTENÇÕES PRIMÁRIAS DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

As intenções primárias de gerenciamento de conflitos referem-se ora às **motivações subjacentes ora às abordagens iniciais** que os indivíduos ou organizações adotam em relação aos conflitos.

Elas geralmente são classificadas em dois eixos principais, com base nos trabalhos de Kenneth W. Thomas e Ralph H. Kilmann, que desenvolveram o Modelo Thomas-Kilmann de estilos de conflito. Estes dois eixos são:

I. assertividade (o desejo de satisfazer os próprios interesses) e

II. cooperatividade (o desejo de satisfazer os interesses dos outros).

Dentro desse modelo, **cinco intenções primárias** de gerenciamento de conflitos podem ser identificadas:

1 – Competição ou imposição (Assertiva e Não Cooperativa)

A intenção é **ganhar** o conflito à custa da outra parte.

Indivíduos com essa intenção priorizam seus próprios interesses acima de tudo e usam o poder para vencer.

Essa abordagem é útil em situações onde decisões rápidas e assertivas são necessárias, mas pode ser prejudicial para os relacionamentos a longo prazo.

Exemplo: Um departamento de vendas tem duas equipes competindo pelo mesmo território de clientes.

Aplicação: O gerente decide que apenas uma equipe pode assumir o território e estabelece um desafio de vendas, onde a equipe com melhor desempenho no próximo trimestre ganhará os direitos exclusivos. Aqui, a **abordagem competitiva** é usada para motivar o desempenho, mas pode gerar tensões e ressentimentos entre as equipes.

2 - Colaboração (Assertiva e Cooperativa)

Esta intenção busca encontrar uma **solução "ganha-ganha"**, que satisfaça os interesses de todas as partes envolvidas.

Requer abertura, **diálogo** e um esforço conjunto para entender as necessidades e preocupações de todos, levando a soluções inovadoras e sustentáveis.

Exemplo: Durante o desenvolvimento de um novo produto, surgem divergências entre as equipes de design e engenharia sobre as especificações técnicas e estéticas.

Aplicação: O gerente organiza **workshops conjuntos entre as duas equipes** para discutir as preocupações e necessidades de cada lado. Juntos, eles exploram alternativas e chegam a uma solução que atende tanto aos requisitos

técnicos quanto aos estéticos, resultando em um **produto inovador e consensual**.

3 – Compromisso ou acordo (Moderadamente Assertiva e Cooperativa)

Quando as partes estão dispostas a **ceder em alguns pontos** para chegar a uma solução aceitável para ambos.

Essa intenção é prática quando o tempo é limitado ou quando a colaboração total não é possível, mas ainda assim busca um terreno comum.

Exemplo: Em uma pequena empresa, dois sócios discordam sobre a alocação do orçamento anual; um quer investir em marketing, enquanto o outro prefere atualizar o equipamento.

Aplicação: Após discussões, eles **concordam em dividir o orçamento** disponível, dedicando uma parte ao marketing e outra à atualização do equipamento. Esse compromisso permite que ambos os sócios vejam suas prioridades parcialmente atendidas, mantendo a operação harmoniosa da empresa.

4 - Acomodação (Não Assertiva e Cooperativa)

Prioriza as **necessidades e desejos da outra parte em detrimento dos próprios**. Embora possa ajudar a manter a harmonia e as relações, pode também levar a **ressentimento** ou a sensação de que os próprios interesses estão sendo negligenciados.

Exemplo: Em uma equipe de projeto, um membro sente fortemente que sua proposta para o nome do projeto é a melhor, mas enfrenta oposição dos demais membros da equipe.

Aplicação: Reconhecendo a importância da coesão da equipe e querendo evitar um conflito prolongado, o membro decide **abrir mão** de sua preferência em favor da sugestão de outro membro da equipe. Essa ação promove a harmonia do grupo e permite que o projeto avance, apesar de suas próprias reservas.

5 - Evitação (Não Assertiva e Não Cooperativa)

Envolve **retirar-se** do conflito ou negar sua existência.

Embora possa ser uma estratégia válida em situações onde o conflito é trivial ou quando é necessário mais tempo para considerar uma resposta, a evitação

geralmente não resolve o problema subjacente e pode levar ao acúmulo de tensões.

Exemplo: Dois colegas de trabalho têm um desentendimento menor sobre a organização da área comum do escritório.

Aplicação: Ambos decidem que o assunto não vale a pena ser discutido a fundo e **optam por ignorá-lo**, concentrando-se em suas responsabilidades principais. Embora isso evite o confronto imediato, o problema subjacente de comunicação e cooperação **permanece não resolvido**, podendo ressurgir no futuro.