Gestão de conflitos em ambientes corporativos

**Gestão de conflitos em ambientes corporativos**

**Técnicas para Resolução de Conflitos**

Algumas técnicas para resolução de conflitos:

1. Resolução de problemas – encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar os problemas e resolvê-los por meio de discussão aberta.
2. Metas superordenadas – criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
3. Expansão de recursos – quando o conflito é causado pela escassez de um recurso ($, promoção, espaço de trabalho). A expansão pode criar uma solução ganha-ganha.
4. Não enfrentamento – suprimir o conflito ou evadir-se dele.
5. Concessão – Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
6. Comando autoritário – administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
7. Alteração de variáveis humanas – utilização de técnicas de mudanças comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar  atitudes e comportamentos  que causam conflitos.
8. Alteração de variáveis estruturas –  mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.
9. Suavização – minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.

**Técnicas de Estímulo de Conflitos**

Algumas técnicas para estímulo de conflitos:

1. Comunicação – utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflitos.
2. Inclusão de Estranhos –  inclusão nos grupos de trabalho de  funcionários que tenham históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles dos seus membros.
3. Reestruturação da Organização – realinhamento dos grupos de trabalho; alteração de regras e regulamentos; aumento da interdependência; e outras mudanças estruturais similares que rompam o status quo.
4. Nomear um “Advogado do Diabo” – designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

**Alternativas para Resolução de Conflitos**

Alternativas para resolução de conflitos de forma pacífica.

**Negociação**

É o procedimento mais comum e natural, chegar a um acordo. Não existe participação de terceiros, apenas os envolvidos procuram uma solução negociada através de conversa. Em greves é comum que os envolvidos, funcionários e empregadores, se reunam para negociar. Um método utilizado neste caso é elaborar uma lista dos pontos à serem negociados, de onde são extraídos os pontos todos concordam e os pontos em desacordo onde é necessário negociação. São levantadas possíveis soluções para os pontos em desacordo, e então são listados os pontos onde ambas as partes aceitam a solução proposta diminuindo a lista de pontos em desacordo.

**Mediação**

Semelhante a negociação, porém envolve a participação de um terceiro imparcial que coordena o processo, estimulando as partes envolvidas pelo diálogo.

**Conciliação**

Ocorre quando há consenso entre as partes envolvidas. Funciona de forma parecida com a Mediação, porém a terceira pessoa que conduz o processo, que apesar de imparcial e neutra, pode manifestar sua opinião e manifestar soluções para o conflito. Mediação e conciliação tem muitos pontos em comum, sendo que os dois processos se combinam durante a resolução do conflito.

**Arbitragem**

Um arbitro resolve o problema. Diferente das demais alternativas, o árbitro é quem tem o poder de decisão e não os envolvidos. É como uma sentença judicial.

**Cases**

Segue alguns cases sobre resolução de conflitos.

**Case Eduardo Godzikowski – Comercio de Tintas Piquiri**

Eduardo relata que, na empresa em que administra, os funcionários são todos auxiliares de produção, vulgarmente chamados de “peões” como ele relata. Eduardo comenta que, por serem de uma classe menos favorecida, ele encontra dificuldade explicar algumas coisas.Eduardo conta um problema entre um chefe de produção e um funcionário. Relata que o chefe de produção “não vai com a cara” do funcionário. Eduardo já tentou entender o motivo da briga, mas não conseguiu. Ele comenta que conversou com ambas as partes sem resultado. Sua percepção foi que, talvez por não terem muito estudo, não entenderam e simplesmente argumentaram “não vou com a cara dele e não trabalho com ele”.Para tentar resolver o conflito, Eduardo pensou em várias alternativas, como forçar a trabalharem juntos, mas percebeu que não daria certo pois, além de diminuir o desempenho dos dois, poderia resultar em agressões físicas. Por fim, a solução aplicada foi em separa-los fisicamente, já que a empresa possuía duas unidades distintas. Aquele que era chefe de produção permaneceu onde estava e o outro foi transferido.Eduardo menciona que “por hora o problema foi resolvido”, mas que a demissão de um deles pode ocorrer no futuro.Analisando o case de Eduardo, percebemos que ele adotou a estratégia de Mediação do conflito em um primeiro momento, chamando ambos para o diálogo, mas como não deu resultado optou por simplesmente Evitar o conflito, separando-os fisicamente. Pode ser necessário Arbitrar uma solução no futuro, como a demissão de um deles.

**Case Spoleto: “Se não pode com eles, junte-se a eles!”**

Daiane Santana, diretora administrativa da rede de restaurantes Spoleto, relata uma crise de sua marca nas redes sociais, em que, onde a postura que o Spoleto tomasse seria decisiva para resolver um potencial conflito com seus consumidores ou a sociedade em geral.Ela relata que o site Kibe Loco produziu um vídeo de humor em que o funcionário maltrata uma cliente que demora a fazer o pedido. Em nenhum momento, o nome do restaurante é citado, entretanto, fica bastante claro que é a ele a quem os humoristas se referem.Percebendo a repercussão no Youtube – mais de 430 mil visualizações -, a empresa decidiu criar uma parceria com o site, que elaborou a continuação da história mostrada no primeiro vídeo.  Desta vez, filmam o empregado sendo advertido pelo gerente e tentando mudar o comportamento.Além disso, em o “Spoleto – parte II” é mostrada a rotina do funcionário, inclusive sua conduta em outros empregos, o que remete claramente à ideia de que o problema seria uma pessoa específica que é impaciente em todas as circunstâncias, pois esta é uma característica dela, e não do estabelecimento em si.No final, o Spoleto deixa explícito que preza pelo bom atendimento ao cliente e incentiva que qualquer ato que descumpra tal valor, seja denunciado.Analisando o case do Spoleto, percebemos a estratégia de Colaboração, onde ambas as partes simplesmente se uniram para fomentar mais ainda o objeto inicial do conflito, mas de uma forma conjunta definida em conjunto por ambas as partes, o que resulto no vídeo “Spoleto – parte II”. Este é um belo exemplo de conflito positivo que retirou o Spoleto de sua zona de conforto trazendo frutos (na bibliografia é possível acessar os vídeos)