



GERENCIAMENTO DE CONFLITO: ESTUDO DE CASO NO CAPRINOS CULINÁRIA REGIONAL

Anderson Augusto Farias de Goes, Rodrigo Guimarães

anderson.goes@hotmail.com

INTRODUÇÃO

No respectivo trabalho, iremos abordar um tema bastante presente nas organizações, a preocupação pelo gerenciamento de conflitos que é assiduamente discutido, por se tratar de um aspecto corriqueiro e que muitas vezes os gestores não possuem sensibilidade e jogo de cintura para administrá-los. “Dizem que os conflitos ocupam os seres humanos mais que qualquer outro assunto, com exceção de Deus e do amor” (ROBBINS, 2009, p.190). Na opinião de Wagner e Hollembeck (2009, p.283):

Conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações. Quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o processo de uma ou mais das outras metas.

Quando se fala em conflito, as pessoas tendem a colocar suas necessidades e interesses em primeiro plano por não possuírem objetivos idênticos, podendo acarretar a uma divergência.

Diante disto, o objetivo deste estudo é analisar como o conflito pode repercutir positivamente, conduzindo a uma sinergia das partes envolvidas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como toda organização é composta por pessoas, a presença de controvérsia acaba sendo inevitável. Por conta da complexidade dos indivíduos e seus respectivos anseios e objetivos serem intrínsecos, cabe ao gestor buscar meios e recursos para solucionar de maneira eficaz, os presentes conflitos.



Na opinião de Robbins, o conflito apresenta duas características gerais: são funcionais e disfuncionais:

Alguns conflitos apóiam os objetivos do grupo e melhoram o desempenho, são os conflitos funcionais. Por outro lado, existem aqueles que atrapalham o desempenho, são formas disfuncionais ou destrutivas de conflitos. (ROBBINS, 2009, p. 192)

Este conceito geral de Robbins, surgiu da necessidade de controlar o conflito. Diante da visão clássica que caracterizava todo conflito como ruim, pois era considerado contraproducente e atrapalhava o desenvolvimento do grupo, dando prejuízos e limitações para presentes e futuras mudanças.

Já a visão humanística, que dizia ser inevitável na vida do seres humanos, surgiu de então a interacionista, que vem sendo adotada atualmente com característica contrária da clássica, encorajando e provocando a existência de conflitos na organização ou no grupo em específico. Ou seja, acredita-se que a presença de divergências, sendo controlada de maneira funcional, trará respostas para respectivas perguntas e soluções para devidos problemas internos e externos para a organização, pois o objetivo desta visão é incentivar os líderes a sustentar o nível mínimo constante de contestação.

ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

A essência da administração de um conflito, requer um alto grau de percepção por parte do gestor e também um alto conhecimento do grupo, para assim contextualizar, planejar e montar um plano de ação específico ao conflito, solucionando o problema. De acordo com isto, o gestor ganha uma credibilidade ao aproveitar o lado positivo do mesmo, utilizando-o como ferramenta motivadora das partes envolvidas e do desenvolvimento do senso crítico e criativo do grupo. É necessário ressaltar que uma vez um grupo ausente de conflitos tende-se a se tornarem desmotivados e fechados à mudanças.



Diante da percepção do administrador ao conflito, a princípio irá demonstrar uma reação. De acordo com isto, vale ressaltar cinco estilos de administração e conflito: competição, colaboração, não-enfrentamento, acomodação e concessão.

Portanto, o gerenciamento dos conflitos é de extrema importância para o resultado final, uma vez que, um ambiente laboral sadio e com conflitos não duradouros, trará conseqüências favoráveis de retenção de talentos e aumento de qualidade no processo das atividades organizacionais. Sobre isto Chiavenato (2004, p.422) define:

Em um extremo, existe estilos que dão ênfase ao desejo de satisfazer os próprios interesses (assertividade) e, em outro extremo, estilos que levam em conta os interesses da outra parte (cooperação).

De acordo com os cinco estilos ressaltados anteriormente, se definem como:

- **Competição** – quando uma das partes visa apenas a própria satisfação, independente se irá prejudicar ou não a outra parte.
- **Colaboração** – quando as partes conflitantes desejam satisfazer o interesse de ambas.
- **Não-enfrentamento** – quando as partes se omitem diante da realidade do conflito, por utilizar como estratégia a fuga.
- **Acomodação** – é quando um dos envolvidos é levado por um sentimento de relacionamento, mantendo-o intacto.
- **Concessão** – é quando as partes envolvidas cedem alguma coisa, direcionando a um comprometimento satisfatório.

METODOLOGIA

O respectivo estudo de caso foi realizado no Restaurante e Bar Caprinos, localizado na Região Metropolitana do Recife no bairro da Tamarineira, fundada no ano



de 2000 e do segmento alimentício, mais especificamente da culinária regional, encontra-se no regime tributário do Simples Nacional de característica familiar, possuindo departamentos de área administrativa, produção e frente de loja, onde o seu quadro funcional é composto por um diretor á nível estratégico, um supervisora a nível operacional e quinze colaboradores, sendo eles: seis garçons, três auxiliar de cozinha, dois churrasqueiros, dois serviços gerais, um bartender e um office-boy. Sobre estudo de caso Gil (2002, p.54) afirma: [...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A ferramenta utilizada como fonte de pesquisa foi um questionário aberto para o nível estratégico. De acordo com Pereira (2010), o questionário é uma contínua série de perguntas que devem ser repassadas de forma escrita pelo entrevistado, com o intuito de esclarecer o objetivo do questionário. Diante disso foram utilizadas as seguintes perguntas: Quais os conflitos mais corriqueiros e quais medidas são tomadas para solucionar os presentes conflitos?

ANÁLISE DE DADOS

Diante dos dados, podemos observar que 49% dos conflitos no setor produtivo se deu por conta das diferenças culturais e do baixo grau de maturidade do grupo, desencadeando uma alta rotatividade podendo elevar as variáveis pessoal. Segundo Robbins (2009) este tipo de conflito é caracterizado como do tipo variáveis pessoal, onde as diferenças de valores de cada indivíduo que agregam na instituição atrapalham no desenvolvimento das tarefas.

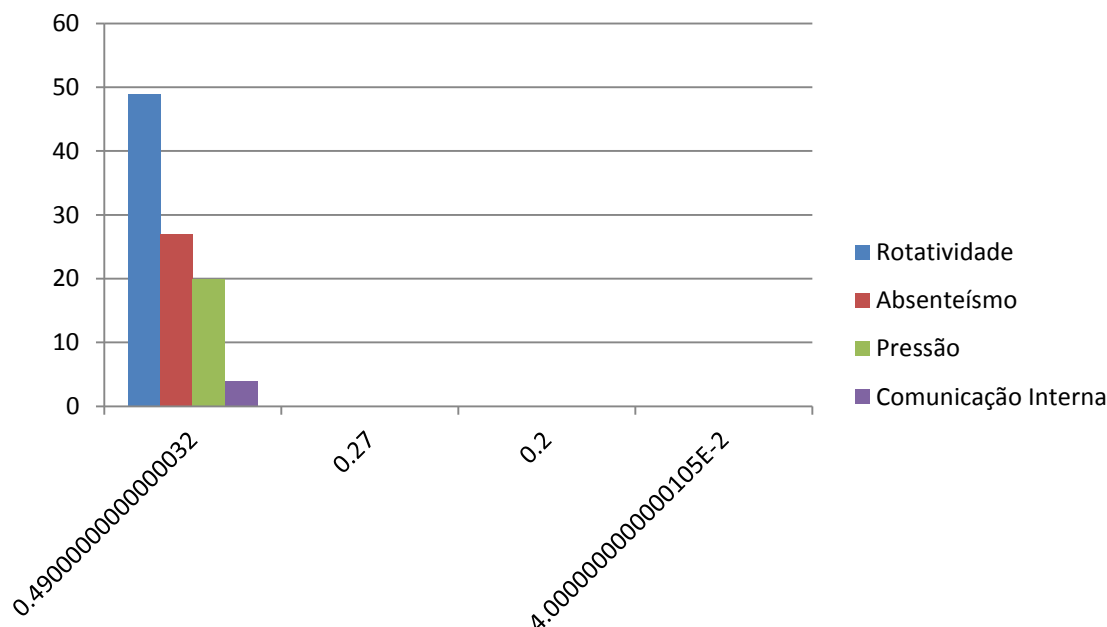
Além disso, demonstrou-se que 27% de outros conflitos é gerado pelo absenteísmo do quadro funcional. Segundo repassado pelo próprio Diretor, que os colaboradores não se sentem motivados, assim como afirma Robbins: que a “[...] motivação é a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo [...]” (ROBBINS, 2009, p.48).



Sobre a pressão, que está demonstrando 20% dos conflitos, resulta na delegação do líder aos subordinados. Por se tratar de uma empresa do segmento alimentício, a cobrança na preparação e agilidade na entrega dos pratos em datas comemorativas e em finais de semana é elevada, portanto exigindo dos funcionários uma maior produtividade (oferta) por consequência do aumento do consumo (demanda). Segundo Robbins (2009) este tipo de conflito acontece por se tratar de uma divergência por estrutura, na maneira de como o líder padroniza as tarefas delegadas.

Neste contexto, o conflito que apresentou a menor porcentagem foi a do tipo comunicação interna, demonstrando uma leve falha na comunicação entre o líder e os colaboradores da produção. Desta forma, diminuindo a margem de erros na realização dos pratos. Robbins argumenta que nenhum grupo pode existir sem comunicação: a transferência de significado entre os seus membros, a comunicação abrange a transferência bem como a compreensão do significado (ROBBINS 2009,p. 135).

Gráfico1: **Conflitos no Setor Produtivo**



Fonte: Autores (2014)

Como repassado pelo Diretor da empresa, o mesmo se utiliza de palestras e treinamentos junto ao SEBRAE assim como em específico o curso de boas práticas (**RESOLUÇÃO – RDC N° 216, DE 15 DE SETEMBRO DE 2004**), para um melhor desempenho e entendimento das tarefas. Segundo Chiavenato:

No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do preenchimento de cargos. Mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo (CHIAVENATO, 2010 p.366).

Após a percepção dos conflitos no setor produtivo, o Diretor seguiu um estilo colaborador, satisfazendo os interesses de ambas as partes, utilizando-se assim, da negociação do tipo ganha-ganha, onde todos os envolvidos saem ganhando.



Considerando as críticas e através do feedback com os membros do setor produtivo, o mesmo se utilizou das divergências, como agentes de mudança para o desenvolvimento do grupo.

Diante disto, se utilizou de treinamentos, onde os funcionários veteranos, treinam os novatos através de suas experiências e vivências no segmento, otimizando e diminuindo os custos a empresa. E palestras de reciclagem junto ao SEBRAE, com o propósito de que o próprio funcionário se sinta motivado e apto à atingir o crescimento interno na empresa, evitando o absenteísmo, elevando o grau de maturidade e o querer fazer no setor operacional legitimando e trazendo a tona a qualidade intrínseca no ambiente laboral de cada indivíduo, e com isto minimizando a rotatividade e aumentando o nível de sinergia dos objetivos entre líder e liderados.

O resultado de todo investimento de treinamentos é demonstrado nos momentos de pressão, quando o colaborador desenvolve as habilidades necessárias para solucionar da maneira eficiente uma possível tarefa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste artigo é repassar de forma clara a importância da teoria versus à prática, para um melhor entendimento do leitor. Utilizando um questionário aberto no Restaurante e Bar Caprinos, visualizamos nitidamente a necessidade de gerenciamento do conflito e a busca contínua por competências, para planejar e controlar de maneira satisfatória os impasses na organização.

Dessa forma, o gerenciamento de conflito será de extrema importância para minimizar transtornos presentes e futuros propiciando a um bom resultado de tarefa, uma vez que, o mercado contemporâneo é altamente exigente e competitivo.

Um cuidadoso planejamento no aspecto qualitativo ao inserir e desenvolver funcionários em específico para o setor de produção, com o intuito de sanar e reduzir os índices de conflitos e custos por conta da grande rotatividade do capital humano.



REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, José Martins. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

WAGNER, John. A; HOLLENBECK, John.R. **Comportamento organizacional: criando vantagens competitivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.