

Gestão de conflitos: o papel do gestor no gerenciamento de conflitos

Conflict management: the role of the manager in conflict management

Anna Luiza da Costa Pinto Bonetto¹

Cleverson Naumann²

Luiz Guilherme de Oliveira³

Resumo

O ambiente corporativo é parte de uma sociedade que compartilha de propósitos semelhantes. Pode-se considerar que o ser humano em sua essência tem tendência ao desenvolvimento de conflitos, especialmente quando há a reunião de indivíduos num mesmo local, sejam eles por alimento, espaço ou reprodução. A modernidade traz novos desafios que estão sendo progressivamente potencializados pelo mundo corporativo, tais como: o tempo, as metas, o trabalho em equipe, a globalização, a competição por trabalho, a vaidade e a diferença de visões, podendo ser considerados estes alguns dentre os vários fatos geradores de conflitos. Neste sentido, cabe ao gestor, num ambiente de trabalho, diferenciar os conflitos de briga dos comuns a qualquer sociedade e se beneficiar ao máximo dos efeitos positivos que as interações pessoais podem proporcionar. Através de pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em livros, em materiais publicados em artigos e *websites*, e a partir de pesquisa descritiva na qual os conceitos e dados foram analisados sem manipulação, neste artigo será possível a análise de que, se bem administrado, o conflito pode ser extremamente vantajoso à organização, bem como o seu excesso ou descontrole pode ser fatal à continuidade de um departamento ou da companhia como um todo.

Palavras-chave: Sociedade. Conflitos. Equipe. Gestor.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Positivo. Analista Administrativo. *E-mail*: annaluizabonetto@yahoo.com.br

² Tecnólogo em Gestão Financeira pela OPET. Gerente Financeiro. *E-mail*: c.cleverson@gmail.com

³ Bacharel em Administração pela FAEC. Bancário. *E-mail*: guistrike@hotmail.com

Abstract

The corporate environment is part of a society that shares similar goals. It can be considered that the human being in its essence tends to develop conflicts, especially when there is the gathering of individuals in the same place, whether for food, space or reproduction. Modernity brings new challenges that are being progressively enhanced by the corporate world, such as: time, goals, teamwork, globalization, competition for work, vanity and difference of views, and can be considered these some of the various facts that generate conflicts. In this sense, it is up to the manager, in a work environment, to differentiate the misunderstanding conflicts from the common ones to any society and to benefit to the maximum of the positive effects that the personal interactions can provide. Through a bibliographic research, developed based on books, materials published in articles and websites, and from a descriptive research in which the concepts and data were analyzed without manipulation, in this article it will be possible to analyze that, if well administered, the Conflict can be extremely advantageous to the organization, and its excess or lack of control can be fatal to the continuity of a department or the company as a whole.

Keywords: Society. Conflicts. Teamwork. Manager.

Este artigo tem como objetivo mostrar que os conflitos podem ser administrados e resolvidos e têm seus pontos positivos e negativos no ambiente organizacional, assim como os principais fatos que dão origem a eles e o papel do gestor neste cenário. Para Vecchio (2008), conflito é um produto que não pode ser evitado na organização e que não é desejável nem indesejável. Gera resultados positivos se bem administrados ou afeta o desempenho da equipe se tratado de forma equivocada. Parte da percepção, de uma pessoa ou de um grupo, de que um ou mais indivíduos possam impedir a realização de um objetivo ou uma tarefa, ocasionando incompatibilidade entre as partes, que tenderam a se opor. O conflito, de forma geral, ocorre quando os objetivos ou desejos das pessoas são diferentes dos das outras, dessa maneira, o conflito é algo normal na vida em sociedade.

Pode-se considerar que os líderes, de forma geral, tendem a visualizar o conflito como algo nocivo ao equilíbrio da equipe e da organização e entendem que uma equipe saudável é aquela sem diferenças; entretanto, faz-se necessário refletir que em um ambiente em que as ideias divergem, existem conflitos e que isso é comum a qualquer comunidade.

Para Lamcombe e Heilborn (2008, p. 349), liderar seria “Conduzir um grupo de pessoas influenciando seus comportamentos e ações para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios”. Dessa forma, entende-se que o gestor deve ter a capacidade montar, organizar e trabalhar de maneira consciente com as equipes de forma que as personalidades e ideias divergentes não sejam tratadas como motivos para o distanciamento ou cisão e sim matéria-prima para a promoção do debate de ideias e visões de forma que venham a contribuir para o crescimento e aumento do desempenho individual e do grupo.

O conflito de ideias tende a contribuir para o atingimento de metas, objetivos e expectativas individuais, da equipe e da organização

Quando bem trabalhado pelo gestor, o conflito de ideias tende a contribuir para o atingimento de metas, objetivos e expectativas individuais, da equipe e da organização.

Diante dessa questão, é fundamental o aprofundamento no assunto que é pouco abordado nas empresas, nas reuniões e nos trabalhos científicos. Segundo Ghoshal e Bartlett (2000), os gestores devem trabalhar o propósito da organização, criando uma organização com a qual seus integrantes possam se identificar, compartilhem um sentimento de orgulho e estejam dispostos a se comprometer. Nesse sentido, amplia-se a atuação dos gestores, que devem atuar de maneira que capturem a atenção e o interesse dos funcionários, além de envolver a organização, construir valores essenciais e transmitir a mensagem, comprometendo as pessoas com os objetivos organizacionais. Para identificar de que forma as divergências podem beneficiar o ambiente através de pesquisa, torna-se necessário compreender os conceitos de conflitos, identificar suas consequências e efeitos para a organização, bem como destacar seus tipos e ações, a fim de identificar de que forma essas situações, se bem administradas, podem se mostrar oportunidades de crescimento e mudanças nas empresas.

1 Conceitos de Conflitos

O conflito é tão antigo quanto a humanidade e, embora hoje considere-se como algo que deve ser controlado, em termos históricos mais abrangentes, segundo Dubrin (2003), o conflito é um processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas sociedades, quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas. Isso é de fácil visualização nas organizações sejam elas com ou sem fins lucrativos. Desde os primórdios, conflitos e conquistas influenciaram o universo humano e resultaram na expansão da humanidade pelo globo.

Para Moscovici (2001), não existe uma receita apropriada para a resolução de conflito. Segundo o autor, antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, a fim de alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação.

Para Elias (2000), conflito é uma forma de associação humana em que as pessoas são colocadas em contato entre si e por meio da qual se pode alcançar a união. Esse pode ser considerado um importante ponto de partida, tendo em vista que sugere o oposto à ideia de que o conflito é o término das relações e interações. Ademais, o argumento do autor é de que o conflito obriga as partes a reconhecerem umas às outras ainda que a relação seja antagonista.

Corroborando com isso, Burbridge (2012) prega que conflitos são ocorrências naturais previsíveis e em muitos casos importantes, pois são a energia que promove as mudanças organizacionais. Entretanto, pode-se considerar que muitos desses conflitos são desnecessários, desproporcionais e

O conflito é inevitável em sociedades e comunidades, sejam elas corporativas ou não

têm desdobramentos que degradam os valores, causando prejuízo às empresas e aos profissionais que nela trabalham. Dessa forma, o grande desafio do gestor é identificar e separar os conflitos produtivos, dos quais pode se beneficiar, dos contraprodutivos, que são nocivos às pessoas, ao grupo e às organizações, e, através disso, gerenciá-los, evitá-los e administrá-los da melhor maneira.

Segundo Chiavenato (2004), o conflito ocorre em razão da diferença de objetivos, interesses pessoais e visões e é característica marcante da natureza humana. Para ele, a palavra **conflito** está vinculada a desacordo, discórdia, diferença e é um paradoxo da cooperação e da colaboração. Assim sendo, para que haja conflito, além da divergência dos fatores mencionados, deve ocorrer uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja, uma das partes busca atingir as suas próprias metas interligadas com outra parte, o que interfere na sua busca de atingir as metas e objetivos.

Considera-se então que, por se tratar de um fenômeno comum à natureza humana, o conflito é inevitável em sociedades e comunidades, sejam elas corporativas ou não e pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações. De qualquer forma, trata-se de um assunto que envolve todos os indivíduos, tornando essencial o entendimento deste paradigma para um bom convívio nas organizações.

1.1 Causas de Conflitos

Como já visto, onde existe interação humana o conflito é inevitável, portanto nas organizações este fenômeno é corriqueiro e esperado. Nesse sentido, os ambientes, os perfis de cada indivíduo, o clima organizacional e outros fatores podem potencializar a ocorrência de conflitos, o que torna importante a compreensão e a análise de suas causas.

Segundo Chiavenato (2004), em certas organizações existem ambientes e culturas que tendem a criar percepções em pessoas e equipe e que contribuem para criação de ambientes propícios ao conflito. Essa realidade constitui as condições antecedentes dos conflitos e dividem-se em quatro tipos. De acordo com Chiavenato (2004, p. 416), são eles:

Ambiguidade de papel: quando as expectativas são pouco claras e confusas, além de outras incertezas, aumentando a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis; objetivos concorrentes: como o crescimento da organização, os grupos e setores se especializam cada vez mais na busca por seus objetivos; recursos compartilhados: os recursos da empresa são limitados e escassos, e a disponibilidade precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da empresa, de forma que, o aumento do consumo de quantidade de recursos de um grupo acarretará na diminuição do outro; interdependência de atividades: as atividades e objetivos para serem executados e atingidos dependem do trabalho de grupos distintos.

Dessa forma, entende-se que cada grupo realiza tarefas específicas, com objetivos distintos, relacionando-se com partes diferentes do ambiente, o que resulta na diferenciação entre objetivos e interesses desiguais dos demais grupos da organização. Isso acaba promovendo a rivalidade que, se não controlada, coloca as áreas em roda de colisão ou conflitos constantes. Ademais, a percepção de objetivos e interesses diferentes

ou vantagens ocorre quando um grupo depende do outro para realizar e finalizar as suas tarefas com êxito. Quando existe esta interdependência de atividades e processos, cria-se a oportunidade de favorecimento ou de prejudicar o trabalho dos demais, cenário este que se torna um potencial conflito e demanda diversas análises de perfil, de grupo e de processos.

Corroborando com isso, Burbridge e Burbridge (2012) defendem que a natureza de um conflito pode ser analisada em três categorias. Para eles, a origem do comportamento humano é a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, tendo em vista que cada pessoa tem sua personalidade, história, educação, bem como valores, princípios e sentimentos, que influenciam suas atitudes e pensamentos. Além disso, os autores consideram que a origem estrutural se refere a normas, diretrizes, políticas e procedimentos, e podem ser responsáveis por evitar ou provocar conflitos. A origem externa à globalização refere-se à crise, tensões do mercado e competitividade do mundo externo, que podem gerar ambientes propícios ao conflito saudável ou nocivo.

Pode-se considerar que são diversas e variáveis as razões que levam a um conflito, tornando fundamental o papel do gestor em chegar a um diagnóstico dos acontecimentos, através da análise do perfil dos colaboradores e das tendências de comportamento. Desse modo, é possível que trate desses fatos da forma adequada, evitando, minimizando ou administrando, para evitar o conflito nocivo e extrair o melhor do conflito construtivo.

1.2 Efeitos dos Conflitos

De acordo com o analisado, pode-se considerar que o conflito é parte integrante do relacionamento interpessoal em todas as

circunstâncias da vida profissional, sendo classificado como fator benéfico para ultrapassar limitações pessoais e organizacionais, contribuindo para evitar conformismo, acomodação ou a produção de falsos consensos, fatores maléficos à organização, quando não há uma abordagem correta do problema a ser resolvido. De qualquer forma, ele pode ser um sinal de tomada de consciência de adversidades, constituindo um motor de progresso.

1.2.1 Efeitos positivos dos conflitos

Segundo Nascimento (2008), o cerne de muitos conflitos são o erro e a falha, diretos, operacionais ou de tempo. Ambientes competitivos tendem a despertar na pessoa a preocupação de minimizar ou antecipar situações de problemas. Assim sendo, o conflito numa organização cria um ambiente competitivo e busca o destaque e o crescimento, seja individual, seja do grupo, despertando sentimentos e produzindo energias; além disso, estimula a curiosidade e o interesse coletivo pela melhoria, tendo em vista que analisar o comportamento do outro estimula a autoavaliação.

Pode-se considerar que a competição saudável tende a unir o grupo em objetivos comuns, porque aumenta a coesão grupal e, quando bem trabalhado e alinhado aos objetivos da empresa, tende a render grandes resultados, além de aumentar a motivação pelo desempenho do grupo.

Para a autora, o conflito saudável procura alterar as dinâmicas do ser humano de reagir à diversidade e de buscar a zona de conforto, desafiando os colaboradores de uma equipe para novas soluções e visões, tornando-se um regulador do poder. Tem-se que a competição

gerada pelo conflito salutar é terreno fértil para a busca contínua de aperfeiçoamento e evolução individual, do grupo e/ou da organização.

1.2.2 Efeitos negativos dos conflitos

Os conflitos dentro de um ambiente corporativo podem produzir efeitos negativos. Para Chiavenato (2004), o conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar dos colaboradores. Ainda de acordo com Chiavenato, é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que pode gerar comportamentos que prejudicam a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo, além de que poderia ser direcionada para o trabalho.

Para Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos auxiliam no processo de mudanças

**O conflito numa organização
cria um ambiente competitivo
e busca o destaque
e o crescimento**

necessárias e crescimento das organizações, geram custos que passam despercebidos e influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, entre outros fatores.

Desse modo, pode-se considerar que um conflito mal administrado é nocivo para o indivíduo e para o grupo, visto que em ambientes deteriorados ou com pessoas de perfil individualista o efeito negativo é a sabotagem e/ou a falta de cooperação entre as pessoas e equipe. Para Nascimento (2008), em casos extremos em que as situações reais não são tão claras, a comunicação fica prejudicada e isso desencadeia um cenário no qual as áreas ou pessoas não conseguem interagir, afetando todo o ambiente à volta.

1.2.3 Resultados dos conflitos

Consoante ao disposto por Bandler e Grinder (1982), os resultados dos conflitos podem ser divididos em relações de ganho-ganho, ganho-perda e perda-perda.

Numa negociação ganho-ganho, as partes envolvidas acreditam que conseguirão o que almejam, pois existe uma via que permite que ambas atinjam os seus objetivos, melhorando seus níveis de relacionamento e satisfação.

Já na relação ganho-perda, alguns conflitos não podem ser resolvidos de forma que todas as partes sejam satisfeitas, chegando-se a um só vencedor. Os autores afirmam que similarmente a isso ocorre quando está em questão um resultado indivisível procurado por ambas as partes, por exemplo, uma promoção, que muito raramente se verificará outro desenvolvimento que não uma posição de vencedor/vencido.

Por fim, a perda-perda é uma situação considerada incomum e ocorre sempre que um conflito tem resultados negativos para ambas as partes, dessa maneira as situações de vencido/vencido não satisfazem ninguém.

1.3 Níveis de Conflitos

Anteriormente à classificação e ao tratamento do conflito, faz-se necessária a percepção dele pelas partes envolvidas, através da oposição, da incompatibilidade ou da ameaça a algo significativo para um dos lados envolvidos.

Segundo a mesma linha de raciocínio do estudo realizado, pode-se considerar que o conflito acontece quando uma das partes percebe que a outra pode afetar de maneira negativa aquilo que a primeira considera importante. Sendo assim, de acordo com Robbins (2002), existem dois tipos de conflitos, os funcionais e os disfuncionais. Além de possuírem características distintas, esses níveis devem ser diferenciados em função das consequências que acarretam.

Os conflitos funcionais acontecem quando o conflito acaba por apoiar e melhorar o desempenho do grupo como um todo, enquanto que os disfuncionais acontecem sempre que o conflito atrapalha o desempenho do grupo e, assim, leva a consequências destrutivas para o coletivo.

Segundo Robbins (2002), os dois níveis podem suceder sobre um mesmo fato, pois os conflitos podem se apresentar inicialmente como funcionais e se tornarem disfuncionais a partir de outras interações. Dessa forma, entende-se que a análise deve levar em conta não apenas as boas intenções, mas também considerar as consequências nas relações e no desempenho do grupo.

Além disso, de acordo com Robbins (2002), o processo do conflito ocorre em cinco estágios, sendo eles: oposição potencial ou incompatibilidade; cognição e personificação; intenções; comportamento; consequências.

Inicialmente tem-se a oposição potencial ou incompatibilidade, caracterizada pela presença de condições favoráveis ao surgimento de um conflito, o que, segundo o autor, acontece em categorias de comunicação, estrutura e variações pessoais. Logo após, o conflito é percebido e sentido no estágio de cognição e personificação. Então as intenções são notadas através da competição, da colaboração, do compromisso, do não enfrentamento ou da acomodação e o comportamento das partes e a reação dos outros passam a serem consideradas. Por fim, as consequências de melhora ou piora do desempenho individual ou do grupo são classificadas.

1.4 Ocorrência do Conflito

Mesmo que se considere como normal a ocorrência de conflitos nos ambientes em que há a interação de pessoas e de grupos, pode-se atentar alguns fatores como causadores e agravantes de conflitos.

Como visto, os conflitos podem ocorrer entre duas ou mais partes, sendo estas pessoas individuais ou grupos. Montana (2005) estabelece cinco tipos de conflitos: internos, entre indivíduos, entre indivíduos e grupos, entre grupos e entre organizações.

Para o autor, os conflitos internos são aqueles que ocorrem quando o indivíduo está em dúvida consigo mesmo, já os conflitos entre indivíduos são resultado de diferenças de personalidade. Os conflitos entre indivíduos e grupos acontecem quando um indivíduo não

concorda com as normas de comportamento do grupo ou quando há conflitos de valores e cultura da empresa. Ademais, os conflitos entre grupos são considerados inevitáveis, tendo em vista que decorrem da disputa por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais que são necessários para uma gestão eficaz de pessoas e de setores dentro da organização.

Para Motta (2004), as relações de poder desenvolvidas dentro das organizações, a diversidade de interesses e a distribuição interna de recursos e poder geram conflitos, pois as pessoas têm objetivos pelos quais lutam, além de possuírem necessidades diferentes. Dessa forma, o poder é considerado um fator significativo na análise do conflito no ambiente organizacional, tendo em vista que é através dele que se prestabelecem relações de imposição e dependência para o desempenho de papéis e funções. Além disso, Berg (2012) defende que os conflitos são de alguma forma imprescindíveis nas organizações, pois dependendo do ambiente no qual se encontra o conflito, ele por si só pode se intensificar, visto que locais sem regras tornam-se passíveis a conflitos, bem como os próprios normativos internos da organização também podem gerar conflitos por se tratarem de regras a serem cumpridas.

Segundo Chiavenato(2004), os conflitos interpessoais surgem devido às diferenças individuais, podendo ter, de modo geral, como motivação as diferenças de idades, sexos, atitudes, crenças, valores e experiências que contribuem para que as pessoas vejam e interpretem as situações de múltiplas maneiras. Ressalva-se que em situações nas quais se note a diferença individual, as situações de conflito são inevitáveis. Além disso, a limitação dos recursos também aparece como motivo de conflitos entre indivíduos, tendo em

vista que nenhuma organização ou grupo possui todos os recursos de que necessita. Os recursos financeiros, técnicos e humanos são limitados e a partilha justa desses recursos por todas as pessoas não é fácil, porque sempre há colaboradores que se consideram prejudicados. A diferenciação de papéis pode incentivar a existência de um conflito, pois há dificuldade em determinar uma hierarquia. Se a autoridade de um colaborador não é aceita pelo outro, surge o conflito, o que posteriormente leva a problemas para o desempenho profissional.

Corroborando com isso, Elias (2000) afirma que a motivação principal para o conflito intragrupo se dá porque a forma com que são realizados os trabalhos deve ser coerente com a estrutura organizativa do grupo e sempre que possível devem reduzir as ambiguidades existentes na equipe quanto a papéis e estatutos, tendo que ser estes últimos devidamente definidos e coerentes com o grupo.

Os conflitos intergrupos se dão, muitas vezes, por fatores externos aos grupos, visto que as tensões se manifestam nas relações com outros grupos dentro da mesma organização, por vezes com natureza diferente. Por isso, Chiavenato (2005) defende que é fundamental criar nas empresas um ambiente que proporcione *feedback* e escuta ativa, além de promover o desenvolvimento de competências gerenciais em toda a equipe.

Segundo Chiavenato (2005), as organizações funcionam de maneira tendenciosa por aqueles que dela fazem parte, pois são eles que agem em nome da empresa, podendo a gestão ser influenciada por ações que convêm aos colaboradores. Ademais, nas grandes organizações, nas quais existem processos a serem seguidos com a interdependência de setores, os conflitos podem ser gerados a partir de falhas ou atrasos em determinadas etapas do processo, fazendo com que a finalização esteja comprometida.

Os conflitos podem ser gerados a partir de falhas ou atrasos em determinadas etapas do processo, fazendo com que a finalização esteja comprometida

De forma geral, os conflitos fazem parte das relações humanas e, se mal administrados, podem causar sérias ameaças à estabilidade de uma organização. No entanto, se geridos com assertividade, podem enriquecer as atividades e agregar valor ao produto ou serviço oferecido.

1.5 A Gestão de Conflitos

Após a identificação do conflito e da sua classificação por parte do gestor, faz-se necessária a administração e posterior resolução desse fenômeno para que dele possam ser extraídos benefícios aos indivíduos, à equipe e à organização. Para Chiavenato (2004, p. 418), “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”.

De acordo com Fernandes Neto (2005), é de fundamental importância que, antes de se tomar qualquer ação, o gestor conheça os fatos ocorridos, através de escuta e análise, para que todas as pessoas envolvidas sejam identificadas, bem como suas condutas, seu perfil, postura, desempenho, histórico, dentre outros fatores. Essa avaliação é de suma importância para que injustiças não sejam cometidas e o conflito seja encerrado em um desfecho justo a todos, visto que as injustiças, além de não resolverem o conflito, podem gerar um problema ainda maior.

Assim sendo, segundo Chiavenato (2004), para administrar os conflitos, o gestor pode se valer de três abordagens: estrutural, de processo e mista.

A abordagem estrutural deve ser adotada quando o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Nesse caso, o gestor deve mudar a realidade de alguns desses fatores geradores, pois eles são percepções sensíveis às pessoas. Já na abordagem de processo, o objetivo é minimizar os conflitos através da mudança de processo, podendo ela ser realizada tanto por uma das partes, por pessoas de fora do conflito ou por terceiros. Segundo o autor, essa ação pode ser conduzida através da **desativação do conflito** – nesta, uma das partes voluntariamente coopera e promove o acordo por meio da reunião de confrontação, na qual, de forma franca, direta e transparente, os envolvidos apresentam os motivos do conflito –, ou por **colaboração** – que ocorre após o término das etapas anteriores, com as partes buscando uma conciliação que seja vantajosa para todos.

Em se tratando da abordagem mista, o gestor pode trabalhar tanto com os aspectos estruturais quanto com os de processo, sendo feita através da adoção de diretrizes pré-estabelecidas para a resolução de conflitos. A adoção de regras ou diretrizes se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando normas e regulamentos que delimitem, de maneira clara e objetiva, de que forma a empresa espera que seus colaboradores ajam. Ainda há a possibilidade da criação de papéis integradores, que consiste em criar terceiras partes disponíveis para solucionar a busca elementos favoráveis dos conflitos.

Corroborando com isso, de acordo com Berg (2012), um método de auxílio ao gestor, criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, propõe cinco formas de administrar conflitos, conforme o QUADRO 1.

QUADRO 1 – Estilos de administração de conflitos

Competição	Atitude assertiva e não cooperativa onde prevalece o uso do poder. Ao competir, o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa. É um estilo agressivo, no qual o indivíduo faz uso do poder para vencer.
Acomodação	Atitude inassertiva, cooperativa, autossacrificante e oposto da competição. Ao se acomodar, a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil.
Afastamento	Atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.
Acordo	Posição intermediária entre a assertividade e cooperação. Nesta situação o indivíduo procura soluções que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo. Neste caso todos cedem, ganhando e perdendo.
Colaboração	Atitude tanto assertiva quanto cooperativa, na qual ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa buscando encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

FONTE: Berg (2012, adaptado)

Desse modo, considera-se que não há maneira certa ou errada na administração do fenômeno conflito. Cada gestor deve analisar e identificar o método mais eficaz para a situação a que foi exposto, dependendo das circunstâncias, do assunto a ser resolvido e das personalidades envolvidas, sendo importante conhecer e servir-se das várias opções à disposição para tratar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

As pessoas, as empresas, as culturas e os fatos gerados são diferentes em cada caso rotineiro no ambiente corporativo, o que ocasiona conflitos diferentes e que, por sua vez, não devem ser abordados da mesma maneira. Segundo Burbridge e Burbridge (2012), o grande desafio do gestor é saber realizar a leitura adequada e em tempo para que ele faça a melhor escolha e aplicação da técnica mais adequada. Além disso, mesmo que os estudos sobre o tema pendam para o consenso de que os conflitos devem ser analisados caso a caso, é fundamental que o gestor conheça as formas de abordagem dos conflitos, para que, ao confrontar com cada tipo de desentendimento, possa aplicar em tempo a ferramenta mais adequada não só para a administração rápida, mas também para que se extraia o máximo de fatores positivos desses fatos.

Considerações Finais

Através da pesquisa realizada, tornou-se possível aprofundar os conhecimentos a respeito do fenômeno conflito nos ambientes organizacionais. O acesso às diversas modalidades de abordagem de conflitos, bem como a identificação de ambientes ou situações conflitantes, divididas em uma escada entre pacífico e mais contundentes, mostrou que devem sempre ser conduzidos de forma digna e respeitosa, o que exige um grande

controle emocional. Quando mal tratado ou mal posicionado, o conflito pode se tornar briga, o que gera resistências e perdas. Dessa forma, pôde-se demonstrar que conflito não se confunde com combate e que pontos positivos podem ser tirados deles, desde que tratados da forma correta.

Em resposta ao problema de pesquisa levantado, concluiu-se que um conflito nem sempre é ruim, mas, por vezes, pode ser considerado maléfico à equipe. Com base nisso, a visão do gestor tem papel fundamental para que se extraia o melhor de situações conflituosas, tendo em vista que, se bem tratado, analisado e com a aplicação de ferramentas adequadas pode se tornar um grande aliado para o crescimento, desenvolvimento e mudança das pessoas e da organização. A ele cabe conhecer e escolher a melhor abordagem para cada situação, agindo com o máximo de transparência, justiça e diálogo franco com seus colaboradores, buscando potencializar os efeitos benéficos e minimizar ou neutralizar os maléficos e nocivos, promovendo assim um ganho na qualidade do ambiente de trabalho e o fortalecimento e crescimento da empresa.

Levando-se em conta que os indivíduos têm visões, personalidades, valores e atitudes diferentes, quando há interação social, tende-se a entrar em situações de divergências, seja nos ambientes corporativos, em grupos de amigos ou de família. Assim sendo, chegou-se à conclusão de que onde existe a reunião de pessoas, o conflito se faz presente, mas, em contrapartida, o estudo demonstrou que isso não significa algo destrutivo para uma organização, visto que a divergência de opiniões proporciona o debate de ideias, o que oportuniza um ambiente propício às mudanças positivas e ao sucesso da empresa.

Referências

- ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, Lorena, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez. 2014.
- BANDLER, R.; GRINDER, J. **Sapos em príncipes**. Palo Alto, CA: Grupo Editorial Summus, 1982.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.
- BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Manole, 2005
_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- ELIAS, N. **Os estabelecidos e os outsiders**: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.
- FERNANDES NETO, A. F. Gestão de conflitos. **Thesis**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-16, 2º sem. 2005.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. **A organização individualizada**: talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LAMCOMBE, F.; HEILBORN, G.
Administração: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 10. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- NASCIMENTO, E. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE, 2008.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- Recebido em: novembro de 2016
- Aprovado em: agosto de 2017