



# CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES 1

## UMA ANÁLISE CRÍTICA DA GESTÃO DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

**Bernardo Gesing**

Médico Veterinário pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Centro de Ciências Agroveterinárias (CAV) | Especialista em Gestão Empresarial (modalidade MBA) pela Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI) | Mestrando em Produção e Sanidade Animal pelo Instituto Federal Catarinense (IFC), Campus Araquari, Santa Catarina, Brasil.  
E-mail: bernardogesing@hotmail.com

**Jocleita Peruzzo Ferrareze**

Graduada em Agronomia pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) | Mestre em Ciência e Tecnologia Agroindustrial pela UFPEL | Doutora em Fisiologia Vegetal pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) | Professora do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Campus Lages, Santa Catarina, Brasil.  
E-mail: jocleita.ferrareze@ifsc.edu.br

**Elisandra Marluce de Brito Farias**

Graduada em Administração pela Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ) | Mestre em Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade do Vale do Taquari (UNIVATES) | Professora da Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI), Santa Catarina, Brasil.  
E-mail: elisandra@unidavi.edu.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bernardo Gesing, Jocleita Peruzzo Ferrareze y Elisandra Marluce de Brito Farias: “Uma análise crítica da gestão de conflitos nas relações de trabalho”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (enero 2021). En línea:  
<https://www.eumed.net/es/revistas/contribuciones-ciencias-sociales/enero-2021/conflitos-relacoes-trabalho>

### Resumo

Os conflitos surgem diariamente no ambiente profissional devido a necessidade de comunicação e relacionamento entre as pessoas. Inúmeros fatores afetam o tipo do conflito, tais como as diferenças de opiniões, personalidades e etnia. Os conflitos impactam significativamente os resultados da organização, e assim, a gestão de conflitos nas relações de trabalho devem ser estudadas. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo analisar os principais estudos sobre a gestão de conflitos nas relações de trabalho para auxiliar na escolha da melhor forma de resolve-los em situações intraorganizacionais. A metodologia do estudo foi baseada numa busca científica aleatória contendo os seguintes parâmetros de pesquisa: “gestão de conflitos”, “relações sociais”, “tipos de

conflitos” e “novos modelos de gestão de conflitos”. A busca resultou em 17 itens que foram analisados para a construção da revisão. Os resultados apontam que os métodos de solução de conflitos podem ser valiosos para as empresas. Existe a necessidade de conscientizar as organizações e buscar conhecimentos para gerir as controvérsias de forma mais eficiente, buscando diminuir as consequências geradas pelo conflito. Por outro lado, a existência do conflito no ambiente organizacional pode permitir que as empresas sobrevivam e evoluam, não o eliminando, mas buscando responde-lo de forma construtiva. Portanto, não existe uma solução universal de conduzir a gestão de conflitos, mas com um gerenciamento adequado, as empresas podem obter melhor aproveitamento de seu capital humano, favorecendo o desenvolvimento empresarial.

**Palavras-chave:** Conflitos; Relações de trabalho; Gestão organizacional; Administração.

## **UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LAS RELACIONES LABORALES**

### **Resumen**

Los conflictos surgen a diario en el ámbito profesional debido a la necesidad de comunicación y relación entre las personas. Numerosos factores afectan el tipo de conflicto, como las diferencias de opiniones, personalidades y etnias. Los conflictos impactan significativamente los resultados de la organización, por lo que se debe estudiar la gestión de conflictos en las relaciones laborales. Este artículo tiene como objetivo analizar los principales estudios sobre la gestión de conflictos en las relaciones laborales para ayudar a elegir la mejor forma de resolverlos en situaciones intraorganizacionales. La metodología de estudio se basó en una búsqueda científica aleatoria que contenía los siguientes parámetros de investigación: "manejo de conflictos", "relaciones sociales", "tipos de conflictos" y "nuevos modelos de manejo de conflictos". La búsqueda resultó en 17 ítems que fueron analizados para la construcción de la revisión. Los resultados muestran que los métodos de resolución de conflictos pueden ser valiosos para las empresas. Existe la necesidad de sensibilizar a las organizaciones y buscar conocimientos para manejar las controversias de manera más eficiente, buscando reducir las consecuencias que genera el conflicto. Por otro lado, la existencia de conflicto en el entorno organizacional puede permitir a las empresas sobrevivir y evolucionar, no eliminándolo, sino buscando responder de manera constructiva. Por tanto, no existe una solución universal para realizar la gestión de conflictos, pero con una adecuada gestión las empresas pueden obtener un mejor uso de su capital humano, favoreciendo el desarrollo empresarial.

**Palabras clave:** Conflictos; Relaciones laborales; Gestión organizacional; Administración.

## **A CRITICAL ANALYSIS OF CONFLICT MANAGEMENT IN WORK RELATIONS**

### **Abstract**

Conflicts arise daily in the professional environment due to the need for communication and relationships between people. Numerous factors affect the type of conflict, such as differences in opinions, personalities and ethnicity. Conflicts significantly impact the organization's results, and therefore, conflict management in labor relations must be studied. This study analyzed the conflict

management in labor relations to help choose the best way to guide them in intra-organizational situations. The study methodology was based on a random scientific search containing the following research parameters: "conflict management", "social relations", "types of conflicts", and "new models of conflict management". The search resulted in 17 items that were analyzed for the review construction. The results show that the conflict resolution methods can be valuable for companies. There is a constant need to raise awareness among organizations and seek knowledge to manage disputes more efficiently, seeking to reduce the consequences generated by the conflict. Otherwise, the conflict existence in the organizational environment can allow companies to survive and evolve, not eliminating, but seeking to respond in a constructive way. Therefore, there is no universal solution to conduct conflict management, but with proper management, companies can obtain better use of their human capital, favoring business development.

**Keywords:** Conflicts; Work relationships; Organizational management; Administration.

## 1 Introdução

Segundo a etimologia, a palavra conflito é definida como a profunda falta de entendimento entre duas partes. O conflito existe na sociedade há muitos anos e, embora seja encarado como negativo, através dele novas ideias foram aprimoradas e soluções criadas, o que gerou crescimento para a sociedade. Desse modo, as comunidades, organizações e relacionamentos interpessoais experimentam conflito em um ou outro momento no processo diário de interação (Moore, 1998). De acordo com Thomas (1992), os conflitos possuem três características principais: i) o conflito deve ser percebido; ii) deve existir uma interação entre partes; e iii) deve haver uma incompatibilidade entre as partes envolvidas. O conflito pode ser encarado como benéfico (funcional) ou prejudicial (disfuncional) às organizações, o que afeta negativamente as metas e os objetivos empresariais (Dubrin, 2006). O conflito funcional acontece quando os interesses da organização são alcançados a partir da disputa ou desacordo, promovendo maiores níveis de desempenho, com aumento da motivação, da criatividade e das mudanças construtivas para a resolução do problema, já o conflito disfuncional acontece quando o desacordo e a disputa prejudicam a execução das metas da organização, causando desentendimentos, discussões não construtivas e desperdício de tempo e energia que são absorvidos pelo conflito (Dubrin, 2006).

As organizações privadas buscam o aumento do lucro em suas atividades, sendo que, para isso realizam o agrupamento de pessoas com diferentes valores, preferências, interesses, personalidades, estilos, etnias e gerações divergentes o que pode gerar conflitos interpessoais que trazem animosidades entre os envolvidos, que dependendo da maturidade da equipe, podem ser acompanhadas de sentimentos como ódio e raiva (Thomas, 1992; Dubrin, 2006).

O conflito surge de uma pequena diferença de opiniões, podendo se agravar e atingir um nível de hostilidade que denominamos de conflito grave ou destrutivo. Hodgson (1996) descreve nove diferentes níveis de conflito: i) discussão, o conflito é racional, aberto e objetivo; ii) debate, a objetividade é reduzida, já que os integrantes da equipe passam a buscar padrões de comportamento; iii) façanha, desconfiança de uma das partes em relação à opção da outra parte; iv) imagens fixas, a outra parte preestabelece imagens, havendo pouca objetividade e inflexibilidade; v)

cara no chão, caracterizado pela dificuldade que as partes criam em se retirar do problema; vi) estratégias, comunicação restrita a ameaças, reclamações e punições; vii) falta de humildade, comportamentos destrutivos onde os grupos se sentem e se observam com a parte humana reduzida; viii) ataques de nervos, predomínio da autopreservação, o que se torna a única motivação, predisposição para atacar e ser atacado; e ix) ataques generalizados, as direções são o perdedor e vencedor.

Existem diversas razões para o surgimento de um conflito na organização, mas um elemento comum é o relacionamento entre as partes, ou seja, às pessoas envolvidas nas relações de trabalho. Desse modo, a gestão de conflitos é um fator que pode impactar significativamente nos resultados da organização. De acordo com Berg (2012), o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o sucesso pessoal e profissional.

Diante dos fatos elencados, o objetivo deste estudo foi realizar uma revisão bibliográfica visando abordar os principais meios de identificar os conflitos dentro de uma organização, bem como as metodologias empregadas para geri-los. Especificamente, este estudo aborda a gestão de conflitos sob a ótica dos gestores das organizações com relação às situações conflituosas. Espera-se com esse estudo teórico, reduzir o impacto dos conflitos negativos e elevar os níveis de conflitos benéficos à companhia, para melhorar o relacionamento interpessoal e como consequência, aumentar a produtividade das organizações. A intenção deste estudo é levantar informações para que os gestores possam abordar a gestão de conflitos para solucionar-los de maneira mais rápida, eficaz e saudável, promovendo assim, uma melhora da produtividade do ambiente organizacional.

As perguntas a serem respondidas para alcançar os objetivos são:

- i) Quais são as formas de gerenciamento de conflitos no ambiente intraorganizacional?
- ii) Qual a importância da comunicação no ambiente intraorganizacional para a gestão de conflitos?
- iii) Quais os impactos dos conflitos no ambiente intraorganizacional?
- iv) Qual o papel da liderança no ambiente intraorganizacional para evitar a gestão de conflito?
- v) Quais os métodos de arbitragem de conflitos que podem ser aplicados no ambiente intraorganizacional?

## **2 Metodologia**

Para o desenvolvimento deste estudo, uma pesquisa bibliográfica aleatória foi utilizada como ferramenta de coleta de informações para a base da investigação. As seguintes palavras-chaves foram utilizadas como parâmetros de pesquisa: “gestão de conflitos”, “relações sociais”, “tipos de conflitos” e “novos modelos de gestão de conflitos”. Foi utilizada a base de dados do Google Scholar e do portal da CAPES para a busca de artigos, teses, dissertações e livros. Por fim, foi utilizado como critério de validação a abordagem direta na forma de gerir conflitos, bem como seus tipos e sua definição. Inicialmente, os estudos sobre a gestão de conflitos foram selecionados pelo título,

resumo, objetivo, principais resultados e conclusão. Desse modo, seguindo os critérios de validação pré-estabelecido, 17 itens foram encontrados e utilizados para a construção da revisão bibliográfica.

### **3 Resultados e Discussão**

#### **Formas de gerenciamento de conflitos**

Os conflitos quando bem administrados geram resultados positivos, que são conhecidos como conflitos funcionais e devem ser acompanhados de perto pelos gestores para que estes se mantenham em níveis controlados entre apatia e hostilidade. Para isso os gestores devem identificar o tipo de conflito e gerencia-lo de forma correta, para que a companhia não sofra com as consequências do mesmo.

Existem muitas maneiras de gerenciar os conflitos, sendo que há cinco tipos de repostas aos conflitos (Chiavenato, 2010): i) evitação ou acomodação, onde nenhuma das partes alcança o que pretende e as razões do conflito permanecem intactas. O conflito parece desaparecer, mas pode voltar futuramente (relação perde/perde); ii) acomodação ou suavização, onde o objetivo é a coexistência pacífica e identificação de interesses em comum, destacando as diferenças e semelhanças; iii) competição ou comando autoritário, onde uma das partes atinge o objetivo excluindo totalmente a outra parte. Nessa resposta, além de deixar as causas profundas do conflito de lado, pode proporcionar conflitos futuros (relação ganha/perde); iv) compromisso, no qual ocorre quando cada uma das partes dá algo e ganha algo de valor, e nenhuma das partes fica satisfeita, dando margem a futuros conflitos; e v) colaboração ou solução de problemas, que é o estilo mais eficaz de gerenciamento de conflitos, onde os assuntos são discutidos e as soluções beneficiam todas as partes. A característica principal nesta forma de administrar é que há disposição das partes envolvidas em identificar o que está errado, reconciliando as diferenças.

Há ainda a contribuição de Robbins (2003), que além de mencionar a competição, colaboração e acomodação já abordadas, acrescenta o não enfrentamento e a concessão como formas de administração de conflitos. Na abordagem do não enfrentamento, a existência do conflito é reconhecida, porém, é negada por meio da fuga ou tentativa de cessa-la. Quando, face à interdependência de suas funções, os membros de uma equipe se veem forçados a interagir, a supressão é mais provável do que a retirada estratégica. Na abordagem de concessão, não há vencedores ou vencidos, apenas uma disposição de racionar o objeto da divergência. A característica principal desta abordagem é a intenção de ceder, como verificado em uma negociação trabalhista, por exemplo. Baseado nas ideias previamente descritas, pode-se abordar a gestão de conflitos em três maneiras distintas de supressão: i) relação ganha-perde; ii) relação perde-perde; e iii) relação ganha-ganha.

A relação ganha-perde é uma estratégia fundamentada em uma relação em que uma das partes, sendo uma mais forte do que a outra, exerce a sua autoridade para remover o conflito. O grupo que está em posição inferior acaba por acatar as condições do outro grupo mais forte. Percebe-se claramente a utilização abusiva da autoridade neste tipo de estratégia, expressa por frases do tipo “quem manda aqui sou eu!”. A longo prazo, no entanto, esta estratégia de solução de conflito acaba enfraquecendo a autoridade do gestor. Esta técnica é absolutamente nociva, já que

através dela os colaboradores geram sentimento de vingança e ressentimentos entre si e não ocorre um consenso, muito menos uma alternativa de solução criativa para o problema. Na relação perde-perde, nenhuma das partes envolvidas no conflito se satisfazem, pelo simples fato de que nenhuma das partes concede a vitória à outra. O argumento geralmente é “se eu não posso ganhar, o outro também não”. Obviamente, este tipo de estratégia deve ser evitado. As partes envolvidas estarão muito mais interessadas em impedir que a outra parte vença do que em solucionar efetivamente o conflito. Já na relação ganha-ganha, a solução do conflito é urgente e as partes envolvidas devem confrontar os pontos de vista para sanar as suas divergências. Para que haja a solução definitiva, é necessário que os colaboradores comunguem da mesma urgência em resolver os problemas encontrados. Para isso, todos os colaboradores devem expressar suas ideias e sugerir alternativas para solucionar as questões urgentes. Neste aspecto, é imperativo que o gestor possua a habilidade de comunicação muito bem desenvolvida, e assim será possível encontrar a melhor solução dentre as alternativas apresentadas, permitindo que seja criada uma atmosfera de confiança, compreensão, colaboração e respeito mútuo. Esta técnica é a mais eficiente e saudável, já que coloca em prática a habilidade de negociação. O “eu” dá lugar ao “nós” e a solução encontrada é benéfica para toda a equipe.

### **A importância da comunicação na solução de conflitos**

Das competências exigidas em um ambiente corporativo, a habilidade de se comunicar é certamente uma das mais importantes. O gestor tem a necessidade de se fazer ouvir pelos seus colaboradores. Por outro lado, o colaborador precisa receber informações com clareza e objetividade, de modo a desempenhar suas tarefas de forma satisfatória. Tanto o emissor da mensagem quanto seu receptor deve saber o que, quando e como falar, evitando não o conflito em si, mas seus efeitos negativos gerados. Partindo do princípio de que não se pode viver isolado, cada setor de uma organização fará obrigatoriamente parte da realidade do outro, e, por consequência, de seu cotidiano. Assim, ocorre também com os indivíduos inseridos no ambiente organizacional. É estabelecida, então, uma relação de interdependência entre os membros de um grupo (Assis, 2016). Tal relação é obviamente seguida de uma série de disfunções e desequilíbrios, principalmente por se tratar de relações interpessoais, expressas pelos grandes níveis de tensão entre as partes (Assis, 2016). Dessa forma, a existência de uma boa comunicação é imperativa. O avanço da tecnologia possibilita cada vez mais aos gestores o atendimento a essa necessidade, pois favorece a troca mais rápida de informações. Vários tipos de conflitos podem ser gerados em virtude de falhas na comunicação. Quando há resistência entre o emissor e o receptor em dialogar, pode se instalar um clima de irritabilidade e agressividade, algo que é extremamente prejudicial. Outra situação que pode ser identificada é a clara disputa entre o emissor e o receptor. Neste cenário, qualquer situação adversa pode gerar um verdadeiro clima de guerra. Por outro lado, quando tanto o emissor como o receptor se dispõem a solucionar o problema, abre-se a possibilidade de diálogo e negociação.

## **Impacto dos conflitos organizacionais**

O impacto dos conflitos sobre o ambiente de trabalho dependerá de fatores como a forma de tratamento ou o motivo pelo qual o conflito foi gerado. Chiavenato (2010) pontua que a existência do conflito pode despertar sentimentos e energia no grupo, possibilitando meios mais eficazes de realizar tarefas e de encontrar soluções inovadoras. Outro efeito positivo do conflito é a coesão entre o grupo, chamando a atenção para problemas que, sendo tratados de forma eficaz, evitarão problemas maiores no futuro. Por outro lado, o conflito pode provocar efeitos nocivos para o bom desempenho da organização, como frustração e hostilidade, prejudicando, além da execução de tarefas, o bem-estar das pessoas (Chiavenato, 2010).

A energia que poderia ser utilizada para o trabalho produtivo é desperdiçada na resolução de conflitos, pois passa a ser mais importante vencer o conflito do que o próprio trabalho. A cooperação é substituída por comportamentos que podem prejudicar o relacionamento interpessoal. A tarefa de administrar o conflito cabe ao gestor, que deve sempre buscar uma solução construtiva, escolhendo a estratégia de resolução adequada para cada caso (Chiavenato, 2010). Nesse sentido, não é agradável a experiência do conflito, no entanto, dependendo de como a situação é administrada, pode-se obter uma conotação positiva. Além disso, as grandes mudanças na vida pessoal e profissional acontecem após períodos conflitantes (Knapik, 2012).

O lado positivo das situações de conflito, é que quando bem administradas podem trazer um novo momento, uma nova fase em que rompe-se o equilíbrio da rotina, mobiliza-se as energias criativas que estavam latentes, desafia-se posições e ideias estagnadas, desperta-se problemas que estavam encobertos e são expressas reivindicações rivais, promovendo o consenso (Knapik, 2012). Portanto, compreende-se que os conflitos podem gerar consequências positivas e negativas. Os aspectos positivos para as organizações podem ser listados como o estímulo da inovação, criatividade, melhoria dos processos, novas alternativas para soluções de problemas, além das contribuições dos colaboradores com novas abordagens para os problemas (Ribeiro, Oliveira & Andrade, 2017). No entanto, como aspectos negativos pode-se listar o estresse, insatisfações no trabalho, redução do nível de comunicações, resistência a mudanças e falta de comprometimento e lealdade à organização. Tanto os pontos positivos quanto os pontos negativos impactam na qualidade de vida dos trabalhadores, e devem ser levados em consideração na tomada de decisões pelos gestores.

## **O papel da liderança na solução dos conflitos**

O papel da liderança na solução de conflitos é a principal forma que as organizações podem interferir para gerencia-los nos diversos setores da empresa. Sabe-se que uma organização possui setores, divisões e departamentos, e os conflitos podem ser benéficos ou trágicos para uma empresa (Assis, 2016). Para isso, é necessário que o líder esteja preparado na identificação dos conflitos na organização e também bem treinado para propor soluções assertivas dos conflitos identificados. Em uma organização, o líder é o gestor emocional da equipe de trabalho, sendo que, por outro lado, um gestor omissivo pode levar seus comandados a se sentirem insatisfeitos e desmotivados. Nesse sentido, o papel da liderança na solução dos conflitos é importante para que cada colaborador tome

suas próprias decisões da maneira mais adequada, visando o bem estar do seu grupo de trabalho (Malakowsky & Kassick, 2014).

Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma maneira. Burbridge & Burbridge (2012) cita que o gestor deve saber como e quando usar as ferramentas de gestão de conflitos, como, negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria e conciliação. Um dos grandes erros cometidos pelos gestores é ignorar a existência do conflito como forma de fugir da responsabilidade de sua resolução. Isso se deve principalmente à falta de treinamento e habilidade interpessoal ou receio de agradar um grupo de colaboradores e desagradar outro grupo. Parece mais fácil a famosa ideia de “deixar que eles se entendam por si”, sendo que este é um pensamento bastante arriscado e que pode colocar a perder o desempenho da equipe.

Desse modo, um conflito bem administrado pode ser um fator transformador e motivador de grandes mudanças, podendo ter um efeito altamente positivo no rendimento e produtividade da equipe de trabalho. Em outras palavras, se o gestor souber utilizar a situação a seu favor, o conflito pode contribuir para o amadurecimento da organização,

### **Métodos de arbitragem de conflitos nas organizações**

Diversas ferramentas podem ser aplicadas para a correta gestão de conflitos organizacionais. Muitas delas vão além das tradicionais como treinamentos, facilitadores e coaches. Considera-se também o uso de técnicas de mediação para ser aplicadas na gestão de conflitos. Nesse sentido, a arbitragem ou mediação é uma forma de resolução de conflitos, onde os interessados escolhem um terceiro (que deve ser neutro e imparcial), chamado árbitro para resolver a controvérsia. A principal vantagem é a liberdade que os interessados possuem em todos os desdobramentos do procedimento, como, por exemplo, a possibilidade de nomeação, pelos interessados, dos especialistas em conciliação, mediação e arbitragem (McIntyre, 2007).

Considerando as recentes disposições do código civil e a entrada em vigor da lei da mediação no final de 2015, ofereceram a perspectiva de uso mais intensivo de meios consensuais de solução de disputas, em especial a conciliação. Pode-se citar inúmeras vantagens na utilização da mediação como meio de gerir o conflito ou controvérsia o qual traz ao final ganhos em produtividade para as corporações. De acordo com diferentes associações de recursos humanos, o método mais citado para a resolução de conflitos é o uso de gestores (mediadores neutros) para mediar conflitos internos. A tendência de muitos gestores é de utilizar o poder de sua posição para exigir colaboração entre elementos na sua equipe, o que muitas vezes ajuda a alcançar objetivos imediatos, mas raramente resolve o conflito em si. Quando adequadamente conduzida por um colaborador devidamente capacitado para tal fim, a mediação pode trazer benefícios a curto e longo prazo.

No entanto, a principal questão que se coloca é se o gerente está, de fato, adequadamente preparado para conduzir a mediação. A mediação com recursos internos é altamente reconhecida, mas a mediação realizada por um colaborador neutro, devidamente capacitado, pode trazer benefícios adicionais. Neste caso, poderia ser alguém do departamento de recursos humanos, designado para esta função e adequadamente treinado. Além disso, é fortemente recomendado a prática de cursos de capacitação dos mediadores, exigindo uma carga horária para o seu devido



treinamento. Por fim, a mediação de conflitos internos com o uso de mediadores externos à organização também se apresenta como uma possibilidade, e embora possa ter com custo mais elevado, apresenta a vantagem da superação inicial da questão da transparência e neutralidade por ser realizada por alguém profissionalmente preparado e qualificado para a função

### **Gerenciamento de conflitos nas organizações**

A literatura sugere que o capital psicológico pode ser gerenciado através de diversas ações de gestão e liderança. A liderança autêntica, outro construtor emblemático dos estudos organizacionais positivos, é um antecedente importante. Por conseguinte, importa desenvolver, nos líderes, a sua ação ética e a sua capacidade de relacionamento transparente com os liderados (Cunha, Rego & Lopes, 2013). A possibilidade de influenciar o capital psicológico não deixa de ser um reflexo paradigmático de como o comportamento organizacional pode ser afetado pelas situações (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Além disso, é preciso compreender algumas das principais condições antecedentes ao conflito, que estão entre as principais propulsoras do conflito (Nascimento & Simões, 2011). A diferença de estilos e culturas gera conflito, pois faz com que as pessoas enxerguem soluções distintas para um mesmo problema, erros de percepção é devido às diferentes visões de mundo de grupos culturais diversos, fator que se tem acentuado com a quebra das barreiras culturais e a inserção de minorias nas organizações. As pessoas, em sua maioria, não compreendem as diferenças e muitas vezes não aceitam modelos mentais diferentes dos seus, elas preferem associar-se aos que percebem, interpretam e agem de forma semelhante. Por último a estratégia de compromisso busca um meio termo para a resolução do conflito, sendo que neste modelo, cada uma das partes envolvidas abdica de algo a fim de chegar a um consenso entre todos. Para tal, estratégias como, divisão de ganhos, sugestões e acordos e resoluções de curto prazo, são adotadas a fim de que pelo menos uma parte das expectativas dos envolvidos seja alcançada. (Ricci, Lima & Begnami, 2017; Nascimento & Simões, 2010).

Quando se estiver administrando um conflito, é de suma importância que previamente a tomada de qualquer decisão, os fatos ocorridos sejam investigados, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas e desempenho. Tudo isso deve-se para que as injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos (Neto, 2005). Além disso, tratando-se da administração dos conflitos, Chiavenato (2004) afirma que “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”. Para isso, o gestor tem à sua disposição três abordagens para administrar conflitos: i) abordagem estrutural; ii) abordagem de processo; e iii) abordagem mista.

Na “abordagem estrutural”, o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente. Por outro lado, a “abordagem de processo” procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira parte, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação

promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos. Já a “abordagem mista” envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores (Chiavenato, 2004). A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir.

Ademais, existem várias maneiras de abordar e administrar conflitos, porém uma das mais eficazes é denominada de “estilos de administração de conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõem cinco formas de administrar conflitos, conforme a seguir (Berg, 2012): i) competição; ii) acomodação; iii) afastamento; iv) acordo; e v) colaboração.

A competição é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir, o indivíduo procura atingir seus próprios interesses sem levar em consideração os interesses da outra pessoa. A competição é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer. Por outro lado, a acomodação é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, oposto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta, e dócil. O afastamento é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça. Tratando do acordo como a técnica de gerenciar conflitos, esta é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo. Por fim, a colaboração é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Berg (2012) afirma que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas. Embora os estudos sobre conflitos convissem para ideia de que estes são diferentes e devem ser analisados caso a caso, é importante que seja do conhecimento do gestor as diferentes formas de abordagem dos desentendimentos, para que ao identificar sua tipicidade, possa aplicar a ferramenta mais adequada para conclusão da situação conflituosa.

#### 4 Considerações finais

O presente estudo avaliou a gestão de conflitos com ênfase em como os conflitos podem influenciar as relações sociais nas organizações. O tema gestão de conflitos ganha atenção por parte das instituições de ensino e corporações, pois os conflitos existem em diversos lugares e sempre estão presentes na grande maioria do cotidiano humano, e principalmente, em todas as relações de trabalho. Os conflitos existem desde os primórdios da humanidade, todavia, a prática de gerenciar os conflitos e propor soluções é mais recente. Com o gerenciamento correto, as empresas podem obter melhor aproveitamento de seu capital humano, conseqüentemente uma melhor sinergia e desenvolvimento. No entanto, de maneira geral, não existe uma solução universal de conduzir a gestão de conflitos, cada caso deve ser avaliado individualmente, levando em conta o contexto social, cultural e profissional da organização e dos colaboradores. Tendo em vista a existência de diversas culturas e o atual cenário do mundo globalizado, o gestor pode utilizar mais de um tipo de modelo de gestão de conflitos, adaptando a melhor teoria de gestão para os problemas reais enfrentados *in loco*. Assim, não existe um modelo universal de gestão de conflitos, mas sim um que se adapte à realidade de cada contexto e suas circunstâncias.

#### Referências

- Assis, A. F. (2016). Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. *Revista da FAE*, 19(2), 220-231.
- Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. (1ª Ed.) Curitiba: Juruá.
- Burbridge, M., e Burbridge, A. (2012). *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. (1ª Ed.) São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª Ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização*. (2ª Ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, M. P., Rego, A., e Lopes, M. P. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328.
- Dubrin, A. J. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. (1ª Ed.) São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hodgson, J. (1996). *Thinking on your feet in negotiations*. (1ª Ed.) London: Pitman.
- Knapik, J. (2012). *Gestão de pessoas e talentos*. (1ª Ed.) Curitiba: IBPEX.
- Luthans, F., Youssef, C. M., e Avolio, B. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. (1ª Ed.) Nova Iorque: Oxford University Press.
- Malakowsky, H. F., e Kassick, C. (2014). O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e conseqüências nas relações interpessoais. *Gestão e Desenvolvimento*, 11(1), 113-128.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(2), 295-305.

- Moore, C. W. (1998). *O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos*. (1ª Ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Nascimento, T. A. C., e Simões, J. M. (2011) Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. *REGE - Revista de Gestão*, 18(4), 585-603.
- Neto, A. F. F. (2005). Gestão de conflitos. *Thesis*, 4, 1-16.
- Ribeiro, A. F. G., Oliveira, L. C., e Andrade, C. C. (2017). Os desafios da liderança na gestão de conflitos. *Revista de Administração do Unifatea*, 14, 137-155.
- Ricci, L., Lima, W. F., e Begnami, P. S. (2017). Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica. *Revista Espacios*, 38(4), 27-35.
- Robbins, S. P. (2003). *A verdade sobre gerenciar as pessoas*. (1ª Ed.) São Paulo: Pearson Education.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 2nd edition, pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.