

GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: REVISÃO DA LITERATURA

ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT: LITERATURE REVISION

ADRIANA MARA MEIRA FERREIRA^{1*}, JACKSON HENRIQUE SOUSA LIMA²

1. Graduada em Enfermagem (Faculdade Integral Diferencial – FACID). Especialista em Urgência e Emergência (UNIPÓS). Especialista em Gestão em Saúde-EAD (Universidade Estadual do Piauí – UESPI). Mestranda em terapia Intensiva (IBRATI/SOBRATI); 2. Enfermeiro Intensivo (UNINOVAFAPI), Doutorando e Mestre em Enfermagem Intensiva pelo IBRATI/SOBRATI. Professor do Curso de Pós-Graduação em Terapia Intensiva (UNIPÓS).

*Rua Angélica, 555, apto 1001, Ed Baltazar Melo, B. Jóquei. Brasil. CEP: 64048162. dricaferreira1@hotmail.com / limajackleao@hotmail.com

Recebido em 17/09/2016. Aceito para publicação em 11/12/2016

RESUMO

Com a evolução sócia econômica, cultural e tecnológica, as organizações tornam-se palcos cada vez mais propensos a conflitos, dado ao fato de que, na maioria das vezes os interesses pessoais e de poder são, em escala variada, antagônicos, sobrepondo-se aos objetivos traçados pelas organizações e interferindo em seu funcionamento. No entanto, nem toda causa de conflito tem como resultado um efeito ruim. Tem como objetivo descrever os tipos, as causas e os efeitos dos conflitos, e, as estratégias utilizadas para administrá-los. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, tendo como base, livros e artigos de banco de dado virtual Scielo, publicados no período de 2004 a 2015, com busca através das palavras-chave: gestão, conflitos, organizações. Constatou-se que, os efeitos do conflito podem ser positivos ou negativos e que as situações conflitantes podem ser encaradas de diversas formas. A forma de administrá-los é que poderá definir seus resultados. Partindo desse pressuposto, é imprescindível ao gestor, um olhar diferenciado, atento às delimitações dos fatores causadores de conflitos, no sentido de minimizá-los sem causar prejuízo no resultado global.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, conflitos, organizações.

ABSTRACT

With the evolution of economic, cultural and technological partner, organizations become stages increasingly prone to conflict, given the fact that, most often personal interests and power are in varied, antagonistic scale, overlapping the goals set by organizations and interfering with its operation. However, not every issue of conflict does result in a bad effect. Aims to describe the types, causes and effects of conflict, and the strategies used to manage them. It is a bibliographical research, exploratory, based, books and given virtual database Scielo articles, published from 2004 to 2015, with search by keywords: management, conflicts, organizations. It was found that the effects of the conflict can be positive or negative and that the conflicting situations can be envisaged in many ways. The way to manage them is that you can set your results. Based on this assumption, it is essential to the manager, a different look, aware of the boundaries of the causative factors of conflict in

order to minimize them without harming the overall result.

KEYWORDS: Management, conflicts, organizations.

1. INTRODUÇÃO

Nas modernas organizações, as ações gerenciais devem estar voltadas para mudanças e inovações. De acordo com Rodrigues (2009)¹, não cabe mais o uso de práticas rígidas adotadas nos anos 50 e 60, pois as mesmas não acompanham mais as exigências organizacionais de hoje.

No contexto contemporâneo, em meio a uma diversidade de culturas e valores, as pessoas nunca têm objetivos e interesses iguais. O reflexo desse antagonismo de interesses, acaba por conduzir a alguma espécie de conflito. Sempre que uma das partes, seja ela uma pessoa, um grupo ou uma organização, percebe que, a outra parte frustrou ou pretende frustrar um interesse seu, inicia-se aí um processo de conflito².

As organizações são palcos que atraem os mais diversos tipos de conflitos individuais ou grupais. Estes são oriundos de situações que vão desde recursos e espaços físicos limitados, até os conflitos de gênero e a luta pelo reconhecimento e evolução na carreira³.

Portanto, vale ressaltar a importância da percepção e da habilidade do gestor, que deve estar atento à necessidade de seguir ao encontro de soluções com alternativas rápidas e eficientes para os conflitos, identificando suas causas e minimizando seus efeitos, evitando assim, o comprometimento dos resultados de modo geral.

Chiavenato (2009)² retrata que, quando os conflitos são resolvidos de modo eficiente, tal situação conduz a mudanças organizacionais que predispoem à inovação, porém, se estes são parcialmente resolvidos ou mal resolvidos, criam uma insatisfação que pode implicar negativamente o desempenho organizacional.

Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo: descrever os tipos, as causas e os efeitos dos conflitos, e,

as estratégias utilizadas para administrá-los.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo consiste em uma pesquisa do tipo bibliográfica, produzida nos meses de maio e junho de 2015. Teve início com a escolha da temática considerando sua relevância na atualidade. Tomando-se como base o tema do estudo, foram utilizadas as palavras-chaves gestão, conflitos e organizações. Com exceção da figura 1, obtida de uma home page, abuscarpor artigos ocorreu na base de dados Scielo, e, dada a escassez de periódicos encontrados, recorreu-se a continuidade da busca, em livros. Considerou-se como critérios de inclusão a presença das palavras-chaves selecionadas, a abrangência temporal com limitação entre 2004 a 2015, tendo como critérios de exclusão estudos que não contemplavam diretamente ao tema da pesquisa e aos seus objetivos, bem como a saturação dos assuntos relacionados ao tema.

Para melhor compreensão e visualização dos resultados da pesquisa, os dados subjetivos foram discutidos em categorias analíticas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 43 (quarenta e três) estudos encontrados sobre o tema, 17 (dezesete) eram artigos, e, 26 (vinte e seis) livros. Após um processo de refinamento segundo os critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 26 estudos, dentre eles, 06 (seis) artigos e 20 (vintes) livros, resultado da amostra final que possibilitou a interpretação e discussão dos resultados, segundo os objetivos traçados na pesquisa. Dos 17 (dezesete) estudos excluídos, 9 (nove) se deram pela não pertinência direta ao tema, fugindo ao objetivo proposto da pesquisa, 4 (quatro) se deram devido a data de publicação (anterior a 2004), e os 4 (quatro) restantes, em consequência da saturação do assunto.

Embora a busca por artigos tenha sido com base em publicações entre de 2004 a 2015, nenhum artigo entre os anos de 2013 a 2015 teve relevância, segundo os objetivos da pesquisa. Com base nos trabalhos selecionados, prosseguiu-se com a análise e discussão dos dados encontrados, através da construção de 05 (cinco) categorias: princípios do conflito; tipos de conflitos; causas e efeitos do conflito; estilos de administração de conflitos; transformando conflitos em resultados.

Princípios do Conflito

De acordo com o Dicionário Aurélio, conflito significa desordem, discórdia, choque,desentendimento, competição, desarmonia. Ação ou estado oposto. Sentimentos e interesses antagônicos¹⁹.

Quadro 1: Caracterização dos artigos científicos analisados sobre o tema “Gestão de conflitos.

Autores	Título do Artigo	Periódico	Local da Pesquisa	Base de dados	Ano
ANINGER, L. ⁴ .	Gerenciando conflitos	Revista Lagos	Volta Redonda	Home Page: Linha direta	2007
GARAY MA-DARIAGA, M. ⁵	Comunicación y liderazgo: sincomunicación no hay líder	Cuad. Cent. Estud. DiseñoComun., Ens	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	SCIELO	2010
McINTYRE,S. E. ⁶ .	Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais.	Análise Psicológica	Lisboa	SCIELO	2007
SILVA, N. I. A.; PUENTE-PALACIOS, K. ⁷	Desenvolvimento e validação da escala de conflitosintragrupos–ECIG	Psico-USF	Itatiba	SCIELO	2010
SPAGNOL,C. A. et al ⁸	Situações de conflitos vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem	Revista da Escola de Enfermagem da USP	Belo Horizonte	SCIELO	2010
VENDEMIATTI, M. et al ⁹	Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança.	Revista Ciência e Saúde Coletiva	Rio de Janeiro	SCIELO	2010

Para Chiavenato, Idalberto (2009)² o conflito é uma condição humana derivada da percepção da discordância de objetivos e da percepção da chance de intervenção de uma das partes, como consequência, a parte prejudicada se engaja em um comportamento de conflito.

Segundo Braghirolli, Elaine Maria *et al.* (2010)²¹, o conflito ocorre quando há duas razões opostas tentando assumir o sentido de nossa conduta.

Considera-se conflito, oestado psíquico resultante da condição em que a pessoa é estimulada, simultaneamente, para dois comportamentos opostos, logo, se a pessoa pudesse responder a duas condições, certamente não existiria o conflito. Portanto, o conflito é um processo que se inicia quando uma parte satisfaz seus objetivos enquanto a outra parte sofre bloqueio e frustração de

seus interesses.

Quadro 2. Caracterização dos artigos científicos analisados sobre o tema “Gestão de conflitos organizacionais” tendo como base de dados livros bibliográficos.

Autores	Título do Livro	Local de Edição	Editora	Ano de Publicação
CHIAVENATO, I. ¹⁰	Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização.	Rio de Janeiro	Elsevier	2004
ROBBINS, S. ¹¹ .	A verdade sobre gerenciar as pessoas.	São Paulo	Pearson Education	2004
MARQUIZ, B.; HUSTON, C. ¹² .	Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática.	Porto Alegre	Artmed	2005
CARVALHO, E. et al. ¹³ .	Negociação e Administração de Conflitos.	Rio de Janeiro	FGV	2006
DUBRIN, A. J. ¹⁴ .	Fundamentos do comportamento organizacional	São Paulo	Pioneira Thomson Learning	2006
GRIFFIN, R. W. ; MOORHEAD, G. ¹⁵	Fundamentos do comportamento organizacional	São Paulo	Ática	2006
ROBBINS, S. ¹⁶ .	Comportamento organizacional.	São Paulo	Pearson Prentice Hall	2007
VECCHIO, R. P. ¹⁷ .	Comportamento organizacional: conceitos básicos.	São Paulo	Cengage Learning	2008
BOCCATO, S. B. G. ¹⁸ .	Como gerenciar um grupo em conflito.	Rio de Janeiro	Rubio	2009
CHIAVENATO, I. ¹⁹ .	Recursos Humanos: O capital humano das organizações	Rio de Janeiro	Elsevier	2009
FERREIRA, A. B. de H. ¹⁹ .	Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa	Curitiba	Positivo	2009
RODRIGUES, M. V. ¹ .	Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial.	Petrópolis, RJ.	Vozes	2009
WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. ²⁰ .	Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva.	São Paulo	Saraiva	2009
BRAGHIROLI, E. M. et al. ²¹ .	Psicologia geral.	Petrópolis, RJ	Vozes	2010
CHIAVENATO, I. ²² .	Gestão de pessoas	Rio de Janeiro	Campos	2010
HITT, M. A. et al. ²³ .	Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica.	Rio de Janeiro	LTC	2011
KURCGANT, P. et al. ² .	Gerenciamento em Enfermagem.	Rio de Janeiro	Guana-bara Koogan	2011
BOCCATO, S. B. G. ²⁴	Como gerenciar um grupo em conflito.	Rio de Janeiro	Rubio	2012
BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. ²⁵	Gestão de conflitos: desafios do mundo	São Paulo	Saraiva	2012
CARVALHAL, E. ²⁶	Negociação e administração de conflitos	Rio de Janeiro	FGV	2012

Carvalho *et al.* (2006)²⁶, descreve que o conflito pode ocorrer entre organizações (interorganizacional), en-

tre departamentos, setores ou grupos, (intergrupais), entre dois ou mais indivíduos (interpessoal), ou pode se apresentar como um conflito interno de um indivíduo (intrapessoal). Os conflitos intergrupais são conflitos interpessoais de maior amplitude, nos quais há mais pessoas envolvidas, a ponto de se destacarem grupos antagonicos.

Segundo Burbridge e Burbridge (2012)²⁵, a natureza de um conflito pode ser vista em três categorias: 1) Origem do comportamento humano: é a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, pois cada um tem seu universo particular composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos; 2) Origem estrutural: se refere a normas, políticas e procedimentos, e particularmente fluxo de informações da própria empresa, podem ser em parte responsáveis por boa parte dos conflitos desnecessários; 3) Origem externa: muitos conflitos que vem do mundo externo são necessários e fazem parte do negócio, como tensões de mercado, e aspectos de entidades públicas e governo.

O conflito, portanto, pode ser visto como um afloramento de discordância entre indivíduos, que pode variar de um leve atrito até um confronto emocional de larga escala, sujeito a riscos de trazer prejuízo ao planejamento de objetivos traçados.

Tipos de Conflito

Robbins (2007)¹¹, e, Marquiz e Huston (2005)¹² apontam os cinco estágios que compreendem o processo do conflito: 1) conflito latente ou de oposição potencial ou incompatibilidade; 2) conflito percebido ou de cognição e personalização; 3) conflito sentido ou de intenções; 4) conflito manifesto ou de comportamento e 5) consequências do conflito para ambos. É importante que os dirigentes conheçam, de forma clara, essas fases para que possam tentar interferir em um conflito no estágio considerado mais apropriado para os fins que se espera.

Berg (2012)²⁷ defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme veremos a seguir.

Conflito pessoal: é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito; Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos seja causada por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que torna-as mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intergrupar (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intragrupal (dissensão entre áreas, setores diferentes); Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fun-

damentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Já para Burbridge e Burbridge (2012)²⁵, existem dois tipos de conflitos, o interno e externo. Conflito interno é o que pode ocorrer entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. Esse tipo é de certa forma o mais complexo, pois as partes conflitantes estão supostamente do mesmo lado da mesa e a maior parte dos custos é oculta. O conflito externo em geral é mais facilmente identificado, e tem o custo mais fácil de ser medido. Nesse caso o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo, outra organização ou até com um indivíduo. Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.

Hitt *et al.* (2011)²³, também aborda os mesmos tipos de conflitos e defende que o conflito de relacionamento é causado pela diferença pessoal entre os integrantes, sendo por muitas vezes considerado um conflito disfuncional, já o conflito de tarefas, este envolve os objetivos do trabalho e o de processos que emergem da execução do trabalho.

Causas e Efeitos do Conflito

As principais causas de conflito organizacional, segundo Berg (2012)²⁷, são:

Mudanças - as mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas alterações são geralmente de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a eficácia na busca por resultados, aumentar ou manter lucros, enxugar custos, atualizar a organizações em todos os aspectos, crescer ou manter-se no mercado. Mudanças organizacionais podem trazer demissões, reestruturações e espalhar medo e resistência, por isso representam uma fértil fonte de conflitos.

O autor também cita como causa comum de conflito, a questão dos recursos limitados- a escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, são motivo de muitos atritos, pois podem limitar o desempenho de colaboradores e departamentos. As limitações vão desde dinheiro até às pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objetivando o alcance de metas em detrimento à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral.

Berg (2012)²⁷, também aponta sobre a questão de choque entre metas e objetivos - impasses entre departamentos ou diretorias são comuns atualmente nas organizações, em função principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas. A causa desse fator é geralmente o planejamento deficiente, que compartimentado, prioriza mui-

tas vezes ações emergenciais e isoladas de setores distintos, sem dedicar-se a integração de objetivos e metas da organização como um todo.

Como verificamos são diversas as razões de um conflito, mas é imprescindível que o gestor faça um diagnóstico do acontecimento para entender sua causa e a partir daí resolver da forma mais adequada.

Nem sempre o fato gerador do conflito poderá ser extinto, mas cabe ao administrador fazer o possível para que os impactos negativos sejam minimizados.

Robbins (2004)¹⁶ defende a ideia de que em um ambiente organizacional, os atritos, divergências ou os conflitos são provocados principalmente pelos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais mais do que pela própria comunicação como pensa a maioria dos envolvidos. Quando as organizações crescem e criam cargos com objetivos e características próprias e específicas separam as pessoas e geram diferenças, já que os grupos irão buscar atingir metas e objetivos que muitas vezes diferem aos outros.

Quando a organização diversifica seu capital humano com pessoas de diversas raças, crenças e ideias na busca de novas soluções os valores gerais dos envolvidos se chocam gerando conflitos tanto funcionais quanto disfuncionais. Para Chiavenato (2010)²², essas causas vão além e descreve que o fato das pessoas serem diferentes em suas ideias e objetivos dentro das organizações causam os conflitos que são situações inevitáveis e vão existir dentro das empresas, o que caracteriza algo mais do que um simples desacordo, seria uma interferência direta ou indireta, com o objetivo de tentar impedir a outra parte de atingir seus objetivos, isso pode ocorrer entre pessoas ou mesmo entre grupos e até entre corporações.

Vecchio (2008)¹⁷ define a má comunicação detentora de um a parcela dos conflitos não em sentido intencional, mas sim pela situação cotidiana, os grandes conflitos ocorrem com maior frequência em organizações de grande porte e é provável que o aumento do tamanho da organização esteja associado à má informação devido ao maior número de supervisão que gera maiores oportunidades para a distorção da informação à medida que esta passa pelos vários níveis até chegar onde deve ser executada, pois o cérebro do receptor não recebe as informações com todos os detalhes pretendidos pelo emissor, tornando assim a comunicação perfeita um evento raro, com essa falta de percepção total pelo receptor, surge grandes oportunidades de um mau entendimento na comunicação, gerando informações distorcidas, incorretas ou ambíguas que podem gerar hostilidade.

Segundo Vecchio (2008)¹⁷, Wagner e Hollenbeck (2009)²⁰ o conflito em muitas vezes ajuda na estabilização e na integração das relações é essencial para manter um nível de estímulo ou ativação para a organização possa operar de modo inovador, serve de fonte para ima-

ginação e a mudança, ajuda a definir a identidade de indivíduos e grupos delimitando suas diferenças. O conflito fornece o feedback da atual distribuição do poder na estrutura organizacional, os grupos envolvidos aumentam a ênfase no desempenho das tarefas melhorando a qualidade e a agilidade na resolução das mesmas, há redução de desperdício de tempo com atividades que não se referem à organização.

O conflito pode trazer benefícios potencialmente positivos como o estímulo de energias para a realização de tarefas e solução de problemas, maior interesse, redução de diferenças de poder, maior motivação para o trabalho em grupo e aumento da atenção para detecção de problemas². Conflitos específicos, quando ocorrem de forma moderada, podem trazer benefícios como estímulo ao desenvolvimento de novas ideias e promoção de competição saudável¹⁵.

Em um conflito, ambas as partes tendem a acreditar que seu desejo é incompatível com o que o outro grupo ou membro deseja. Alimentando assim, a ideia de que os objetivos de um não serão alcançados, enquanto os objetivos do outro grupo forem alcançados. Dessa maneira, prevalece somente o conceito de um ganha-perde, ou que de um lado só ganha enquanto o outro lado perde reforçando a ideia de “nós ou eles”^{14,17,20}.

Chiavenato (2009)², afirma que os conflitos são largamente conhecidos por suas consequências, destrutíveis e indesejáveis como o sentimento de frustração para o grupo ou pessoa que perde a disputa, hostilidade, ansiedade, aumento da coesão grupal gerando perda da eficácia no desempenho, desvio das energias que deveriam ser voltadas para realização do trabalho, recusa na cooperação entre os grupos que tentam bloquear as atividades da outra parte trazendo malefícios de modo geral.

Para Robbins (2004)¹¹, os malefícios são disfuncionais tanto para o indivíduo quanto para o grupo e sua organização sendo bem conhecidos como é o caso do descontentamento que pode destruir os laços de relacionamento do grupo, causando sua desunião, gerando deficiência nas comunicações e o descaso nos cumprimentos das metas, reduzindo a eficácia do grupo e causando sua paralisação, em casos mais extremos a sua destruição e a da organização, fato esse não incomum nas organizações.

Estilos de Administração de Conflitos

Para Boccato (2009)²⁴, é fundamental o processo de mediação de conflitos, no qual deve ser aplicado com efetividade, a fim de encontrar a solução mais adequada. A forma como esse é encarado e gerido, condiciona suas consequências, positivas ou negativas. No entanto é imprescindível ao mediador alguns princípios: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação.

Garay Madariaga (2010)⁵ entende que, há uma interdependência entre a comunicação e a liderança, fazendo-se necessário que a integridade do líder favoreça o processo comunicacional organizacional, estruturando assim um contexto de confiança. Nesse sentido, Vendemiatti *et al.* (2010)⁹ afirmam que a atuação da liderança deve ser orientada por processos de diálogo e negociação, no intuito de construir relações de confiança que permitam a atribuição de significado à ação dos liderados.

Segundo Silva e Puente-Palacios (2010)⁷, o conhecimento dos tipos de conflitos é essencial para uma adequada gestão de equipes. Para o autor, é preciso que sejam construídas ações que privilegiem processos internos caracterizados pela troca ou discussão de ideias e de soluções voltadas para as tarefas, em lugar de processos marcados pela raiva, tensão ou intolerância.

Em linhas gerais, Aninger (2010)⁴ indica que são possíveis duas formas para indivíduos e equipes lidarem com os conflitos. Nesse sentido, eles podem ser evitados quando se os nega ou os ignora, e por outro lado, pode-se enfrentá-los e transformá-los num instrumento de auxílio para o amadurecimento dos indivíduos e da empresa.

A título de ilustração, a figura 1 representa os dois mecanismos básicos - evitação ou enfrentamento - envolvidos na estratégia de resolução de conflitos.

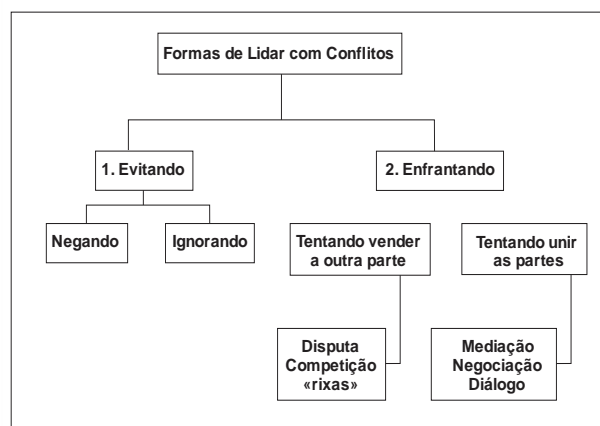


Figura 1. A figura acima foi proposta por ANINGER (2007, p.5.).

Carvalho (2012)²⁶ afirma que os conflitos de causas reais exigem uma ação de negociação e solução dos problemas, devendo assim sofrer intervenção não tão somente do gestor, mas também, pelas próprias partes envolvidas e até mesmo de partes neutras. Por outro lado, os conflitos gerados por causas emocionais pedem uma renovação do olhar e dos sentimentos contidos entre as partes, permitindo também a entrada de uma terceira pessoa com capacidade para amenizar os ânimos.

Ainda segundo o autor, para orientar a abordagem da situação de conflito, o gestor deve levar em consideração a antevisão das implicações e as consequências de um

conflito não controlado, sendo necessário avaliar a magnitude dos custos envolvidos em relação aos benefícios.

Na concepção de Spagnol *et al.* (2010)⁸, para lidar com os conflitos, os gestores podem se utilizar de várias estratégias de ação, entre elas: Estratégia de Confrontação - forma de resolver o problema por meio de uma abordagem frontal entre as partes envolvidas; Estratégia de Compromisso - método que tenta estabelecer um acordo, por meio de um terceiro que conduz a negociação; Estratégia de Abrandamento - enfatiza os interesses comuns, com o objetivo de minimizar as diferenças entre os membros conflitantes; Estratégia de Competição - é utilizada quando uma das partes busca o que deseja às custas dos demais; Estratégia de Colaboração - os envolvidos põem de lado suas metas originais e trabalham em conjunto para estabelecer uma meta comum; Estratégia de Negociação - cada uma das partes abre mão de alguma coisa, com o intuito de conciliar as diferenças. Estratégia de Evitar conflito, no qual o gerente se propõe a constituir equipes homogêneas, com maior afinidade em diversos aspectos, controla as relações interpessoais, separando indivíduos polêmicos, agressivos, ou seja, manipula as condições ambientais, físicas e emocionais; Estratégia de Reprimir Conflito - o gerente mantém as diferenças individuais encobertas, não propicia o ambiente em que as diferenças possam ser expressas. Forma-se um clima de repressão, com recompensas para aqueles que seguem as normas vigentes e punição para os que tentam quebrar a harmonia da equipe.

Spagnol *et al.* (2010)⁸ cita ainda: Estratégia de Agregar as Divergências - trata-se do reconhecimento e aceitação, por parte do gerente, das divergências e da criação de um ambiente propício a expressar o conflito abertamente, para ser entendido por toda a equipe; Estratégia de Transformar as Diferenças em Resolução de Problemas - método que visa entender as divergências individuais ou grupais como enriquecedoras, ao invés de estabelecer um clima de competição. A ideia é a de que as situações conflitivas sejam vistas como problemas que podem ser resolvidos de forma criativa e cooperativa; Estratégia de Retirada - técnica que consiste em demorar a responder a uma questão, esquecer-se do problema, deixar que o mesmo se resolva com o tempo e não ter compromisso com as questões problemáticas. Evita-se o conflito, sem enfrentá-lo; Estratégia de Mudanças Comportamentais - o objetivo desse método é atingir as causas do conflito, para solucioná-los, definitivamente. A perspectiva é a de que se mudem atitudes e comportamentos pessoais; Estratégia de Mudanças Organizacionais - a resolução de conflitos através de mudanças estruturais, como a criação de novos cargos, transferência de empregados, descentralização da decisão, delegação de autoridades; Estratégia de Peso da Autoridade - a palavra final na resolução do conflito é dada por uma autoridade competente.

Aqui se percebe o desafio enfrentado pelo gestor na escolha da melhor estratégia de resolução para cada caso, levando em consideração tudo que for importante, escutando os envolvidos e buscando aumentar os efeitos construtivos e minimizar os destrutivos, promovendo o bem-estar entre as pessoas e o desenvolvimento da organização.

Transformando Conflitos em Resultados

Sabe-se que, nas organizações, os conflitos podem ter resultados positivos ou negativos. Podem ser classificados como conflitos positivos aqueles que desencadeiam mudanças pessoais, grupais e organizacionais e que impulsionam o crescimento pessoal, a inovação e a produtividade. São considerados negativos, aqueles que não são conduzidos corretamente pelos gestores e interferem na motivação dos empregados⁸.

Chiavenato (2004)²⁸ destaca alguns efeitos positivos e negativos dos conflitos, conforme a seguir:

Efeitos positivos: o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intragrupal, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro. Efeitos negativos: 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 das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012)²⁵, os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, etc.

O conflito é mais conhecido pelas suas consequências negativas, destrutivas do que pelas positivas, no entanto, o fator motivação entre as pessoas envolvidas tem relação direta com os resultados, determinando assim se o conflito é construtivo ou negativo. Desse modo, o gestor deve ter um olhar atento, com capacidade de conduta hábil e eficaz, além de facilitar a gestão desse conflito, a fim de eliminar os possíveis prejuízos perante os objetivos estimados⁶.

É importante ressaltar que, compreender melhor as reações ao conflito para gerir melhor as atitudes, saber analisar suas situações para determinar qual a melhor abordagem que ajude no alcance dos objetivos, e, de-

envolver estratégias de resolução adequadas, são imprescindíveis ao olhar e ação do gestor

4. CONCLUSÃO

A pesquisa possibilitou conhecer e explorar o conflito desde os seus tipos, causas, reflexos gerados, até as suas diferentes modalidades de resolução, tendo em vista aprimorar práticas e desmistificar o assunto como sendo um problema para o gestor e as empresas.

Tornaram-se evidente que, o termo conflito está associado a desavenças, dificuldades, choque de opiniões e interesses, portanto, compreende-se que, a maioria das pessoas têm ou já tiveram algum tipo de conflito de relacionamento ou de tarefa no ambiente de trabalho, determinando que o conflito faz parte do cotidiano, é inerente à vida humana e consequentemente ao ambiente organizacional.

Quanto as causas que predisõem aos conflitos, observou-se que, estas podem sim interferir no funcionamento das organizações. No entanto, nem toda causa tem como resultado um efeito ruim. Pôde-se então constatar, que, os efeitos do conflito podem ser positivos ou negativos e que as situações conflitantes podem ser encaradas de diversas formas, desde a mais pacífica, até o embate entre as partes. A forma de administrá-los é que poderá definir seus resultados, pois, se bem analisado e com o uso das ferramentas corretas ele pode transformar-se em um aliado do crescimento e da mudança.

Nesse sentido, percebe-se que, cabe ao gestor a capacidade de avaliar se essa interferência é favorável ou não às atividades, estimulando as situações onde as discordâncias geram novas ideias e soluções diferenciadas, e mitigando aquelas onde as consequências serão restritas aos custos e perdas, tanto na produtividade quanto na qualidade de relacionamento entre as pessoas.

Esse trabalho caracterizou as formas de conflitos interpessoais nas organizações e quais os reflexos no ambiente de trabalho, de forma generalizada ensejando sua aplicação ao universo de diferentes tipos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- [01] Rodrigues MV. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 12ªed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- [02] Chiavenato I. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [03] Kurcgant P, Tronchin DMR, Fuginin FMT, Peres HHC, Massarollo MCKB, Fernandes MFP, Ciampone MHT, Leite MMJ, Peduzzi M, Melleiro MM, Gaidzinsk RR. Gerenciamento em Enfermagem.2.ed. [Reimpr.]. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.
- [04] Aninger L. Gerenciando conflitos. Disponível em: http://www.linhadireta.com.br/novo/livro/parte4/artigos.php?id_artigo=16. Acesso em: 05/06/2015.
- [05] Garay MM. Comunicación y liderazgo: sincomunicación no hay líder. Cuad. Cent. Estud. DiseñoComun., Ens., Ciudad Autónoma de Buenos Aires, n. 33, agosto 2010. Disponível em: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232010000300006&lng=es&nrm=iso. acessado em 07 jun. 2015.
- [06] McIntyre SE. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. Análise Psicológica, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.
- [07] Silva NIA, Puente-Palacios K. Desenvolvimento e validação da escala de conflitosintragrupos - ECIG. Psico-USF(Impr.)[on-line], Itatiba, v. 15, n. 2, p. 205-213, 2010.
- [08] Spagnol CA, Santiago GR, Campos BMO, Badaró MTM, Vieira JS, Silveira APO. Situações de conflitos vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 44, n. 3, p. 803-811. 2010.
- [09] Vendemiatti M, Siqueira ES, Filardi F, Binotto E, Simioni FJ. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. Revista Ciência e Saúde Coletiva[on-line], Rio de Janeiro, v. 15, suppl.1, p. 1301-1314, 2010.
- [10] Chiavenato I. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [11] Robbins S. A verdade sobre gerenciar as pessoas. Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Pearson Education, 2004.
- [12] Marquiz B, Huston CI. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 4ª.ed. Porto Alegre: Artmed; 2005.
- [13] Carvalho E, André Neto A, Andrade G. Negociação e Administração de Conflitos.1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- [14] Dubrin AJ. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução James sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- [15] Griffin RW, Moorhead G. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução Fernando Moreira Leal; André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.
- [16] Robbins S. Comportamento organizacional. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2007.
- [17] Vecchio RP. Comportamento organizacional: conceitos básicos. 6. Ed. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- [18] Boccato SBG. Como gerenciar um grupo em conflito. In: Malagutti W, Caetano KC. Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado. Rio de Janeiro: Rubio, 2009.
- [19] Ferreira AB. de H. Novo dicionário Aurélioda língua portuguesa. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.
- [20] Wagner III JÁ, Hollenbeck JR. Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva. 2.ed. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.
- [21] Braghirolli EM, Bisi GP, Rizzon LA, Nicoletto U. Psicologia geral. 29.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- [22] Chiavenato I. Gestão de pessoas. 3.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

- [23] Hitt MA, Miller CC, Colella A. Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- [24] BOCCATO, S. B. G. Como gerenciar um grupo em conflito. In: MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C. Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado. Rio de Janeiro: Rubio, 2012. P. 85-100.
- [25] Burbridge RM, Burbridge A. Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- [26] Carvalhal E. Negociação e administração de conflitos. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012..
- [27] Berg EA. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.
- [28] Chiavenato I. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.