

# GESTÃO DE CONFLITOS: TRANSFORMANDO CONFLITOS ORGANIZACIONAIS EM OPORTUNIDADES

14/01/2014

## RESUMO

*O conflito é natural do ser humano e por isso tão presente no ambiente empresarial, que é composto por pessoas, das mais diversas opiniões e personalidades. Nesse artigo é abordada a gestão de conflitos, com ênfase nos seus impactos e resultados nas organizações. Assim serão apresentados conceitos, tipos, fatores causadores de conflitos, formas de administrá-los, e seus efeitos nas organizações, tudo para que se torne mais claro e compreensível esse assunto tão relevante na atualidade, tanto para as empresas quanto para seus gestores. Através de pesquisa bibliográfica apresentou-se os principais tópicos da gestão de conflitos, e se tornou evidente que se bem administrado pode torna-se um grande aliado ao crescimento e desenvolvimento, das pessoas e organizações.*

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos. Pessoas. Crescimento. Desenvolvimento.

## 1 INTRODUÇÃO

Os conflitos são presentes em todos os ambientes, organizacionais ou não, pois sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergências de ideias, objetivos, entre outros fatores. Os gestores geralmente veem os conflitos como sinônimo de problema, mas, é possível que as divergências tragam benefícios às atividades empresarias?

Diante disso se torna instigante estudar e conhecer melhor o assunto, que é ainda pouco abordado em trabalhos científicos e nas organizações, embora seja de suma importância para uma boa gestão de pessoas.

O presente artigo aborda a gestão de conflitos nas organizações, sob a ótica de que situações conflituosas, se bem administradas, podem apresentar oportunidades de crescimento e mudanças. Diante disso objetiva-se conceituar e analisar os conflitos, assim como seus tipos e abordagens, a fim de identificar seus efeitos nas organizações.

A busca do objetivo deste trabalho realizar-se-á através de pesquisa bibliográfica, a qual será desenvolvida a partir de materiais já elaborados, principalmente livros e artigos bibliográficos que tratem do assunto abordado.

## 2 CONCEITOS DE CONFLITO

Conforme Berg (2012), a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias.

Aplicando à realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis. (BERG, 2012)

Berg (2012, p.18), afirma ainda que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. No entanto muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Já para Chiavenato (2004), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia, etc. Para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja, quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos.

Desta forma, conforme Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

O conflito pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações, assim como pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo. Nota-se que maior parte dos autores concordam sobre a inevitabilidade do conflito, pois é da natureza humana, e como as pessoas integram as organizações, estas terão de aprender a lidar com essa realidade.

### **3 TIPOS DE CONFLITOS**

Para melhor conhecermos os conflitos é importante que saibamos suas formas e tipos de ocorrência, de maneira que ao se deparar com uma situação de atrito possamos identificá-la, para assim buscar a melhor forma de resolução.

Berg (2012) 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 sejam causados 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 intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intergruppal (dissensão entre áreas, setores diferentes). Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado 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), 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.

Para Chiavenato (2004), existem vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal; o externo envolve vários níveis, como: interpessoal, intragrupal, intergruppal, intra-organizacional e interorganizacional.

Chiavenato (2004) afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, conforme segue a seguir. Conflito percebido: é quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio. É chamado de conflito latente. Conflito experienciado: é quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza. Conflito manifestado: é quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes. É chamado conflito aberto.

“O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

Conhecendo a natureza e o tipo de conflito, o gestor poderá agir com mais assertividade, aumentando suas chances de tomar uma decisão que mantenha o bem estar entre as pessoas ou grupos, sem conivência e injustiças.

#### **4 FATORES CAUSADORES DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Conforme a evolução do tema, verificamos que o conflito é inevitável e constante nas organizações, porém existem ambientes e situações que potencializam a ocorrência do mesmo, sendo que uma boa forma de entender e trabalhar um assunto é estudando suas causas. Por isso abordaremos a seguir alguns fatores causadores de conflitos nas organizações.

As principais causas de conflito organizacional, para Berg (2012), 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. 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. 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 muitas vezes ações emergenciais e isoladas de setores distintos, sem dedicar-se a integração de objetivos e metas da organização como um todo.

Chiavenato (2004) defende que, existem nas organizações certas condições inerentes à mesma, que tendem a criar percepções entre pessoas e grupos, predispondo ambientes de conflito. Esse cenário constitui as condições antecedentes dos conflitos, que conforme o autor dividem-se em quatro tipos, conforme a seguir: 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. Desta forma cada grupo realiza tarefas diferentes, focando objetivos diferentes, relaciona-se com partes distintas do ambiente, ou seja, surge a diferenciação, objetivos e interesses desiguais dos demais grupos da organização; recursos compartilhados: os recursos organizacionais são limitados e escassos, e a quantidade disponível precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da empresa, de forma que, se um grupo aumentar sua quantidade de recursos, outro grupo perderá ou terá de abrir mão de uma parcela dos seus. Isso provoca a percepção de objetivos e interesses diferentes e incongruentes; interdependência de atividades: as pessoas e grupos de uma organização precisam uns dos outros para desenvolver suas atividades e alcançar os objetivos. Isso ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa e alcançar seu objetivo a não se que outro grupo realize a sua ou alcance o seu. Quando os grupos são altamente interdependentes existem oportunidades de que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais, o que é um potencial conflito.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), a natureza de um conflito pode ser vista em três categorias: origem do comportamento humano é a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, pois cada um te seu universo particular composto de uma matriz de sentimentos, reações e pensamentos; origem estrutural se refere a normas, políticas e procedimentos, e particularmente fluxos de informações da própria empresa, podem ser em parte responsáveis por boa parte dos conflitos desnecessários; origem externa onde 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.

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.

## **5 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS**

Uma vez que conhecidos e identificados os conflitos precisam ser administrados ou geridos, para que se resolvam da forma mais eficiente e eficaz.

Quando se estiver administrando um conflito, de acordo com Neto (2005), é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão investiguem-se os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

A respeito da administração de conflitos, Chiavenato (2004, p. 418) 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, sendo elas, conforme Chiavenato (2004):

- a) 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.
- b) Abordagem de processo: essa abordagem 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.
- c) 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. 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.

Para Berg (2012) 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:

- a) **Competição:** é uma 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 onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.
- b) **Acomodação:** é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, o posto 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.
- c) **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.
- d) **Acordo:** 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.
- e) **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 ainda 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.

Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012), por esta razão o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta a sua disposição, como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Portanto o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião, procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente.

Embora os estudos sobre conflitos converjam 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 conflitante.

## **6 EFEITOS DOS CONFLITOS**

Os conflitos podem ter resultados positivos ou negativos, esse resultado depende de diversos fatores, desde o motivo do conflito até mesmo a forma como foi tratado.

Chiavenato (2004) 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), 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 que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito.” (McINTYRE, 2007, p. 303).

Evidencia-se que os conflitos interferem sim no funcionamento das organizações, resta então identificar 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.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse artigo foi possível conhecer e explorar o conflito desde seu conceito até os efeitos gerados por ele nas organizações, tendo em vista aprimorar práticas e desmistificar o assunto como sendo um problema para o gestor e as empresas.

A administração de conflitos exige muita habilidade por parte de quem for tratá-lo, porém nem sempre é ruim, se bem analisado e com o uso das ferramentas corretas ele pode transformar-se em um aliado do crescimento e da mudança.

As pessoas têm personalidades e opiniões diferentes, por isso é comum ter situações divergentes na convivência, tanto em ambientes familiares quanto empresariais. Mas se a razão do conflito for boa e construtiva, um simples choque de opiniões pode trazer uma mudança importante e necessária.

Através do conteúdo apresentado foi possível ter acesso às diferentes modalidades de resolução de conflitos, e identificado que as situações conflitantes podem ser encaradas de diversas formas, desde a mais pacífica, até o embate entre as partes, porém sempre de forma respeitosa e digna, não deixando as emoções de lado, mas controlando-as para que não gerem indisposições desnecessárias e sem sentido.

O maior desafio então é saber escolher a 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. O que sempre fará a diferença serão as pessoas, suas intenções e habilidades, por isso são tão importantes nas organizações, e estudar formas de auxiliar na sua convivência e bem estar se faz necessário e imprescindível para todo gestor a as organizações que desejam sucesso.

## REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.

NETO, Alvaro Francisco Fernandes. Gestão de conflitos. **Thesis**, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

[http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html)