

Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica

Conflict management in organizational environment

Lucas RICCI [1](#); William Ferreira LIMA [2](#); Patrícia dos Santos BEGNAMI [3](#)

Recibido: 05/12/16 • Aprobado: 18/12/2016

Conteúdo

Introdução

1. Referencial teórico
2. Metodologia de pesquisa
3. Apresentação e análise dos resultados
4. Considerações finais

Referências bibliográficas

RESUMO:

O presente artigo tem como objetivo analisar os principais estudos sobre a gestão de conflitos, bem como problematizar os tipos de conflitos e como os mesmos podem influenciar as relações sociais nas organizações. Nesse sentido, procurou-se apresentar as principais formas de gestão do conflito, com a finalidade de auxiliar na escolha da melhor forma de geri-los em situações intra-organizacionais, promovendo a discussão acerca dessa temática ainda pouco explorada ou abordada. Para tal pesquisa, foram utilizados como parâmetros, artigos publicados entre os anos de 2010 e 2016 e, para construção desta revisão bibliográfica foram utilizados livros, artigos, teses e monografias, para fins de que este artigo possa possibilitar um auxílio na construção do conhecimento acerca da temática dos conflitos, assunto pouco abordado na contemporaneidade, sendo essencial a um bom desempenho cooperativo. Através dos dados e informações que foram levantadas, concluiu-se que devido às peculiaridades de cada região, situação e contexto, não existe um método universal de gestão e sim um método que melhor se enquadre em cada dada situação.

Palavras-chave: Gestão de conflitos, relações sociais, tipos de conflitos.

ABSTRACT:

This article analyzes the ideas of authors who have studied the conflicts, its benefits and detriments, addressing its management, in order to analyze and show the main ideas of authors who have studied and researched the management of conflicts and their types and classifications in the organizational environment and discuss the types of conflicts and how they can influence social relations in organizations. In this sense, he tried to present the main forms of conflict management, in order to help in choosing the best way to manage them in intra situations - organizational, promoting discussion on the theme of conflict management, which still underused or addressed. For this research, they were used as parameters, articles published between 2010 and 2016 and for the construction of this literature review books were used, articles, theses and monographs, for purposes of this article may allow aid in the construction of about knowledge theme of conflict issue is not discussed in contemporary times, it is essential to a good corporative performance, using data and information were raised concluded - that because of the peculiarities of each situation and region context, there is no universal method of management but a method that best fits each given situation

Keywords: Conflict management, labor relations, organizational behavior, types of conflicts.

Introdução

No atual cenário mundial em um contexto social de globalização, onde o capitalismo, as negociações, a troca de informação e a comunicação fazem parte do cotidiano, o choque de diferentes culturas, costumes e hábitos, trouxeram à tona os conflitos, que seriam causados por metas, ideias e pensamentos discordantes de pessoas, grupos e organizações, que embora possam ter metas em comum, podem possuir ideais e valores divergentes.

Surge então, no início da globalização, a necessidade de gerir um conglomerado de pessoas que muitas vezes pertenciam a grupos culturais distintos. E devido a estas distinções, grupos informais eram formados entre os operários, cada qual conforme seus hábitos e costumes, nascendo assim uma necessidade de gerenciamento e administração das pessoas. Possibilitando dessa forma, a problematização para estudos acerca da gestão dos conflitos que ocorriam entre os grupos nas empresas (MAXIMIANO 2008).

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar os principais estudos sobre a gestão de conflitos, bem como problematizar os tipos de conflitos e como os mesmos podem influenciar as relações sociais nas organizações. Buscou-se na primeira parte do trabalho trazer uma conceituação da história do conflito, apontando diferenças e semelhanças entre as teorias pelos autores apresentadas. Já em um segundo momento, há os tipos de conflitos, bem como as suas causas e efeitos no ambiente de trabalho. Após essa análise, foi problematizada a gestão do conflito, seu gerenciamento, métodos e ferramentas de controle e afins.

1. Referencial teórico

Conflito, segundo a etimologia da palavra, do latim *conflictu* (embate dos que lutam), é um desentender entre partes, um

desacordo, desavença, colisão, choque e uma oposição de forças podendo ser resultado de situações em que os sujeitos sociais estão motivados a se ocuparem com atividades que os coloquem em destaque ou que possuam um alto grau de complexidade e responsabilidade. Visto desta maneira, frequentemente há atritos entre gerentes de departamentos diferentes em função da sequência das operações nas empresas (MARTINELLI e ALMEIDA, 2011).

Costa e Martins (2011) definem conflito como a manifestação de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre pessoas, grupos ou organizações. Segundo Sales *et al* (2007), conflitos são discordâncias causadas por ideias, valores e sentimentos diferentes.

Por outro lado, Kanaane (1999) afirma que as organizações têm uma influência acentuada no estado mental e emocional dos indivíduos e que podem agir tanto como um agente enriquecedor para as pessoas que nela convivem, quanto como um agente propiciador de um ambiente hostil, passível de conflitos e desentendimentos, que estão diretamente ligados à qualidade de vida do indivíduo, pois envolve o satisfazer de suas necessidades, afetando suas atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças (HACKMAN e SUTTLE 1977 *apud* KANAANE 1999).

Para Dimas e Lourenço (2011), Marques (2014) e Costa e Martins (2011), o conflito se divide em dois tipos sendo eles: conflito sócio afetivo e conflitos de tarefa, cada qual com sua peculiaridade, bem como sua gestão também se divide em subcategorias elencadas cada qual a um dado cenário, informações estas que serão abordadas posteriormente.

Analisando o comportamento humano dentro das organizações, Wagner e Hollenbeck (2004) afirmam que o comportamento organizacional teve as suas ideias precursoras a partir da Revolução Industrial no século XVIII e XIX, quando devido à produção em massa, tornava-se obsoleto os métodos gerenciais praticados até então, que já não comportavam o grande contingente de trabalhadores. Nesse sentido, segundo Davis e Newstrom (2004), as pessoas trabalhavam em grupos pequenos e os possíveis conflitos de trabalho podiam ser facilmente resolvidos.

final da Revolução Industrial, segundo Wagner e Hollenbeck (2004), gerentes e engenheiros americanos e europeus passaram a se concentrar no desenvolvimento de teorias da administração, das quais os autores destacam a abordagem científica de Taylor; os princípios da administração de Fayol, a organização burocrática de Weber, e a escola humanística e as teorias de McGregor e por fim a abordagem dos sistemas abertos.

No entanto, como visto por Wagner e Hollenbeck (2004) e para Maximiano (2008), a gestão também teve início na Revolução Industrial. Mas segundo o autor, foi apenas no século XX que as transformações nas relações de trabalho ganharam força.

No tocante ao comportamento organizacional e às relações do trabalho, Wagner e Hollenbeck (2004) definem comportamento organizacional, como um estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano quando inseridos no contexto das empresas. Na ótica de Davis e Newstrom (2004), o comportamento organizacional é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, sendo uma ferramenta humana para o benefício do homem, aplicável amplamente ao comportamento humano e todo tipo de organização. Tais como, governos, escolas, negócios, sendo que aonde houver uma organização, existirá a necessidade de buscar pela compreensão do comportamento organizacional.

Neste sentido, buscando pela ampliação desta compreensão, Bowditch e Buono (2002) analisaram uma pesquisa que foi realizada para levantar a percepção que recém-formados e executivos tinham dos ensinamentos aplicados pelas instituições de ensino da área de administração. Esta pesquisa mostrou que as competências técnicas, contabilidade, marketing, finanças, processamento de dados, entre outras, embora vitais na formação do administrador, não eram os fatores mais limitantes, sendo que, os problemas e as falhas eram de natureza mais ampla, como por exemplo, a capacidade de comunicação deficiente, insensibilidade a membros que não possuíam a mesma formação, falta de habilidade em relacionamento pessoal e dificuldade no trabalho em grupo.

Segundo a pesquisa dos autores, devido a estes problemas, os estudantes da área foram encorajados a desenvolverem suas habilidades nas áreas deficientes, sendo que ao final de dois ou três anos de experiência profissional, os próprios formandos colocaram as matérias sobre comportamento organizacional e política de negócios entre as mais úteis que tiveram no decorrer da formação. Portanto, para Bowditch e Buono (2002), o campo do comportamento organizacional se tornou um elemento de importância que vem crescendo cada vez mais na formação de administradores.

2. Metodologia de pesquisa

A metodologia utilizada foi a de revisão bibliográfica, pois esta metodologia “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente” (MANZO, 1971, p. 32 *apud* MARCONI 2010). Foram utilizados, além de livros, artigos na temática abordada e como parâmetro da pesquisa, foi feito um recorte de qualidade para elencar as principais discussões na área da pesquisa, utilizando, desta forma, o parâmetro de qualidade do SiCAPES (*webqualis*), artigos a partir de 2010 de categoria mínima B2, extraídos da *Scielo* e de periódicos capes, o que acaba limitando a quantidade de artigos, que na área em questão é escasso. Também foram utilizadas na pesquisa as palavras-chave: gestão de conflitos, relações sociais e tipos de conflitos, sendo que foi utilizado como critério de validação do artigo se ele abordava alguma forma de gerir conflitos, seus tipos e sua definição. Assim, seguindo esses critérios de validação, foram encontrados doze itens entre teses e artigos, e dez livros como apoio a construção do referencial teórico.

3. Apresentação e análise dos resultados

3.1 O conflito segundo as grandes escolas de administração

A partir da pesquisa realizada e análise desses dados, os resultados são apresentados em dois blocos, segundo as escolas e a gestão do conflito a partir da problematização feita pelos principais teóricos da temática. Segundo Dimas e Lourenço (2011), existem três grandes linhas de investigação que abordaram o conflito, sendo elas: a abordagem clássica, a perspectiva das relações humanas e a abordagem interacionista. Para os autores, a perspectiva clássica (FAYOL, 1916/1949; TAYLOR, 1911; WEBER, 1929/1947), que dominou até 1940, conceitua o conflito como disfuncional, atribuindo-lhe um conjunto de consequências negativas: interferência de comunicação (os canais de comunicação ou não são usados ou são usados para intimidar); redução da qualidade das relações organizacionais; emergência de disputas internas pelo poder; redução da

satisfação no trabalho; baixa produtividade. Ao longo deste período, o termo conflito foi utilizado como sinônimo de irracionalidade, violência e destruição. Nesta perspectiva, se as leis e princípios da gestão clássica e da análise científica do trabalho fossem adequadamente implementados não existiria espaço para a ocorrência de divergências e desacordos, mas, apenas, para a emergência de comportamentos de cooperação.

Ainda de acordo com Dimas e Lourenço (2011), o objetivo dos investigadores da escola das relações humanas consistia na procura das condições necessárias à eliminação e regulação do conflito de forma pacífica e consensual, tendo em vista o aumento da eficácia organizacional. A adoção pela gestão de um estilo de liderança participativo e democrático e o aumento da quantidade e da qualidade da comunicação seriam, segundo os autores, algumas das condições essenciais para o desenvolvimento da cooperação e da coesão social, em outras palavras, o estudo de Mayo abordado por Dimas e Lourenço (2011), consistia em elaborar um modelo de liderança que fosse capaz de melhorar a comunicação entre os liderados de forma participativa, nesta ótica o funcionário passar ter uma posição de destaque por contribuir com sua opinião para uma tomada de decisão, passando a ideia de valor para cada um, bem como de reconhecimento de seus esforços, com este vínculo e esta sinergia seria então mais fácil de chegar a um consenso em um possível conflito.

Por fim, a abordagem interacionista, os conflitos são positivos e devem ser estimulados, pois contribuem para eficiência organizacional, estimulam o debate de ideias e a curiosidade, e contribuem, deste modo, para encontrar as soluções criativas para os problemas. Nesta abordagem o conflito deixa a visão "patológica e prejudicial" e assume uma visão de "mola de impulso", onde seu estímulo gera competitividade que por fim, gera um maior esforço das partes envolvidas e conseqüentemente resultados melhores e benéficos à organização.

No quadro a seguir, é apresentada uma tabela adaptada, ilustrando como as escolas de administração gerem os conflitos, sintetizando os principais argumentos elencados anteriormente:

Quadro 1: Escolas de Administração e conflitos

Gestão de conflitos segundo as grandes escolas de Administração		
Escola:	Período:	Visão de Gestão de Conflitos:
Clássica:	(Fayol, 1916/1949; Taylor, 1911; Weber, 1929/1947).	Nesta perspectiva, se as leis e princípios da gestão clássica e da análise científica do trabalho fossem adequadamente implementados não existiria espaço para a ocorrência de divergências e desacordos, mas, apenas, para a emergência de comportamentos de cooperação.
Relações Humanas:	(Mayo, 1933, 1945, 1947).	Liderança participativa e democrática e o aumento da quantidade e da qualidade da comunicação.
Interacionista:	(De Dreu 1997; Putnam 1997).	Estimular o debate de ideias e a curiosidade.

(Adaptado de Dimas e Lourenço 2011, p. 198)

Como observado, pode-se identificar através dos dados expostos, que as escolas clássicas da administração, tinham visões bem distintas entre si da forma como lidar com os conflitos, a abordagem clássica acreditava que se o seu modelo de gestão fosse corretamente aplicado não existiria espaço para os conflitos, o que evidencia que o lado humano era de fato desconsiderado nesta abordagem, sendo o homem visto como uma extensão das máquinas e da linha de produção.

Na abordagem humanística, é trabalhado o lado humano, estimulando a participação e o envolvimento do corpo de operários, sendo que as ideias dos operários, agora podiam ser compartilhadas com os líderes que tomavam decisões de forma democrática, levando em consideração os pensamentos e ideias das partes envolvidas no processo, percebe-se aqui a clara influência da escola humanística, reforçando o valor do homem, o reconhecendo não mais como uma máquina, mas como um ser pensante e de potencial contribuição para os processos, percebe-se ainda, o comprometimento com os canais de comunicação, onde são reforçados os esforços para uma troca eficaz de informação, melhorando a comunicação a fim de evitar perdas, e um potencial erro de interpretação e um provável acarretarem de conflito.

Com o adir da abordagem interacionista, os pontos positivos da escola das relações humanas são realçados, o que deixa evidente a influência de tal escola nesta abordagem, nesta escola, a interação entre os funcionários é estimulada, são realizados debates, e estimulado a curiosidade do corpo de funcionários, com isso a qualidade das ideias e o aprofundamento técnico dos

funcionários é melhorado, sendo que através destas ferramentas, os operários podiam confrontar suas ideias e ter perspectivas diferentes de variadas situações, e através do estímulo a curiosidade, a escola interacionista contribuía para o aumento do conhecimento do funcionário, sendo que todas estas ações em conjunto, contribuía para uma maior qualidade na tomada de decisões (DIMAS e LOURENÇO; 2011).

Ao analisar as três escolas concomitantemente, percebe-se que o homem, vem deixando aos poucos de ser uma extensão da indústria, e se tornando propriedade intelectual das empresas, sendo capazes não somente de trabalhos braçais, mas de contribuir com seu conhecimento, deixando o lado motor que antes era destaque, para dar uma ênfase ao lado racional. Todavia mesmo com tais abordagens, não eram suficientes para lidar com os conflitos isoladamente, sendo estes conflitos, divididos e classificados conforme apontado pelos autores.

Sobre os tipos de conflitos tanto Costa e Martins (2011) quanto Dimas e Lourenço (2011), e Marques (2014)vide os conflitos em duas grandes vertentes, o conflito de tarefa ou cognitivo e o conflito sócio afetivo ou emocional:

“O conflito de tarefa ou conflito cognitivo decorre da percepção de desacordo entre membros de um grupo sobre o conteúdo de suas decisões, podendo envolver diferenças entre pontos de vistas, ideias e opiniões. Conflito de relacionamento ou conflito emocional decorre da percepção de incompatibilidade interpessoal, envolvendo tensão, irritação e raiva entre os membros do grupo considerando suas possíveis consequências para o grupo” (COSTA e MARTINS 2011. p.3).

Neste sentido, para Marques (2014), o conflito afetivo é relativo à tensão associada às relações interpessoais entre os elementos do grupo, e pode dever-se tanto a características pessoais como a divergências em nível de visões políticas, crenças ou valores, este tipo de conflito diz respeito a aspectos não relacionados com a tarefa a executar. Além disso, envolve emoções negativas e ataca a identidade pessoal e o amor-próprio dos indivíduos, estando por isso associado a consequências como a diminuição dos níveis de produtividade, satisfação, comprometimento e qualidade de decisão. Por outro lado, de acordo com o autor, o conflito de tarefa diz respeito a situações de tensão causadas por desentendimentos entre os membros da equipe no que diz respeito ao conteúdo das tarefas a executar, incluindo pontos de vista, ideias e opiniões divergentes, este tipo de conflito parece estar associado a consequências menos prejudiciais, e até benéficas, nomeadamente ao nível do desempenho (especialmente em tarefas complexas) e da satisfação relativa às decisões grupais.

O conflito de tarefa é visto como um conflito que se trabalhado, pode vir a trazer bons resultados, como, estímulo da criatividade, soluções inovadoras para problemas existentes, bem como sua ausência prejudica a organização, devido ao fato de criar um comodismo e o mesmo gerar resultados pobres, ameaçando a competitividade da empresa.

Segundo Russo (2013) os estudos sobre conflito iniciaram sem entre as décadas de 30 e 40, nesta época vigorava-se a abordagem tradicional de conflitos que enfatizava somente que os conflitos deveriam ser evitados a todo custo pelo simples motivo de não serem bem vistos em sociedade, nesta época pesquisadores defendiam que o conflito era algo natural e que qualquer indivíduo estaria sujeito a ele, entre grupos e organizações, entretanto, estes conflitos deveriam ser transformados em catalisadores de melhorias, já na década de 70 surge a abordagem interacionista, que vigora até os dias atuais, teoria esta que trata o conflito como uma mola que impulsiona mudanças, e que os conflitos deve ser encorajados, em sua obra o autor elenca a definição de conflito de duas formas, na primeira ele contextualiza o conflito como um processo que se inicia quando um grupo afeta negativamente outro, ou como uma luta por resultados no qual quando um grupo atinge um dado resultado o grupo oposto se prejudica, o que causa uma certa hostilidade, tais afirmações vão de encontro ao definido por Costa e Martins (2011) que fala do conflito como uma incompatibilidade um desacordo entre grupos, indivíduos e ou organizações.

Todavia seguindo uma linha de raciocínio diferente das elaboradas por Marques (2014), Costa e Martins (2011) e Dimas e Lourenço (2011), Russo (2013) divide as categorias de conflitos de formas diferentes, sendo elas:

Conflitos Intrapessoais: estes são associados ao lado emocional do indivíduo suas vivencias, considerado altamente pessoal por se basear em seus valores, ideias e pensamentos, normalmente se manifesta dentro de equipes ou na organização como um todo. Por outro lado, existe também, na concepção de Russo (2013) o conflito de atração que, neste modelo, o indivíduo deve escolher entre dois objetivos de igual peso para ele, sendo que ao optar por um ele renuncia ao outro por não poder escolher pelos dois, algo comum de se acontecer nas negociações do tipo ganha-ganha como abordado por Martinelli e Almeida (2011), cujo tipo de negociação leva a um “sacrificar” de ambas as partes pelo um bem comum.

Além disso, para Russo (2013) nas relações de trabalho podem ser encontradas as relações de poder e a subordinação, somando a isso o esforço despendido em relação à remuneração. Desenvolvendo essa linha de análise o autor pontua a existência da interdependência, que seria um de conflito em que é elencado “o poder da maioria”, assim como analisado por Durkheim (2014) ao analisar os aspectos positivos da divisão social do trabalho, pois as pessoas tendem a seguir uma organização aceita pela maioria em sociedade. Portanto, neste caso um dado conflito tem se a resolver pelo desejo da maioria, sendo essa organização formal ou não.

Finalizando, Russo (2013) analisa o conflito de diferenciação, que neste caso, considera que o conflito é gerado quando um grupo recebe uma determinada tarefa ou função que causa nos demais grupos ou indivíduos a ideia de que a empresa os considera incapazes de desempenhar tais atividades ou tarefas, este tipo de conflito costuma ser estimulado nas empresas para que possam conseguir um alto nível de competitividade e envolvimento pelas partes.

Como se pode observar Russo (2013), amplia os tipos de conflitos dados a certas situações, em contrapartida os demais autores resumem os tipos de conflitos os limitando aos de tarefa e os afetivos, sendo que de certa forma mesmo que simplificados, tais categorias contemplam todas as ramificações dos tipos de conflitos apresentadas por Russo.

Seguindo uma linha de raciocínio similar ao de Russo (2013) para Prudente (2012), os conflitos assumem três distintas formas, conflito de grupo assim como já citado pelos demais autores, de estado quando o conflito assume o âmbito judicial e por consequência o estado intervém e por fim o individual também já contemplado pelos demais autores.

Para sintetizar as análises foi elaborado um quadro comparativo com os tipos de conflito mais abordados pelos autores:

Quadro 2: Tipos de conflitos

Tipos de Conflitos segundo os autores	

Autores:	Visão dos tipos de Conflitos:
Marques 2014; Costa e Martins 2011; Dimas Lourenço 2011	<p>Tipos de conflitos:</p> <p>Tarefa: um desacordo entre membros de um grupo, no que diz respeito a decisões, e responsabilidades no desempenhar de obrigações, normalmente pode ser aproveitada de forma benéfica e estimulada a fim de gerar melhores resultados.</p> <p>Emocional: decorre da incompatibilidade e da percepção do indivíduo levando em consideração seus princípios, valores e crenças.</p>
Russo 2013	<p>Tipos de conflitos:</p> <p>Intrapessoais: associados ao lado emocional do indivíduo, crenças, valores, pensamentos e ideais, sendo altamente pessoal.</p> <p>Atração: indivíduo deve escolher entre dois objetivos de igual peso para ele, sendo que ao optar por um ele renuncia ao outro por não poder escolher pelos dois.</p> <p>Interdependência: o consenso do grupo prevalece sobre o individual.</p>
Prudente 2012	<p>Tipos de conflitos:</p> <p>Grupo: assume as mesmas características do conflito de tarefa.</p> <p>Estado: quando as partes envolvidas não conseguem chegar a um acordo comum, sendo então necessária a intervenção do estado como mediador e julgador do conflito.</p> <p>Individual: também associado ao lado emocional, crenças e valores do indivíduo</p>

(Elaborado pelos autores)

Verifica-se que por vezes o conflito ganha proporções tamanhas que a gestão dela deixa de ser de exclusividade da empresa e passa a ser de responsabilidade de um terceiro, que no caso, o estado, tal fato se deve quando o conflito não se resolve de forma satisfatória a ambos os lados envolvidos cabendo ao estado, analisar, interpretar e por fim julgar a resolução de tal conflito.

3.2 Gestões de Conflitos

A literatura sugere que o capital psicológico pode ser promovido 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. 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 *et al*, 2007 *apud* CUNHA; REGO; LOPES; 2013).

Segundo Soares, Teixeira e Pelissare (2011), o comportamento das organizações é determinado pelas ações do meio em que atuam, sendo que os administradores adotam comportamentos e buscam entender seu ambiente e tomar decisões estratégicas que visam obter os recursos de que necessitam. Nesse sentido, os conflitos e as relações de poder são inerentes ao processo de interação humana, "os conflitos não são danosos em si, nem tampouco patológicos, uma vez que constituem as relações interpessoais, as consequências é que podem ser positivas ou negativas dependendo da forma como são tratados" (FOGAÇA; 2010, p. 201). Assim, quando são tratados de forma construtiva, podem resultar em relações mais duradouras, fortes e produtivas.

Na análise de Fogaça (2010) é elencado que os conflitos estão ligados diretamente a relação de poder, e conseqüentemente as relações humanas, sendo que só não existiria a relação de poder, se houvesse uma escravidão absoluta na qual a parte dominada não esboçasse quaisquer sinais de resistência. Dentro das relações de poder organizacional, o líder é visto como a primeira autoridade a quem os funcionários recorrem quando se sentem incapazes de gerir as tensões emergentes ou quando suas ações são infrutíferas com relação ao conflito vigente. A autoridade formal que possuem e a responsabilidade que têm pelos resultados grupais tornam os líderes, entidades chaves na resolução dos conflitos que emergem no seio dos seus grupos de trabalho.

Para gerir os conflitos são apontados distintos modelos de gestão, dentre os quais destacam:

1. O modelo de cooperação e competição de Deutsch.
2. O modelo dos três tipos de gestão de Putnam e Wilson (1982).
3. Os cinco tipos de condutas de Thomas (1976).

No modelo de cooperação e competição, os resultados positivos de uma parte, contribuem diretamente para os negativos da outra parte. Já no modelo dos três tipos de gestão encontra-se a gestão de conflito de evitamento, colaboração e competição. Assim, como o nome já diz o modelo de evitamento consiste no evitar da situação, no evitar do conflito, onde a busca pela

resolução de um problema ou um potencial conflito é evitada devido o fato da busca pela resolução do problema não lhe ser favorável ao ter de confrontar outro grupo, nestes casos, o problema em questão é trivial, sendo muitas vezes adiado para um momento posterior onde a situação não seja ameaçadora.

Por outro lado, no modelo de competição, percebe-se incentivos ao contexto de ganho e perda (*win-lose*), menosprezando a colaboração na definição de objetivos e resolução de problemas. Já no modelo de integração/colaboração, há normas que estimulam o debate, as definições dos objetivos-metas e a fim de forma consensual, estimula a capacidade de analisar problemas e propor soluções através de debates críticos que incorporem múltiplas perspectivas, o que irá promover resultados positivos em termos de desempenho e satisfação dos membros (PUTNAM e WILSON 1982 *apud* DIMAS e LOURENÇO 2011.). Já o modelo das cinco condutas, aumentam as segmentações da abordagem de Putnam e Wilson, sendo elas:

“O evitamento (*lose-lose*: grau reduzido de assertividade e cooperação), a colaboração/integração (*win-win*: grau elevado de assertividade e cooperação), o compromisso (grau intermédio de assertividade e de cooperação), a acomodação (*lose-win*: grau reduzido de assertividade e grau elevado de cooperação) e a competição/dominação (*win-lose*: grau elevado de assertividade e grau reduzido de cooperação)”. (THOMAS 1976 *apud* MARQUES 2014).

A estratégia de acomodação visa um sacrifício de ambas as partes, onde concessões são feitas em prol da outra parte, negligenciando parte das necessidades do grupo, com o objetivo de minimizar as diferenças e sobrepujar os pontos em comum. A estratégia de dominação/competição, como já abordado anteriormente trata-se de um modelo de ganho e perda, onde são negligenciadas as necessidades da outra parte, utilizando de argumentos que sustentem a sua posição individual, caracterizada pela tentativa de manipulação e controle da situação. (MARQUES 2014 *apud* THOMAS 1976). Por fim, a estratégia de evitamento conforme já abordado anteriormente, é descrita por Dimas e Lourenço (2011) como:

“A estratégia de evitamento caracteriza-se por uma atitude de fuga ou de negação do problema existente: a parte em questão que adapta esta orientação comportamental retira-se física e/ou psicologicamente da situação conflitual, evitando, desta forma, envolver-se no assunto e interferir com o curso da ação. Em algumas situações pode constituir um meio de adiar a resolução do conflito para um momento posterior, enquanto noutras permite a retirada de uma situação sentida como ameaçadora” (DIMAS e LOURENÇO 2011. p. 216).

Segundo Nascimento e Simões (2011), as organizações são um campo propício ao aparecimento de uma diversidade de conflitos que podem ser prejudiciais às organizações e às pessoas envolvidas. Portanto, a análise da gestão de conflitos é um ponto crucial na administração de qualquer instituição. Além disso, a gestão de conflitos faz parte das habilidades requeridas aos administradores na atualidade, razão pela qual é necessário estudar como a gestão de conflitos se desenvolve, as causas, características e tipos de conflitos, bem como as técnicas mais adequadas para gerenciá-los.

Os conflitos organizacionais originam-se dentro e fora dos limites corporativos, e a organização e os indivíduos que a compõem não estão passivos diante disso, uma vez que alteram constantemente as relações à sua volta e as condições necessárias para o surgimento do conflito. No entanto, a maioria dos conflitos organizacionais surge das relações de poder, determinadas por relações de desigualdade, dependência ou controle, encobertas por razões superficiais, pois nem sempre o objeto do conflito é o que os indivíduos explicitam como tal, nessa direção, ao confirmarem que os conflitos são derivados das formas de controle do trabalho, da divergência de interesses e da desigualdade de tratamento social, outro ponto importante é que diversas são as fontes de conflitos (CARVALHO e VIEIRA 2007; CARVALHO 1998 *apud* NASCIMENTO e SIMÕES 2011).

Nascimento e Simões (2011) abordam ainda que é preciso compreender algumas das principais condições antecedentes ao conflito, estão entre as principais propulsoras do conflito, 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, interpreta e age de forma semelhante, por último a estratégia de compromisso, busca um meio termo para 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. (ADIZES 2002; QUINN 2003; CARVALHO 2006 *apud* NASCIMENTO e SIMÕES 2010).

Para efeito de comparação, seguindo o mesmo Raciocínio, Sales et al (2007), mostra que a melhor forma de resolver um conflito é através da negociação, sendo que esta negociação vise que ambas as partes possam vir a ganhar mesmo que isso gere algum sacrifício, tal método que também é defendido por Martinelli e Almeida (2009) que abrange a negociação ganha-ganha onde o bem comum prevalece independente dos sacrifícios que teriam de ser desprendidos, todavia conforme abordado por Prudente (2012) quando a administração interna não consegue gerir seus conflitos internos, os mesmo podem sofrer a intervenção ou mediação do estado.

Para finalizar a análise de gestão de conflitos, Prudente (2012) apresenta a posição de Marx, Webber, e Durkheim sobre a melhor forma de gerir os conflitos, onde para Marx, o simples fato do estado deixar de intervir nas relações econômicas, faria com que a sociedade se auto regresse e conseqüentemente daria fim aos conflitos, Webber de forma oposta, acredita que os conflitos não deixariam de existir, e defende que o conflito é comum e natural na sociedade, e que não deve ser tratado como um mal patológico, mas analisado e aplicado de forma favorável à sociedade, Durkheim por sua vez, também acredita que os conflitos não deixaram de existir, mas acredita que possam ser implementados mecanismos que limitem consideravelmente a amplitude dos conflitos. Nesse aspecto, os conflitos existem e representam às divergências que se tem entre os seres humanos. Todos se depararam com situações de conflitos, é algo inevitável na vida. O conflito pode ser controlado, mas, nunca será extinto.

No quadro a seguir são resumidas as formas de como se gerir conflitos apresentados pelos autores até o momento:

Quadro 3: Gestão de conflitos

Gestão de Conflitos segundo os autores	
Autores:	Visão de Gestão de Conflitos:

Marques, 2014.	Defende os mesmos 5 tipos de gestão também apontados por Dimas e Lourenço.
Prudente, 2012.	A gestão do conflito é eficaz, quando há intervenção do Estado.
Dimas e Lourenço, 2011.	Existem 5 tipos de Gestão de Conflitos, evitamento, intermediação e cooperação, competição, acomodação e compromisso
Nascimento e Simões, 2011.	A sociedade regula os conflitos quando não há intervenção do Estado.
Martinelli e Almeida, 2009.	Assim como defendido por Sales <i>et al</i> 2007 uma negociação é para o autor a melhor forma de gerir um conflito.
Sales <i>et al</i> 2007.	A Melhor forma de se gerir conflitos é através da negociação.

(Elaborado pelos Autores)

Como se pode observar no quadro citado, há divergência de opinião entre os autores, entretanto é perceptível do desenvolver do trabalho que os conflitos são amplas, e dada situações a melhor forma de sua gestão pode mudar, ou seja, não há uma maneira certa ou errada de se gerir um conflito, logo não há uma forma universal de se controlá-los ou de interpretá-los, sendo assim, embora com opiniões divergentes, as considerações dos autores são válidas em sua totalidade.

4. Considerações finais

O presente artigo que teve como objetivo analisar os principais estudos sobre a gestão de conflitos, bem como problematizar os tipos de conflitos e como os mesmos podem influenciar as relações sociais nas organizações, através dos dados e informações que foram levantadas, concluiu-se que, não existe um melhor meio de se gerir os conflitos, levando em conta o contexto sócio cultural de cada país, cada modelo pode ser mais bem adaptado a cada contexto de forma isolada.

Tendo em vista a existência de diversas culturas e o atual cenário de mundo globalizado possa levar ao gestor utilizar mais de um tipo de modelo de gestão de conflitos, como abordado pelos autores. Em outras palavras, não existe um modelo universal de gestão de conflitos, mas sim um que se adapte à realidade de cada contexto e suas circunstâncias, sendo assim a referente pesquisa não teve êxito em encontrar um modelo ideal de gestão num contexto universal, mas é possível identificar um modelo ideal de gestão isolada a dadas condições e cenários.

No desenvolver do artigo em questão foram encontradas certas dificuldades no levantamento de artigos, pois embora fossem encontrados vários artigos com a temática conflito, muitos artigos deixaram de ser válidos devido nosso filtro de validação, e poucos deles contemplavam nossa maior necessidade em evidenciar os tipos e gêneros dos conflitos, o que dificultou o levantamento de artigos, sendo escasso o conteúdo na área de conflitos que se encaixem em nosso perfil de pesquisa, sendo que muitas obras são antigas e não se enquadram nos requisitos de qualidade pré-estabelecidos, bem como na busca por obras originais, embora localizadas, as mesmas estavam em inglês sendo cobrada por obra a taxa de trinta dólares para disponibilização ao usuário.

Mesmo com uma limitada quantidade de artigos, verificou-se que os autores se citavam e que a forma de gerir conflitos segue sem uma evolução significativa, sendo muito presa ao que se já encontra. Devido à escassez de conteúdo, observou-se que há poucas produções se comparadas a outros temas de administração, e que o estudo na área ainda é pequeno, por isso, acredita-se ser necessária uma maior atenção, ao assunto, a criação de pesquisas que explorem e desenvolvam modelos mais recentes de gestão de conflitos, e que o tema ganhe atenção por parte das instituições de ensino e corporações, pois como bem se sabe, os conflitos existem em diversos lugares, e sempre está presente na grande maioria do cotidiano humano, os conflitos existem desde os primórdios da humanidade, todavia, desde então não é lida a devida importância, gerenciando corretamente os conflitos, as empresas podem obter melhor aproveitamento de seu capital humano, conseqüentemente uma melhor sinergia e desenvolvimento, a gestão correta do conflito tende a trazer benefícios que juntos podem gerar grandes resultados na corporação.

Referências bibliográficas

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. "Aprendendo sobre comportamento organizacional". In: **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1 ed., Pioneira. São Paulo, 2002.

COELHO, J. F. A.; MOURAO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**. São Paulo, v. 12, n. 6, p. 224-253, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000600010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 mai. 2015.

COSTA, C. **Sociologia: Introdução à ciência da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1997.

COSTA, D. T.; MARTINS, M. C. F. **Estresse em profissionais de enfermagem**: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. *Rev. Esc. Enferm. USP*, v. 45, n. 5, p. 1191-8, 2011. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n5/v45n5a23>>. Acesso em: 15 mar. 2016

CUNHA, M. P.; REGO, A.; LOPES, M. P. **Comportamento Organizacional Positivo**. Aná. Psicológica. Lisboa, v. 31, n. 4, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312013000400001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 mai. 2015.

CUNHA, P; LOPES, C. **Cidadania na gestão de conflitos: a negociação na, para e com a mediação**. Antropológicas, 2011. Disponível em: <<http://revistas.rcaap.pt/antropologicas/article/viewFile/1035/826>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma abordagem psicológica. Pioneira. São Paulo, 2004.

DIMAS, I. D; LOURENÇO, P. R. Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal. **Imprensa da Universidade de Coimbra**. Coimbra, 2011. Disponível em:

<<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/9249/1/Dimas%20%26%20Louren%C3%A7o%202011.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

DURKHEIM, E. **The Division of Labor in Society**. Free Press. New York, 2014. Disponível em:

<[https://books.google.com.br/books?hl=pt-](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ocyDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&ots=DNmL_qOLoO&sig=mvEZny9KfdW6H5BmFVIfA80CQRU#v=onepage&q&f=false)

[BR&lr=&id=ocyDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&ots=DNmL_qOLoO&sig=mvEZny9KfdW6H5BmFVIfA80CQRU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ocyDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&ots=DNmL_qOLoO&sig=mvEZny9KfdW6H5BmFVIfA80CQRU#v=onepage&q&f=false)>.

Acesso em: 18 mai. 2016.

FOGAÇA, F. C. Reuniões Pedagógicas e Auto confrontações: **Possíveis espaços de desenvolvimento profissional na escola pública**. Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2010. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000159806>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

KANAANE, R. "Homem e Trabalho: relações interpessoais e pontos de conflitos". In: **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao Século XXI**; 2 ed; Atlas; São Paulo; 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M; **Fundamento de Metodologia Científica**; 7 ed; Atlas. São Paulo; 2010.

MARQUES, F (2014) Coimbra. Contributos para o estudo da relação entre os tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal; **Imprensa da Universidade de Coimbra**; Disponível em: <http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:estudogeral.sib.uc.pt:10316/25643>; acessado em: abril/2015

id=oai:estudogeral.sib.uc.pt:10316/25643; acessado em: abril/2015

MARTINELLI, D. P; ALMEIDA, A. P. Conflitos numa negociação ganha-ganha e seus resultados positivos. In: **NEGOCIAÇÃO: Como Transformar Confronto em Cooperação**. 1 ed., Atlas. São Paulo, 2009.

MARTINELLI, D. P; ALMEIDA, A. P. Conflito o que é e como entende-lo. In: **Negociação e Solução de Conflitos: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2011, 1. ed., p. 46-52.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. Ed. Ver. E ampl. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES. J. M. **Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ**. REGE. São Paulo, 2011. Disponível em:

<<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1246.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

PRUDENTE, M. D. F. Pensar e fazer Justiça. In: **A Administração Alternativa de Conflitos no Brasil**. UNB. Brasília, 2012.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922012000200015>. Acesso em: 11 abr. 2016.

RUSSO, R. **O líder e a resolução de conflitos**. Revista E- FAPPES vol. 8, n. 2. São Paulo, 2013. Disponível em:

<<http://www.fappes.edu.br/revista/index.php/raefappes/article/view/72>>. Acesso em 11 abr. 2016.

SALES, A. A. R. et al. **Refletindo sobre a Administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde**. Rev. RBPS. Fortaleza, 2007. Disponível em: <<http://ojs.unifor.br/index.php/RBPS/article/view/1011>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SOARES, M. L; TEIXEIRA. O. R. P; PELISSARI. A. S. **Comportamento Organizacional**: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis, sc Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 251-267. 2011; disponível em:

<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm>; acessado em: Março/2016

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R; **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. Saraiva. São Paulo; 2004, 1. Ed., p. 3-20.

1. Graduando em Administração pela FHO – UNIARARAS. Email: lucas.ricci@hotmail.com

2. Graduando em Administração pela FHO - UNIARARAS. Email: williamfl@uniararas.br

3. Doutora em Antropologia Social pela Universidade Federal de São Carlos, UFSCAR. Profª do curso de Administração da FHO – UNIARARAS. Email: patriciabegnami@uniararas.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 24) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados