

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
DAYANE LILIAN RIBEIRO
MAYRA FABRICIA CHINAGLIA DOS SANTOS

**GESTÃO DE CONFLITOS: O IMPACTO NO DESEMPENHO DAS
ORGANIZAÇÕES**

São Carlos
2022

DAYANE LILIAN RIBEIRO
MAYRA FABRICIA CHINAGLIA DOS SANTOS

**GESTÃO DE CONFLITOS: O IMPACTO NO DESEMPENHO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em 2022 da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador (a): Prof. Ms. Cláudia Maria Napolitano Sanchez Morasco

São Carlos
2022

GESTÃO DE CONFLITOS: O IMPACTO NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES¹

Dayane Lilian Ribeiro ²

Mayra Fabricia Chinaglia dos Santos ³

Orientadora: Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco ⁴

Resumo: A concorrência acirrada faz com que as estratégias para a manutenção da competitividade busquem por alta performance exigindo cada vez mais dos profissionais o que pode tornar o clima da organização tenso, criando assim ambiente propício para a geração de conflitos. O objetivo deste trabalho é identificar como os conflitos estão sendo administrados por gestores, seu conhecimento formal em relação ao tema e sugerir práticas para auxiliá-los na gestão de conflitos com suas equipes de trabalho. Para alcançar os objetivos realizou-se pesquisa bibliográfica e um estudo de campo através de formulário criado na plataforma *Google Forms* e enviada a grupo de profissionais que atuam como gestores, trabalham com suas equipes e precisam lidar com conflitos. Gestores brasileiros dispendem 1,9 horas por semana na solução de conflitos, desenvolver práticas que reduzam as consequências disfuncionais dos conflitos e contribuam para que as organizações mantenham sua competitividade neste cenário pós pandemia justifica esta pesquisa. Da análise dos resultados foi possível observar que dentre os participantes da pesquisa 49% conhecem uma definição formal de conflito, 57% concordam que os conflitos tomam tempo dos gestores, relaciona-se com a comunicação organizacional e podem degradar o clima da organização impactando negativamente no desempenho.

Palavras-chave: conflitos; gestão de conflitos; organizações, desempenho.

Abstract: Fierce competition makes strategies for maintaining competitiveness seek high performance, demanding more and more from professionals, which can make the organization tense, thus creating an environment conducive to the generation of conflicts. The objective of this work is to identify how conflicts are being managed by managers, their formal knowledge in relation to the subject and suggest practices to assist them in managing conflicts with their work teams. To achieve the objectives, a bibliographical research and a field study were carried out through a form created on the Google Forms platform and sent to a group of professionals who act as managers, work with their teams and need to deal with conflicts. Brazilian managers spend 1.9 hours a week on conflict resolution, developing practices that reduce the dysfunctional consequences of conflicts and help organizations maintain their competitiveness

¹ Trabalho de graduação apresentado no curso de Gestão de Recursos Humanos Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: dayanelilianribeiro@hotmail.com

³ Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: mayrachinaglia@gmail.com

⁴ Docente dos programas de Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br

in this post-pandemic scenario justifies this research. From the analysis of the results, it was possible to observe that among the participants from the survey 49% know a formal definition of conflict, 57% agree that conflicts take up managers' time, are related to organizational communication and can degrade the organization's climate, negatively impacting performance.

Keywords: conflicts; conflict management; organizations, performance.

INTRODUÇÃO

Conflito, segundo Chiavenato (2020), 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, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas.

Desta forma, Chiavenato (2020) afirma que o conflito é mais abrangente que uma divergência pois constitui uma interferência ativa ou passiva, significando que irá impor um bloqueio sobre a tentativa de uma das partes parte de alcançar os seus objetivos.

O conflito pode ocorrer em todos os contextos em que existem pessoas se relacionando: família, grupos diversos de amigos e principalmente em organizações, com estruturas hierárquicas diferentes, podendo gerar resultados positivos ou negativos (BERG, 2012).

As organizações necessitam manter sua competitividade e as estratégias utilizadas para este fim exigem cada vez mais das pessoas e podem tornar o clima da organização tenso, sendo este um ambiente propício para geração de conflitos. (RADONS et al., 2020)

Robbins e Judge (2020) afirmam que a falta de conhecimento sobre o tema, faz com que os profissionais que ocupam cargos de liderança subestimem ou tratem as situações conflitantes de forma superficial. Logo conhecer as definições, os tipos e estágios dos conflitos é vital, deve ser uma habilidade do gestor manter o bom clima e criar oportunidade de diálogos tão necessários para intermediar conflitos.

O objetivo deste trabalho é analisar como os conflitos estão sendo administrados por gestores, seu conhecimento formal em relação ao tema e sugerir práticas para auxiliá-los na gestão de conflitos com suas equipes de trabalho.

Para cumprir esse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica seguida de pesquisa de campo por meio de questionário *on line* com gestores que atuam com suas equipes de trabalho.

A gestão de conflitos organizacionais e a busca por soluções, segundo Robbins e Judge (2020), consomem parte significativa do tempo de trabalho que deveria ser utilizado para a manutenção da competitividade. Esta pesquisa se justifica pela necessidade de identificar práticas que auxiliem os gestores a reduzir as consequências disfuncionais dos conflitos.

O estudo foi dividido em cinco seções, iniciando com esta introdução, seguido da segunda com a base teórica referente a definições e conceitos de conflitos, seus tipos e a gestão de conflitos. A metodologia será abordada na terceira seção. O perfil dos participantes desta pesquisa, os resultados e sua análise serão tratados na quarta seção, encerrando na quinta seção com as considerações finais.

CONFLITOS: DE DEFINIÇÕES E CONCEITOS À GESTÃO

A gestão de conflitos, em diferentes níveis hierárquicos, é um dos fatores decisivos no ambiente organizacional, porém para propor uma solução, é preciso entender o que é conflito

O conflito pode ser entendido, segundo Robbins e Judge (2020) como um processo que tem seu início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera importante.

Chiavenato (2020) afirma que a palavra conflito' está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. E segundo Alméri et al. (2014) o conflito faz parte de todas as empresas sendo um elemento que deve ser observado na vida organizacional.

Robbins e Judge (2020) mostram a transição no conceito de conflito na visão tradicional e na visão interacionista. Na primeira, o conflito é ruim e deve ser eliminado, é uma disfunção resultado de falhas na comunicação, falta de confiança nas pessoas da equipe ou na liderança. Na visão interacionista, que é mais recente, o conflito é necessário para ampliar visão para as decisões e ajuda a melhorar o desempenho do grupo.

Há também a escola das Relações humanas na qual os conflitos são uma consequência natural em qualquer tipo grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva.

Vale ressaltar que não são todas as organizações que preparam os gestores para desempenhar o papel de intermediador nas resoluções e que muitas vezes, esse conceito é validado por instinto ou experiências anteriores. O mediador deve agir como um terceiro imparcial, sendo ele um pacificador, livre, competente e um facilitador da conversa para que as partes, se possível, cheguem a um acordo. (CHIAVENATO, 2004, p.364).

A mediação é uma ação pacífica de resolução de conflitos que se emprega de técnicas específicas para tal. Ela é utilizada, principalmente, em casos em que as partes terão contato continuado durante sua vida profissional, assim como também em conflitos de natureza familiar ou pessoal.

Embora muitos dentre os conflitos que se verificam no ambiente de trabalho pode haver duas dimensões, tenham ou não as partes consciência disso e para cada uma das dimensões há de existir uma metodologia adequada de resolução.

Se os conflitos interpessoais podem e precisam ser resolvidos envolvendo exclusivamente as pessoas que desenvolveram um mau relacionamento e precisam melhorá-lo, os conflitos envolvendo éticas e técnicas relativas à dinâmica do trabalho, tão poucas vezes, se espriam por toda a organização, que precisa, mais do que as próprias partes envolvidas, de uma solução que seja a mais apropriada aos objetivos organizacionais. Note-se que o surgimento de conflitos não é algo limitado ao negativo, podendo ser positiva e construtivos.

Conflito Funcional e Disfuncional – de Efeito Positivo ou Negativo

Um conflito pode ser, segundo Robbins e Judge (2020) funcional, quando a resultante é positiva, isto é, melhoram a decisão do grupo, ou disfuncional, quando o resultado é negativo, ou melhor atrapalham o resultado do grupo ou nem chegam a um resultado.

É possível listar os efeitos positivos que os conflitos podem gerar, assim sendo construtivos e contribuindo para que as relações sejam ainda mais compreendidas em suas totalidades.

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 intergrupala, sendo, por vezes, chamada a atenção para problemas existentes, que, sendo tratados de forma eficaz, são evitados problemas maiores no futuro. Ainda, os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações. (CHIAVENATO, Gestão de Conflitos. Revista Multidebates, v.1, n 2,2017.)

Alguns conflitos, se bem administrados e gerenciados, podem resultar em consequências positivas para a empresa e colaboram para o aumento da produtividade, estes conflitos, segundo Almeri, Barbosa e nascimento (2014) são os funcionais. Os que prejudicam o desempenho da empresa, são os disfuncionais.

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 adequadas ele pode se transformar em um aliado do desenvolvimento e de mudanças. Quanto à facilitação, desenvolve-se atos que mantenham, acima de tudo, a concordância entre os envolvidos, tendo uma grande preocupação com os indivíduos e seus sentimentos, já na conciliação ambas as partes renunciam a algo a fim de a situação ficar equilibrada, sem que nenhuma das partes se beneficie em detrimento da outra.

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.

Diante das informações que serão apresentadas no desenvolver do trabalho será possível além de compreender os impactos causados pelos conflitos organizações e as atitudes desenvolvidas pelos gestores mediante os conflitos, situações essas que estará sempre presentes em meios que envolvem duas ou mais partes.

Tipos de Conflito

Os conflitos podem ser classificados, segundo Robbins e Judge (2020) em conflitos de tarefa, de processo ou de relacionamento, conforme tabela 1.

Tabela 1: Tipos de conflito

| Tipo de Conflito | Relação | Discordância |
|----------------------------|---|--|
| Conflito de tarefa | Está relacionado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho. | Discordância em relação aos objetivos do trabalho. Podem ser funcionais ou disfuncionais. |
| Conflito de processo | Está relacionado à maneira como o trabalho é realizado | Discordância de como o trabalho deve ser desempenhado. Conflito disfuncional, pois, atrasa a execução dos processos. |
| Conflito de relacionamento | Este refere-se às relações interpessoais | Discordância entre pessoas. Conflito disfuncional pois atritos e hostilidades interpessoais aumentam os choques de personalidade e reduzem a compreensão mútua, impedindo a realização adequada das tarefas organizacionais. |

Fonte: adaptado de Robbins e Judge (2020)

Os conflitos consomem tempo da organização e dos gestores, segundo Robbins e Judge (2020) gestores americanos consomem 18% do seu tempo para gerenciar conflitos e gestores brasileiros dispendem 1,9 horas por semana, o equivalente a 91,2 horas por ano ou 11,4 dias de trabalho resolvendo conflitos.

Essa situação é desgastante e pode impactar no clima da organização.

Clima Organizacional

Faz-se necessário frisar antes o que é clima organizacional, segundo Chiavenato (2005), “clima organizacional refere-se às propriedades motivacionais do ambiente empresarial, isto é, onde os aspectos da mesma levam à provocação das diferentes espécies de motivação nos participantes”

Sendo assim, Clima organizacional é: É a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes sejam sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas, (CHIAVENATO, 2005).

O clima é algo que não se pode visualizar ou palpar, mas pode ser percebido dentro da organização por meio dos comportamentos apresentados dos seus colaboradores. Portanto, a avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade e os resultados da organização. Um dos fatores mais complexos e potentes que influenciam nas relações de trabalho se dá na própria subjetividade humana, ou seja, nas motivações, interesses, valores e o modo de relacionar se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo.

A compreensão do conflito é essencial para que sua resolução seja produtiva e construtiva, a forma como esse é encarado e gerido, condiciona suas consequências, positivas ou negativas. O processo de administração de conflitos é fundamental para a geração de uma solução adequada. O gestor necessita seguir alguns princípios, dentre eles: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação do conflito (BOCCATO, 2009).

Para lidar com os conflitos, os gestores podem se utilizar de várias estratégias de ação, Spagnol et al. (2010) destacam algumas delas:

Estratégias de: i. Confrontação: Forma de resolver o problema por meio de uma abordagem frontal entre as partes envolvidas; ii. Compromisso: Método que tenta estabelecer um acordo, por meio de um terceiro que conduz a negociação; iii. Abrandamento: Enfatiza os interesses comuns, com o objetivo de minimizar as diferenças entre os membros conflitantes; iv. 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. (SPAGNOL, 2010, p.223)

De acordo com Carvalho (2004), uma ação importante a fazer na administração de conflitos, é diferenciar aqueles que têm causas reais daqueles que têm causas emocionais. Os de causas reais envolvem divergências acerca das políticas, normas, prioridades, recursos, papéis e relações formais entre as partes. E os de causas emocionais compreendem sentimentos negativos entre as partes, como os de desconfiança, desprezo, ressentimento, medo e rejeição. Ao escolher qualquer uma dessas estratégias, o gestor deve levar em consideração à situação conflituosa, a urgência na tomada de decisão, a importância da questão em foco, além de maturidade, do poder e do status dos indivíduos envolvidos.

Desta forma para lidar com uma situação de conflito e suas causas, o gestor deve se preparar para fazer com que os sistemas organizacionais trabalhem de forma integrada, visando à eficiência do processo. A estrutura, o pessoal, o estilo pessoal, o sistema de recompensa e a liderança devem contribuir para que os executivos tenham a possibilidade de perceber as

posturas conflitantes, tomem decisões e incluam na cultura organizacional, a ética e o senso moral.

Foi apontado com o estudo em questão algumas das principais estratégias gerenciais utilizadas na resolução dos conflitos, dentre elas podemos ressaltar como preponderantes: dialogar com a equipe; mostrar resolutividade no enfrentamento dos conflitos; coparticipação da equipe na tomada de decisão; ser imparcial e priorizar a qualidade do serviço; manter postura profissional e manejar as situações individualmente (LIMA, et al., 2014; SANTOS e BERNARDES, 2010).

A coparticipação da equipe junto a capacidade de dialogar é uma ferramenta capaz de implementar inúmeras mudanças, dividir ideias e informações se desenvolver habilidades e maturidade dos liderados (SANTOS e BERNARDES, 2010).

Além dessas estratégias, algumas ações como promoção de espaços em que os profissionais possam expressar seus sentimentos e expor os conflitos que estão acontecendo dentro da equipe é imprescindível para a resolutividade, afinal, essas situações nem sempre são explícitas e na maioria das vezes, fica restrito à alterações no tom de voz, indiferença e agressividade entre os profissionais, tornando o ambiente de trabalho tenso e gerando um alto nível de estresse, dificultando ainda mais as relações interpessoais e interferindo significativamente na realização do trabalho e levando a um clima hostil em que as pessoas deixam de lado a sinceridade e começam ofender o outro (LIMA SB, et al., 2014; SANTOS e BERNARDES, 2010; FERREIRA e SILVA, 2012).

A ausência de conhecimento do gestor referente a gama de pessoas que estão em constante interação e sobre o nível de estabilidade emocional que cada um possui, deixando de lado o reconhecimento de que a pessoa vem antes do profissional, é caracterizado como um dos grandes empecilhos quanto a escolha da melhor estratégia para resolução de conflitos quando estes surgem (GUERRA, et al., 2011).

Entre as habilidades necessárias à um gestor, encontra-se a capacidade de conversar com os membros da equipe sobre os conflitos como mediador imparcial, compreensivo e capaz de priorizar a qualidade do serviço e da assistência prestada, tratando assim, todos os funcionários de forma igualitária, sem privilégios, embora em algumas situações isso pode gerar descontentamento por uma parte, por não sentir que suas necessidades foram colocadas em primeiro plano, gerando a ideia de injustiça, e de falta de habilidade e capacidade do gestor para a resolução daquele conflito (LIMA SB, et al., 2014; SPAGNOL, et al., 2010; CUNHA, et al. 2013; VENDEMIATTI, et al., 2010)

Percebe-se que os conflitos tendem a surgir principalmente durante a interação interpessoal cotidiana e seu desencadeamento está relacionado à forma como cada um conduz e responde às interações do dia a dia. Outros fatores relacionados ao desencadeamento dos conflitos mantêm estreita relação com a influência do ambiente organizacional, à falta de empatia de alguns colaboradores, divergências de opiniões, diferenças culturais e religiosas, dificuldade de se relacionar, problemas particulares, conduta profissional de desvalorização e descompromisso com o trabalho, julgamentos relacionados a índole, falta de responsabilidade e cooperação com outros membros da equipe e fofoca (SANTOS e BERNARDES, 2010; VENDEMIATTI, et al., 2010; CLARO e CUNHA, 2017; CARVALHO, et al., 2014; SILVA, et al., 2012).

A implementação de práticas restaurativas é apontada como um gerador de resultados positivos, quando colocado em prática dentro das instituições, visa o resgate de relações interpessoais que foram perdidas por conta de conflitos passados, além de possibilitar ao gestor ficar em posição semelhante aos demais durante o desenvolvimento dessas práticas, criando uma abertura para o bom relacionamento entre gestor e colaborador, o que possibilita ainda mais que as opiniões sejam expressadas sem imposições ou receios. A ausência de uma divulgação ampla do organograma institucional dificulta que os indivíduos envolvidos nos processos conflituosos saibam a quem se reportar e informar sobre o conflito logo que este surge, dificultando ainda mais a sua resolução na medida em que este se prolonga (VENDEMIATTI, et al., 2010).

A ausência de especialização para capacitação em gerência é comumente apontada como uma questão reconhecida como necessária, porém, a ausência de remuneração justa frente ao processo faz com que os profissionais não invistam nesse tipo de aperfeiçoamento (FERREIRA e SILVA, 2012). Questões relacionadas ao trabalho, formação e preparo são abordadas como forma de avaliar e compreender as condições em que cada profissional se apresenta e como isso interfere diretamente na sua tomada de decisão.

Grande parte dos conflitos fogem da governabilidade dos gestores, por estar relacionada a questões políticas, financeiras, ideológicas e individuais, provocado nos gestores a sensação de que sua atuação na gestão é irrelevante e substituível (SILVA, et al., 2012). Gerentes que apresentam dificuldades de liderar a equipe, acabam tendo repercussões na sua capacidade de negociação, fazendo com que necessite recorrer à observação da hierarquia para a resolução da situação, não se considerando a vontade dos outros envolvidos. A recorrência às relações de poder para a resolução de conflitos é na maioria das vezes decorrente de uma falha

no processo de negociação e resolução de um impasse (CARVALHO, et al., 2014; SILVA, et al., 2012).

As estratégias buscam esclarecer os fatos que ocorreram, resolução dos problemas, harmonia e colaboração entre os membros da equipe de enfermagem, são descritas na literatura como meios para conduzir os conflitos no ambiente de trabalho, e podem ocorrer por meio de: Confrontação onde os problemas são resolvidos por meio de uma abordagem direta entre as partes envolvidas, sendo este o método clássico utilizado por gestores; Abrandamento quando os interesses comuns são enfatizados, procurando diminuir as diferenças entre os envolvidos; Negociação ambas as partes abrem mão de algo; Evitar o conflito evitando polêmicas e manipulando as condições organizacionais e emocionais; Retirada quando o gerente demora para responder a questão e deixa que se resolva por si, evitando o conflito ao invés de enfrentá-lo; e Peso da autoridade quando uma autoridade competente toma a derradeira decisão (SANTOS, BERNARDES, 2010; SILVA, et al, 2012).

METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a exploratória-descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa. Um levantamento bibliográfico e documental referente à gestão de conflito e práticas para sua solução foi realizado de modo a definir e caracterizar as principais questões-chave envolvidas nesse tema. (LAKATOS, 2003).

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador familiarizar-se com a área de estudo.

Aplicação do questionário

Com o conhecimento científico sobre o tema, adquirido na revisão bibliográfica, foi possível elaborar as questões condizentes com a teoria que permitiu a criação de um formulário por meio da plataforma *Google Forms*, contendo 29 perguntas abordando, o perfil da amostra, o conhecimento formal da definição de conflito, os tipos de conflito, a comunicação, o clima, técnicas de resolução e qual tipo de conflito mais ocorre: com superiores ou com a equipe de trabalho.

O formulário foi distribuído para diferentes gestores, em diferentes segmentos organizacionais e principalmente, com tempo de exercício de cargo.

Diante disso, sugere-se, a fim de se fazer uma análise sobre a gestão de conflitos nos meios organizacionais e compreender com mais clareza o complexo assunto e da sua importância para as organizações: conflitos. Para isso, procurou-se estabelecer um critério inicial para a escolha dos participantes desta pesquisa. Como: Os participantes devem ser gestores e líderes em função com interação entre os indivíduos existentes. As organizações selecionadas foram da cidade de São Carlos. O contato feito por WhatsApp com os gestores da empresa no início do mês de setembro, verificou-se o interesse e disposição para contribuir com a pesquisa. Por se tratar de organizações conceituadas, acredita-se que a empresa possui as características necessárias e atende as exigências para a realização da pesquisa, não comprometendo assim os seus resultados. A pesquisa foi realizada no período de setembro de 2022 a novembro de 2022 e obtivemos 80 participantes.

RESULTADOS

Perfil dos Respondentes

O formulário que fundamentou essa pesquisa foi respondido por profissionais que trabalham com suas equipes e que pertencem a empresas localizadas em uma cidade do interior do estado de São Paulo.

Dentre os profissionais participantes, 70 % se declaram do gênero feminino, 29% masculino; e 1% outro. 40 % com idade entre 18 a 30 anos, 25 % de 31 a 40 anos e 21% de 41 a 50 anos e apenas 14 % com mais de 51 anos.

Em relação à escolaridade, 8 participantes possuem ensino médio, 26 ensino superior incompleto, 21 superior completo, 23 possuem pós-graduação e apenas 2 com mestrado.

Dentre os profissionais que participaram da pesquisa a maioria 64 % afirma que o vínculo laboral é CLT, apenas 36 % declarou que possui outro tipo de vínculo.

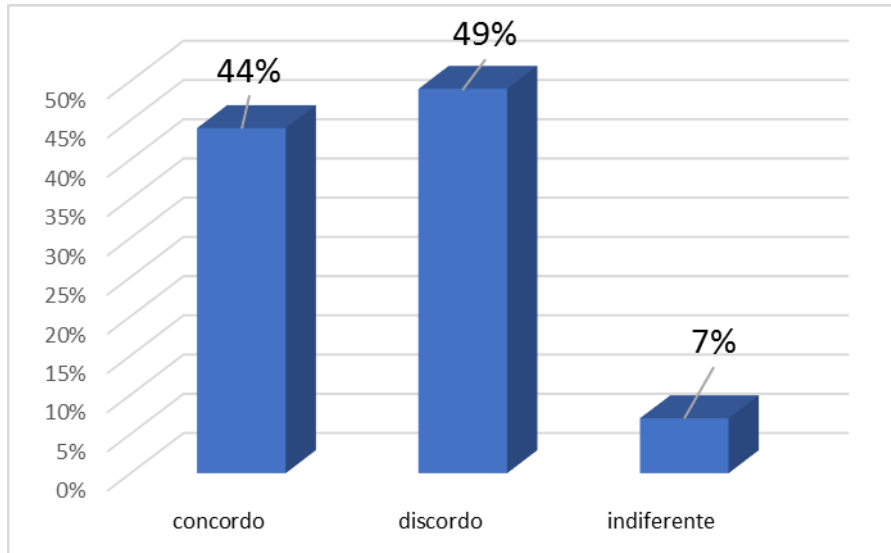
Em relação ao porte da empresa que os participantes trabalham 43 % em grande empresa, 20 % médio porte, 14 % em pequena empresa e 23 % em microempresa. Quando questionados em relação à área que atuam os respondentes disseram que 43 % em gestão de pessoas, 37 % nas administrativas.

Ao serem questionados se conheciam uma definição formal, incluída na questão a definição Robbins e Judge (2020), 49 % conheciam, 15 % não sabiam que a definição era tão abrangente e 36 % não conheciam.

Conflito: conhecimento e gestão dos participantes

Os profissionais que participaram da pesquisa ao serem expostos a definição de conflito na visão tradicional, 44 % concordaram e 49 % discordaram e 7 % se posicionaram indiferente como pode ser observado no gráfico 01.

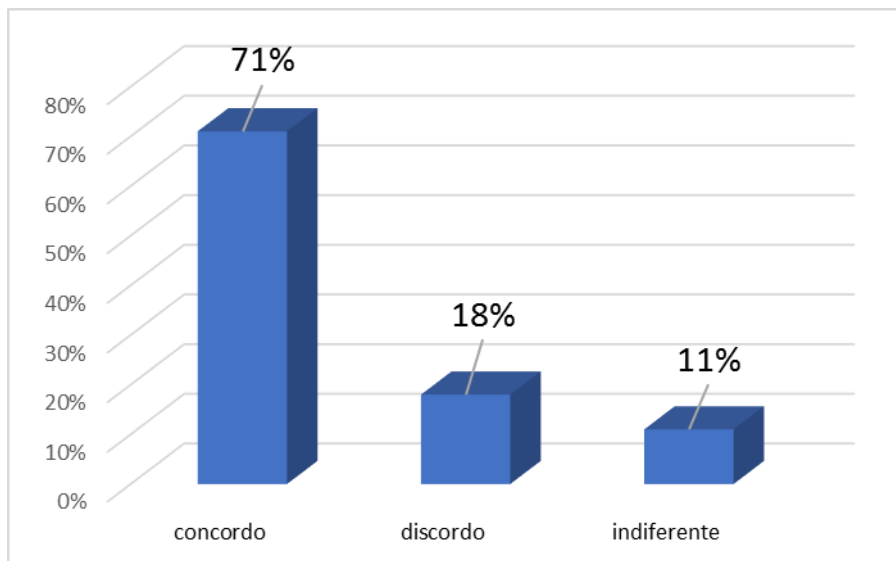
Gráfico 01: Conflito na visão tradicional



Fonte: as autoras

Para a visão interacionista ao serem expostos a definição de conflito 71 % concordaram e 18 % discordaram e 11% se posicionaram indiferente (gráfico 02).

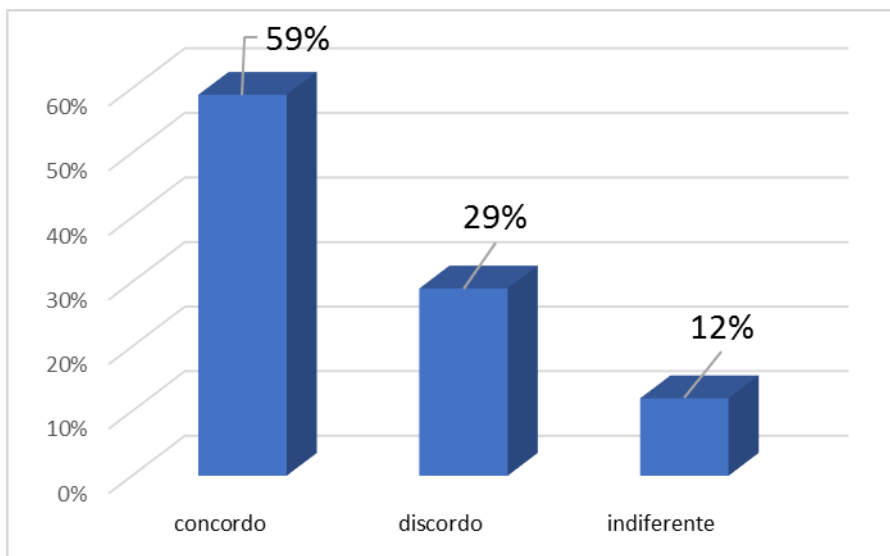
Gráfico 02: Conflito na visão interacionista.



Fonte: as autoras

Quando questionados se concordavam com Robbins e Judge (2020) em relação a existência de apenas três tipos de conflitos, isto é, que mesmo com aspectos distintos os conflitos dentro de uma organização se resumem aos conflitos de tarefa, de processo e de relacionamento, os participantes responderam conforme mostra o 03.

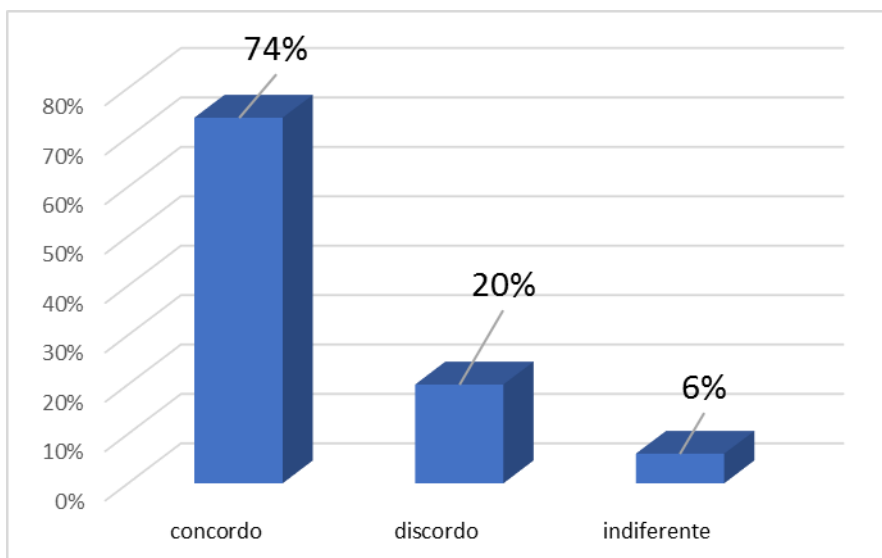
Gráfico 03: Três tipos de conflitos existente.



Fonte: as autoras

Ao serem questionados sobre os profissionais saberem diferenciar os tipos de conflitos existentes: de tarefa e de processo, 74 % concordaram com essa afirmação, sendo que a maior parte não sabe diferenciar 20 % discordaram e 6% se posicionaram indiferente como pode ser observado no gráfico 04.

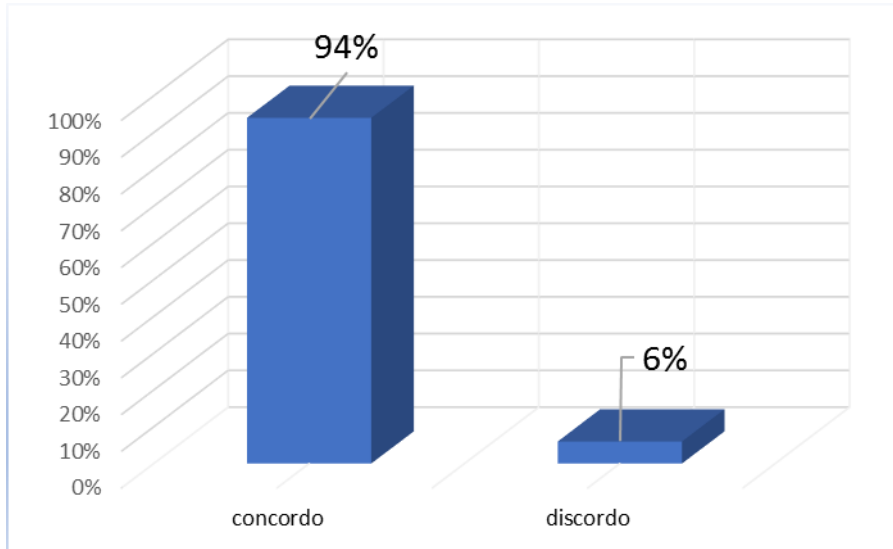
Gráfico 04: Saber diferenciar os tipos de conflitos existentes.



Fonte: as autoras

Ao levantar o questionamento se o clima na organização influencia o conflito, 94 % concordaram com essa afirmação e 6 % discordaram como pode ser observado no gráfico 05.

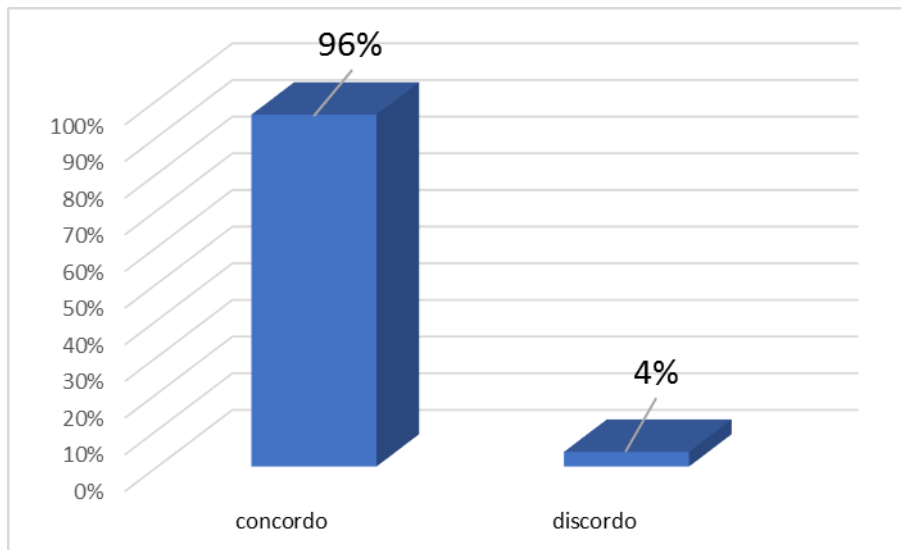
Gráfico 05: O clima na organização influencia o conflito.



Fonte: as autoras

Para a questão relacionada se a comunicação na organização é um fator vital para gerir os conflitos organizacionais, 96% concordaram com essa afirmação e 4 % discordaram conforme mostra o gráfico 06.

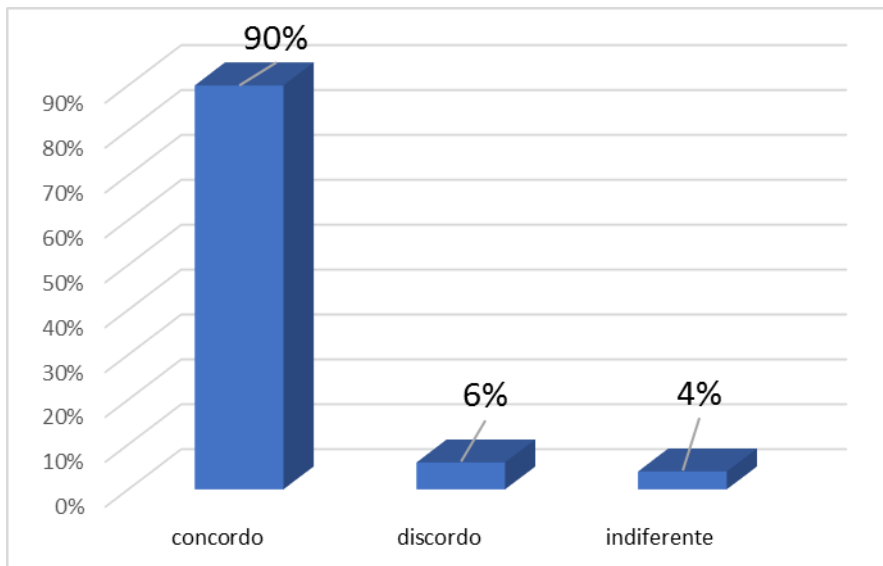
Gráfico 06: A comunicação organizacional é vital para a gestão de conflitos.



Fonte: as autoras

Mediante o questionamento se a comunicação organizacional eficiente pode minimizar os conflitos, 90 % concordaram, 6 % discordaram e 4 % se posicionaram indiferente conforme a representação no gráfico 07.

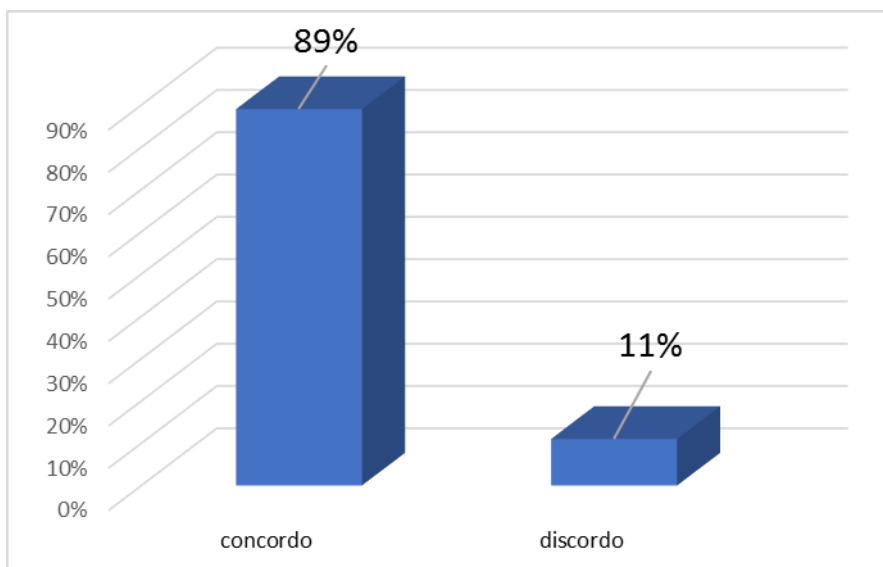
Gráfico 07: A comunicação organizacional eficiente pode minimizar os conflitos.



Fonte: as autoras

Quanto ao questionamento de conhecerem técnicas de negociação e tratar-se de um fator importante para a gerir os conflitos que possam surgir, 89 % concordaram e 11 % discordaram como pode ser observado no gráfico 08.

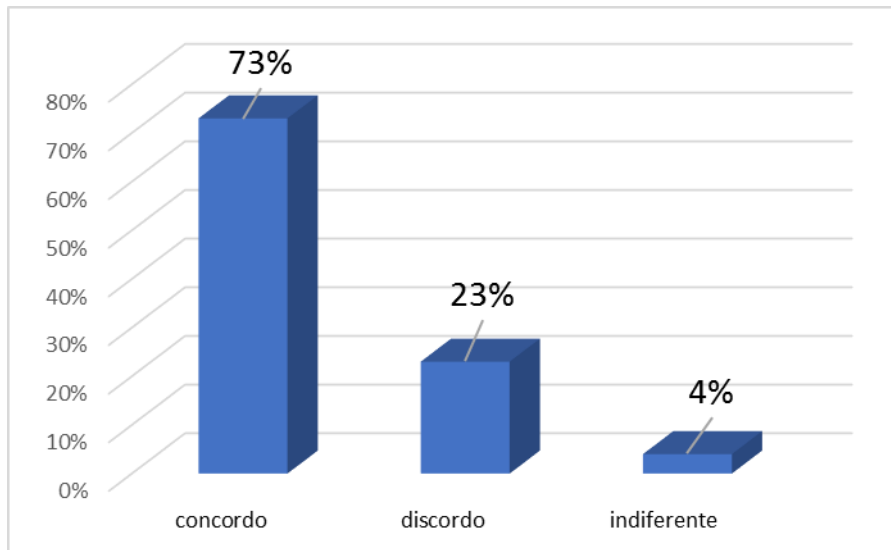
Gráfico 08: Conhecer técnicas de negociação é importante para a gestão de conflitos



Fonte: as autoras

Já para o questionamento se a utilizações de ferramentas de gestão e qualidade podem ajudar reduzir os pontos de divergência e conseqüentemente minimizar os conflitos, 73 % concordaram e 23 % discordaram e 4% foram indiferentes a esse questionamento como pode ser observado no gráfico 09.

Gráfico 09: Utilizar ferramentas de qualidade e gestão (tais como 5W2H, matriz GUT, Ishikawa) reduzem pontos de divergência e assim poder minimizar os conflitos.

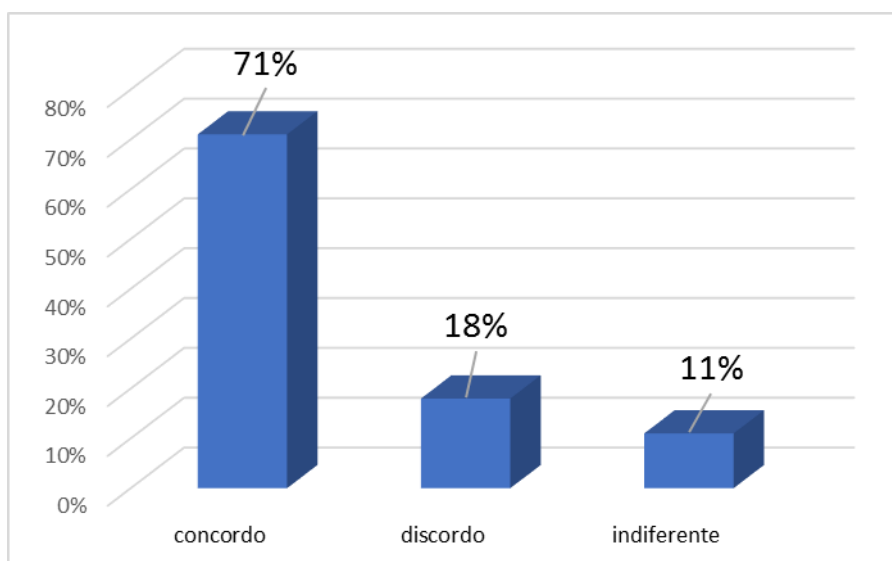


Fonte: as autoras

O conflito e você

Do mesmo modo, foram questionados dos conflitos que ocorrem na organização com relação aos seus chefes de onde trabalham 71 % concordaram e 18 % discordaram e 11% se posicionaram indiferente como pode ser observado no gráfico 10:

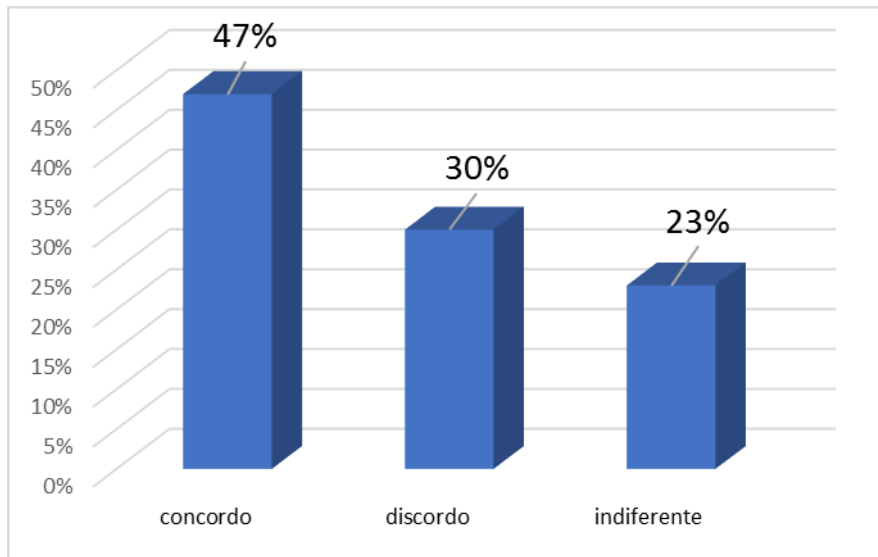
Gráfico 10: Conflitos que ocorrem comigo e a chefia.



Fonte: as autoras

Com o proposito dos conflitos que ocorrem na organização onde trabalham em relação aos membros de suas equipes 47 % concordaram e 30 % discordaram e 23% se posicionaram indiferente o que podemos compreender que os participantes que se posicionaram indifentes são aqueles profissionais apáticos, como pode ser observado no gráfico 11:

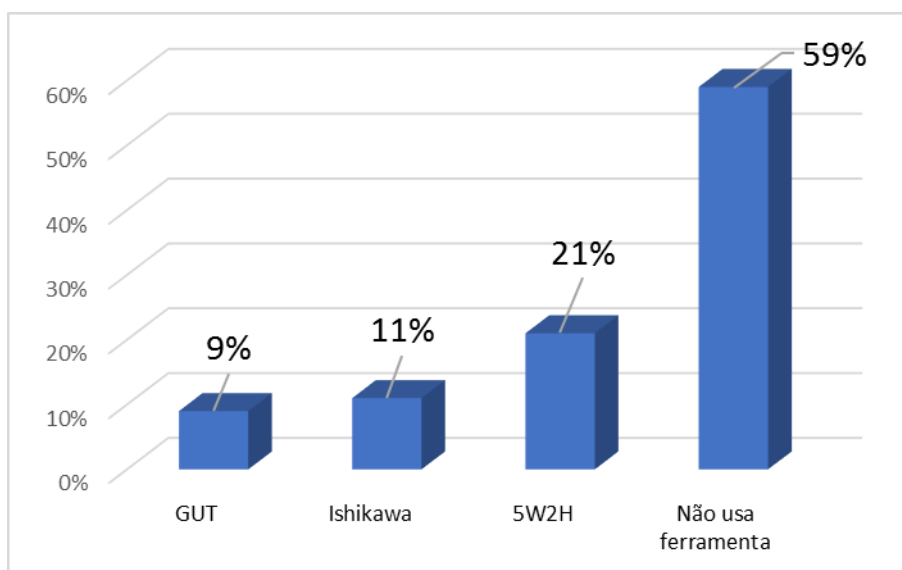
Gráfico 11: Conflitos que ocorrem comigo e a equipe.



Fonte: as autoras

Para a questão chave do estudo realizado quando questionados sobre a utilização de ferramentas de gestão para gerir os conflitos que ocorrem na organização 59% não utiliza nenhuma ferramenta, apenas o diálogo 9% utilizam a matriz GUT 11% fazem o uso da ferramenta de Ishikawa e 21% a ferramenta 5W2H como podemos observar no gráfico 12:

Gráfico 12: Ferramentas de gestão utilizadas na solução de conflitos.



Fonte: as autoras

As ferramentas sugeridas neste estudo não foram desenvolvidas para esta finalidade, mas foram utilizadas pelas autoras, como um piloto, na tentativa de reduzir os conflitos nas organizações que trabalham.

Os conflitos organizacionais podem ser classificados em conflitos de tarefa, na qual a discordância é em relação aos objetivos do trabalho; de processos quando há discordância de como o trabalho deve ser desempenhado e de relacionamento (ROBBINS; JUDGE,2020).

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta visual na qual tenta-se identificar a causa raiz do problema, observando-o em seis dimensões - máquina, materiais, mão de obra, meio ambiente, método e medidas - que dão uma visão ampla e organizada do problema. Essa ferramenta foi desenvolvida para ser usada no setor de produção industrial, mas é possível adaptar a todo tipo de organização.

Com o diagrama de Ishikawa os envolvidos podem destacar o conflito e verificarem, por exemplo: I) Método: como o desenvolvimento das atividades influenciam no conflito?; II) Máquina: quais são os equipamentos utilizados e como interferem no conflito? ; III) Medida: quais são as métricas para medir o desempenho da equipe e assim identificar o impacto do conflito?; IV) Meio ambiente: como o meio no qual as atividades são realizadas influenciam?; V) Material: a qualidade e o tipo de material utilizado interferiram no conflito? VI) Mão de obra: quem são os responsáveis pela atividade e como atuaram no conflito?

A aplicação dessa ferramenta poderá elucidar aspectos relacionados aos conflitos que podem contribuir para sua solução.

A ferramenta 5W2H, cujo nome é formado das letras iniciais das palavras em inglês, é muito útil na solução de problemas por identificar as atividades que devem ser cumpridas de maneira precisa, clara e eficiente para todos os envolvidos, conforme pode ser observado na tabela 2.

Tabela 2: Ferramenta 5W2H

| What (O que?) | Where (Onde?) | Why Por que? | Who (Quem?) | When (Quando?) | How (Como?) | How Much (Quanto?) |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------|---|-----------------------|
| Qual a tarefa? O que será feito? | Onde será executada a tarefa? | Por que esta tarefa é necessária? | Quem vai fazer a tarefa? Qual departamento? | Quando será feita a tarefa? | Qual o método? De que maneira será feita? | Quanto custará? |

Fonte: as autoras

Essa ferramenta é importante pois ela pode reduzir muito os conflitos, tanto de tarefa e processo, por identificar como a tarefa deve ser executada e o porquê é necessária, além de mostrar o impacto financeiro caso o conflito persista.

A Matriz GUT, Matriz GUT é uma forma de se tratar de problemas com o objetivo de priorizá-los, quantificando cada uma das causas de acordo com sua gravidade (consequências se nada for feito), urgência (prazo para tomada de decisão) e tendência (proporção do problema no futuro), conforme pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3: Matriz GUT

| Problema | Gravidade | Urgência | Tendência | Grau Crítico GxUxT | Sequência das ações |
|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Problema 01 | 4 | 4 | 3 | $4 \times 4 \times 3 = 48$ | 2° |
| Problema 02 | 3 | 3 | 1 | $3 \times 3 \times 1 = 9$ | 3° |
| Problema 03 | 5 | 5 | 5 | $5 \times 5 \times 5 = 125$ | 1° |
| Problema 04 | 3 | 2 | 1 | $3 \times 2 \times 1 = 6$ | 4° |

Fonte: as autoras

A matriz GUT pode solucionar discordâncias na ordem de solução de problemas ou na prioridade de investimentos por mostrar as prioridades de forma clara a todos os envolvidos.

A utilização dessas ferramentas em reuniões, projetos e mesmo numa simples distribuição de tarefas pode contribuir com a redução de conflitos na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos, através da pesquisa realizada, podemos observar que embora nem todos os gestores tenham conhecimentos sobre as estratégias para a gestão de conflitos, conseguem através das suas experiências profissionais, encontrar maneiras para resolvê-los.

Percebe-se que entre os profissionais que possuem algum conhecimento sobre o tema e também sobre as ferramentas de gestão, existe a preocupação da manutenção de um bom clima organizacional organizado e sua equipe comunicativa, pois entre a maioria há um consenso de que o conflito não deve ser resolvido a qualquer custo, merecendo então, uma tratativa mais focada em diálogo, sendo possível perceber o impacto nas relações no dia a dia quando não solucionados.

O objetivo deste trabalho foi cumprido uma vez que identificamos o conhecimento formal dos gestores, como os conflitos estão sendo administrados e foram indicadas ferramentas de gestão para auxiliá-los na gestão de conflitos com suas equipes de trabalho.

A aplicação das ferramentas citadas nessa pesquisa deve ser incluído na rotina dos gestores por contribuir não apenas para gestão de conflitos, mas para a melhoria de muitos dos processos internos e assim proporcionar um melhor desempenho da organização.

REFERÊNCIAS

ALMÉRI.; BARBOSA; NASCIMENTO. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, v.9, n.9, p.54-71, 2014.

ATALHO, **Conflito Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Instituto Universitário de Lisboa, Outubro, 2016.

BENEDITO, **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos avaliação por objetivos, competências e equipes**. 13. ed.

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

BOCCATO, Como gerenciar um grupo em conflito. In: MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C. **Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Rubio, 2009. P. 85-100.

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

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

CHIAVENATO, **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica, 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZINETE, NILDA. **Gestão de Conflito Organizacional**, Revista Multidebates, v.1, n.2, dezembro 2017

PAULO; SILVA, A gestão de conflitos em microempresas familiares: um estudo de múltiplos casos na cidade de Olinda. Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.2, p.379-390, 2021

PEREIRA, PEREIRA., GUIMARAES, PAULA., SILVA, TAVARES, “ **Resolução de Conflitos em serviços de saúde e práticas restaurativas: o desafio da gestão**. Revista Eletronica Acervo Saúde /Eletronic Journal Collection Health, V.13

RADONS., GOMES, ESTIVALETE., LÖBLER, MOURA. Mudança e conflito organizacionais: o que revelam as publicações internacionais? Revista de Administração Unimep – RAU v.18 n.4, p. 25-47, 2020

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A. **Comportamento Organizacional** ed.18ª São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil S.A, 2020

SANTOS, BERNARDE. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. Rev. Gaúcha Enferm. 2010, v.31p.359-366.

SILVA GS, et al. Administração de conflitos: análise de percepções de enfermeiros gerentes. R. Enferm. Cent. O. Min. 2012, 2(3):358-368.

SPAGNOL, C. A. et al. 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.

XIA, LOPES, PINTO, SEQUEIROS, OLIVEIRA. A gestão da diversidade Cultural e o seu impacto no bem-estar dos colaboradores. ICIEMC, N 3, 2022.