

**CENTRO PAULA SOUZA  
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES  
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**KAUÃ HENRIQUE RIBEIRO DA SILVA  
LETICIA LOPES DE PONTES**

**GESTÃO DE CONFLITOS: ESTRATÉGIAS EFICAZES PARA  
LIDAR COM OS CONFLITOS**

**ITAPETINGA**

**2024**

**KAUÃ HENRIQUE RIBEIRO DA SILVA**

**LETICIA LOPES DE PONTES**

**GESTÃO DE CONFLITOS: ESTRATÉGIAS EFICAZES PARA  
LIDAR COM OS CONFLITOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Joseane Siqueira de Almeida Machado.

**ITAPETININGA**

**2024**

## **RESUMO**

Este trabalho de conclusão de curso irá abordar o tema da gestão de conflitos, que é uma área da gestão empresarial. Apresentar o que é a gestão de conflitos, como ela funciona, os seus benefícios e as consequências ruins de não ter uma gestão de conflitos na empresa, além de, através da gestão de conflitos, informar aos leitores, como identificar a origem do conflito, seus níveis, tipos, etc. E demonstrar quais abordagens, estratégias e ferramentas podemos trabalhar na gestão de conflitos, que são processos indispensáveis para o bom desenvolvimento da organização e de seus colaboradores.

**Palavras chave:** conflito, estratégias, gestão

## **ABSTRACT**

This course completion work will address the topic of conflict management, which is an area of business management. Present what conflict management is, how it works, its benefits and the bad consequences of not having conflict management in the company, in addition to, through conflict management, informing readers how to identify the origin of the conflict, their levels, types, etc. And demonstrate which approaches, strategies and tools we can work on conflict management, which are essential processes for the good development of the organization and its employees.

**Keywords:** conflicts, strategies, management.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
2.	JUSTIFICATIVA .....	8
3.	OBJETIVO GERAL .....	9
3.1	OBJETIVO ESPECÍFICO .....	9
4.	METODOLOGIA.....	10
5.	PROBLEMATIZAÇÃO.....	10
6.	CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO .....	11
6.1	EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO .....	11
7.	A ADMINISTRAÇÃO RESUMIDA EM SUAS TEORIAS.....	12
7.1	TEORIA GERAL .....	12
7.2	TEORIA CLÁSSICA.....	13
7.3	TEORIA BUROCRÁTICA .....	14
7.4	TEORIA COMPORTAMENTAL .....	15
7.5	TEORIA CONTEMPORÂNEA .....	16
8.	GESTÃO DE CONFLITOS .....	17
8.2	CONFLITOS NAS EMPRESAS.....	17
9.	CONFLITOS E IMPREVISTOS QUE PODEM OCORRER NAS EMPRESAS .....	19
10.	NIVEIS DE CONFLITOS .....	20
10.1	ORIGEM DE UM CONFLITO .....	21
11.	TIPOS DE CONFLITOS .....	22
11.1	CONFLITO INTRAPESSOAL.....	22
11.2	CONFLITO INTERPESSOAL.....	23
11.3	CONFLITO INTRAGRUPOS .....	23

11.4 CONFLITO INTERGRUPAL .....	24
12. ESTRATEGIAS PARA LIDAR COM O CONFLITO.....	24
13. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA.....	25
13.1 COMO DESENVOLVER UMA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA .....	25
14. DIFERENTES ABORDAGENS PARA OS CONFLITOS .....	27
14.1 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS.....	27
15. FERRAMENTAS QUE TRAZEM BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS .....	29
15.1 ANÁLISE SWOT .....	29
15.2 BRAINSTORMING .....	30
16. IMPACTOS NEGATIVOS DA NÃO APLICABILIDADE DA GESTÃO DE CONFLITOS.....	32
16.1 PARA OS COLABORADORES .....	33
16.2 PARA A EMPRESA .....	34
17. IMPACTOS POSITIVOS DA APLICABILIDADE DA GESTÃO DE CONFLITOS .....	36
17.1 PARA OS COLABORADORES .....	36
17.2 PARA A EMPRESA.....	37
18. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	39
19. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o estudo da administração obteve resultados expressivos no que se diz respeito ao interesse em gerir um bom relacionamento com o capital humano presente nas empresas, onde a importância do recurso humano foi reconhecida pelas grandes mentes responsáveis pelas maiores organizações do mundo, com isso, o comportamento humano foi estudado com mais cuidado, e temas como a psicologia organizacional, que tem como ênfase o estudo do comportamento humano nas organizações para desenvolver uma melhor harmonia entre o capital intelectual da organização e a estrutura organizacional, para um melhor desempenho dos colaboradores, e um desses estudos trouxe uma ótima ferramenta para a resolução dos conflitos internos que são comuns em empresas onde existe a troca constante entre diferentes modos de pensar das pessoas, a gestão de conflitos.

A gestão de conflitos consiste em usar estratégias eficazes para lidar com conflitos que aparecem no cotidiano de uma organização, normalmente conflitos esses gerados por uma insatisfação vinda de algum ou alguns colaboradores, que ainda não tiveram contato com a inteligência emocional, que pode ser descrita como um modo de saber identificar e controlar seus sentimentos e suas emoções.

A gestão de conflitos trabalha com diferentes formas de se analisar e entender o conflito, para que sejam tomadas as melhores decisões para a resolução dele, com o objetivo de criar e aumentar as chances de desenvolver inúmeras formas da empresa lidar com os conflitos e reduzir ao máximo as consequências ruins que uma pequena faísca pode trazer, ajudando os colaboradores a lidar com suas emoções.

A partir de vários procedimentos, onde utilizando de seguintes etapas como as origens do empecilho, suas causas, estágios, tipos, consequências, caminhos... podemos amenizar e controlar uma situação que se deixada de lado, pode acarretar em imensuráveis perdas para a organização, passando desde o desligamento de colaboradores, o crescimento de um clima organizacional ruim,

insatisfação dos funcionários com seus gestores, até a perda de recursos, dinheiro e atraso em projetos.

Utilizando do planejamento da gestão de conflitos, associada ao estudo dos conflitos, podemos controlar desavenças entre colaboradores e até mesmo gerar oportunidades para uma melhoria contínua da empresa, fortalecendo laços e trazendo inovação a instituição, criando assim uma casca de proteção em caso de ameaças.

Se bem planejada e executada, a gestão de conflitos em uma empresa pode ser um forte diferencial para um futuro próspero, onde os conflitos geram mais consequências boas do que ruins, e onde a empresa poderá usar desta gestão para melhorar e desenvolver um clima e uma cultura organizacional forte e única, o jeito da empresa se irá refletir para todos que a conhecem e a todos que irão ser inseridos nela, o jeito de ser da empresa (cultura organizacional) será visto com bons olhos, pois os conflitos serão gerenciados de forma assertiva, e esse jeito de ser irá refletir no ambiente, terá um clima saudável e bem receptivo, onde as desavenças não serão temidas, pois podem ser manejadas com mais clareza e empatia. Isto também irá fazer diferença no planejamento que diz respeito ao recrutamento, a seleção e ao treinamento e desenvolvimento de novos colaboradores, por causa de que com a gestão de conflitos presente na empresa, a busca por novos colaboradores no mercado de trabalho será feita com o objetivo de achar pessoas que tenham o fit cultural da organização, no caso, será de imenso valor contratar pessoas que se encaixem no modo de agir da empresa, e que compartilhe dos mesmos princípios e valores dela, que no caso, será o apreço por um ambiente que não seja conflituoso.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Esta pesquisa tratará de abordar sobre como uma gestão boa em relação ao controle dos conflitos em uma empresa faz diferença para o sucesso da organização, e como a falta dela impacta negativamente em toda a empresa.

Com o avanço sobre o estudo das relações humanas no ambiente organizacional, a importância da valorização de um ambiente organizacional saudável é nítida para os dias atuais, pois, hoje sabemos que sem uma boa gestão do capital humano, o sucesso de uma empresa pode estar em cheque.

A escolha do tema passa diretamente na percepção de que em muitas empresas ainda é visível um certo descaso dos gestores pelos conflitos que ocorrem com seus funcionários, por isso, o estudo da gestão de conflitos e como lidar com imprevistos em relação a conflitos é tão essencial, para provar que usando dela, gerir e controlar relações se torna mais fácil, que por ela, conseguimos administrar melhor questões que se deixadas de lado, podem gerar grandes estragos.

### **3. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma série de processos que podem ser usados para conhecer, analisar, delimitar, e conduzir imprevistos causados por diferentes conflitos que ocorrem em um ambiente de trabalho.

Mostrar aos gestores, métodos eficazes para uma gestão de conflitos, que podem ser recursos essenciais nas horas em que resolver um problema causado por uma desavença ocorrida pelos diferentes modos de agir dos colaboradores, e através dele minimizar prováveis danos e conseguir restaurar danos já causados.

Apresentar aos administradores e futuros administradores as diversas possibilidades para resolver conflitos organizacionais, de diferentes aspectos.

#### **3.1 OBJETIVO ESPECÍFICO**

O objetivo específico deste trabalho é apresentar situações que acontecem no dia a dia das empresas, que são os conflitos e crises que toda organização sofre.

Será apresentado ferramentas e estratégias que ajudará a passar por cima desses imprevistos de uma maneira mais rápida e eficaz. Mostrando como o

gestor deve atuar nesses momentos, sabendo por onde começar a analisar o problema que está ocorrendo e como será o processo para resolver, sabendo que os conflitos e crises não necessariamente são apenas em partes financeiras, mas também entre os colaboradores, fornecedores e entre outros problemas.

Lembrando que os conflitos e crises fazem parte, não tem como ser evitado totalmente, mas pode ser amenizado utilizando as ferramentas adequadas e tendo um gestor que saiba como manter o equilíbrio da situação, sem deixar sair fora do controle e do alcance de todos presentes.

Com uma gestão boa fica tudo mais leve e traz muitos outros benefícios, além de deixar um clima mais agradável e evitar conflitos entre funcionários da empresa, pois com organização cada um ficará focado com o seu dever, e assim diminuindo alguns problemas que já não aconteceram mais para a frente.

#### **4. METODOLOGIA**

A metodologia escolhida e feita para este trabalho de conclusão de cursos foi a pesquisa bibliográfica, onde utilizamos de artigos já produzidos para nos aprofundarmos em nosso tema, artigos estes que serviram para forma de estudo e desenvolvimento do nosso trabalho.

#### **5. PROBLEMATIZAÇÃO**

No atual cenário da administração, e principalmente no âmbito do convívio humano nas empresas, ainda existem muitas perguntas sem respostas sobre como um conflito pode ser encarado, e de como ele impacta negativamente no clima organizacional, e pode acabar frustrando o planejamento organizacional através de um imprevisto decorrente em qualquer empresa, muitos gestores e até equipes podem se sentir perdidos quando se deparam com um problema como este na sua empresa, tomam decisões erradas, algumas outras vezes ficam sem mesmo uma decisão a tomar, e podem até mesmo favorecer um lado e deixar o outro sem apoio.

Por isso, dar aos gestores e futuros gestores, uma pesquisa que pode ajudá-los a lidar com conflitos organizacionais, pode fazer diferença no dia a dia da empresa, facilitando a vida do gestor, dando a ele a capacidade de solucionar imprevistos que antes eram enigmáticos, o estudo da gestão, no que diz respeito aos conflitos é essencial, pois, o tabu que ainda se faz presente nos dias de hoje nas empresas é que o conflito deve ser evitado ao máximo, mas, se visto com outros olhos, pode até mesmo gerar oportunidades de desenvolvimento para os colaboradores e para a própria empresa.

## **6. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO**

A administração é um departamento essencial de uma empresa é através dela que a empresa tem uma gestão eficaz e organizada.

A palavra administração vem do latim que significa: direcionar, gerir, etc. Todas as empresas têm o administrador, mas para obter o sucesso, são apenas algumas que conseguem, o objetivo do administrador é ter um bom planejamento, ter organização, saber direcionar (tanto as pessoas, quanto a lucratividade) e também manter o controle das situações.

A administração surgiu a séculos atrás antes de Cristo, a forma de como as pessoas iam se organizando já era um ato administrativo, pois precisavam ter uma certa organização do que faziam, antigamente as pessoas que lidavam com plantações precisavam ter anotações de tempo de colheita e entre outras coisas, para ter um controle da produção.

Conforme Idalberto Chiavenato (2007), a administração é planejar, organizar, controlar. Além de instruir os membros na organização, utilizando os recursos organizacionais para alcançar os objetivos da organização.

### **6.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**

A administração na atualidade é baseada em busca de bons resultados e gestões de eficácia e eficiência, quanto mais assertivo melhor o desempenho de uma empresa, pois cada falha que tiverem pode trazer muitos danos, levando até mesmo os talentos da empresa para os concorrentes. Nos dias atuais a administração da organização que maneja sua tecnologia e sua produtividade, planejamento o que trará mais vantagens no seu desenvolvimento.

Para administrar é preciso de um conhecimento adequado o gestor tem várias ferramentas que ajudam na organização, por exemplo a análise swot, que ajuda na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conforme Idalberto Chiavenato (2007), a administração moderna não tem limites, e nem mesmo as fronteiras nacionais podem parar ela, até porque nos dias atuais a fronteira nacional já não tem mais relevâncias.

## **7. A ADMINISTRAÇÃO RESUMIDA EM SUAS TEORIAS**

A administração é formada por vários tipos de teorias que acrescentam na gestão de uma empresa para que ela seja bem-sucedida, algumas que trazem mais relevâncias são as teorias gerais da administração, teoria clássica, burocrática, comportamental e contemporânea. Abaixo, irão ser citadas as principais teorias, e um resumo de cada uma delas.

Conforme Chavienato (2007), ele reconhece a relevância da teoria na administração, enfatizando sua capacidade de informar e aprimorar as práticas gerenciais, bem como de fornecer um fundamento sólido para o avanço contínuo da disciplina.

### **7.1 TEORIA GERAL**

Começando pela teoria geral, ela é o nível de conhecimento dos estudos dos administradores das organizações, ela vai instruir como e quando é o momento certo para ter as tomadas de decisões corretas.

A teoria tem o papel principal para instruir cada passo dentro da empresa, seja começando pelo gerenciamento de pessoas, tempo de produtividade, estratégias para se desenvolver e se destacar no mercado e entre outros benefícios.

Conforme Idalberto Chiavenato (2003), a teoria geral é baseada na estruturação da organização, dizendo que é impossível uma organização ter sucesso sem o setor administrativo dando os comandos corretos e dividindo os setores para o desenvolvimento acontecer de maneira mais rápida e objetiva, porque em cada empresa o administrador define as estratégias, faz os planejamentos e suas aplicações na organização para que seu nível de competitividade só aumente.

## 7.2 TEORIA CLÁSSICA

A teoria Clássica, deu o seu início através de Henry Fayol (1841-1925), ele foi um engenheiro francês que criou uma abordagem estrutural da empresa.

Fayol diz que, toda empresa tem seis funções:

- Funções técnicas, que são relacionadas a produção e serviço da empresa;
- Funções comerciais, é a relação de compra, venda e permutações;
- Funções financeiras, referente a procura e gerência de capitais;
- Funções contábeis, referente a inventários, balanços, registros, estatísticas e custos;
- Funções administrativas, coordenar e sincronizar as outras demais cinco funções não administrativas da empresa, sempre controlando elas, as funções não administrativas são: técnicas, comerciais, financeiras, contábeis e segurança, que já foram citadas o que cada uma dirige;
- Funções de segurança, proteger e preservar os bens e as pessoas ali presentes.

Estas são as 6 funções que trazem um bom desenvolvimento para a empresa, através de cada uma delas é possível manter um planejamento e grandes estratégias para atuar no mercado de forma eficaz.

Para Fayol as funções da administração também são formadas por elementos que a compõem.

- Prever: ter visão para o futuro e traçar boas estratégias;
- Organizar: manter a empresa com um equilíbrio, tanto financeiro e organização de pessoas também;
- Comandar: garantir que tudo permaneça no controle desejado para alcançar objetivos determinados;
- Coordenar: manter uma boa harmonia entre todos os presentes da empresa, de acordo com todas as regras que foram feitas;
- Controlar: garantir que tudo saia de acordo com o desejado e ordens estabelecidas.

Segundo Henry Fayol, ele define que sua teoria é baseada na sigla (POC), prever, organizar, controlar e coordenar, somente com essa base uma empresa pode obter sucesso e bom desempenho no mercado.

Conforme o livro de Idalberto Chiavenato (Administração, teoria, processo, prática de 2007), Taylor via a teoria clássica como uma abordagem baseada na aplicação de princípios científicos à gestão, com foco na eficiência operacional, na divisão do trabalho e na padronização dos processos. Suas ideias tiveram um impacto significativo no desenvolvimento da teoria administrativa e continuam a influenciar as práticas gerenciais até os dias atuais.

### 7.3 TEORIA BUROCRÁTICA

A Teoria Burocrática surgiu através de Max Weber, sua definição é por: divisões de trabalho em níveis hierárquicos, ter comunicação formal através de documentos e papéis, adotar normas, não conter informalidade no relacionamento entre as pessoas, competência técnica e formação qualificada das pessoas.

Essa teoria preza por respeito, onde cada pessoa tem que manter suas responsabilidades e comunicação de forma técnica, se mantendo apenas no lado profissional sem misturar com sua vida pessoal.

A segunda parte desta teoria é suas disfunções, que são: as dificuldades para implantar normas, o excesso de formalismo, dificuldade com mudanças e entre outros.

O objetivo da teoria burocrática é manter um nível de hierarquia adequada, onde tudo precisa ter formalidade e seguir de forma eficaz, e quando ocorre mudanças nos planos que foram sugeridos tem um impacto grande, e não conseguem manter os níveis que foram desejados.

Para Weber, a três tipos de autoridades: tradicional, carismática e burocrática.

- Autoridade tradicional: é quando os funcionários aceitam as ordens de seus líderes, porque sempre funcionou dessa maneira, um manda e o outro obedece, este é um sistema tradicional que sempre foi utilizado pelas empresas.
- Autoridade carismática: é quando os líderes têm grande influência de personalidade para seus funcionários, trazendo segurança para os colaboradores da empresa, onde o líder tem as escolhas corretas.
- Autoridade burocrática: é quando os superiores têm um conjunto de normas e regras, fazendo que os funcionários tenham condutas que serão exigidas pelos seus superiores.

Segundo Weber, a burocracia seria uma maneira demorada, que as empresas utilizariam muitos papéis e assim só iria multiplicar um trabalho ao invés de achar uma solução rápida para o que está acontecendo.

Ainda no livro de Idalberto Chiavenato (2007), Weber diz que a burocracia significa identificar certas formas de organização, tendo tudo salvo em documentos, facilitando o acesso, assim quando precisar, será fácil de encontrar.

#### 7.4 TEORIA COMPORTAMENTAL

A teoria comportamental surgiu através de um livro de Herbert A. Simon, publicado em 1947 (O comportamento administrativo), onde tomar as decisões corretas é o essencial.

O respectivo autor citado acima diz que o mais importante de uma empresa é a tomada de decisões e não apenas ações sem fundamentos.

Essa teoria diz respeito as tomadas de decisões da empresa, onde o foco é que o administrador tenha boas decisões.

Algumas características da teoria comportamental são, analisar o comportamento da organização em questão a comunicação, lideranças e formação de equipes no ambiente de trabalho. É aí que começa a análise de comportamento, vai ser identificado aonde algumas pessoas tem dificuldade em trabalhar ou tem facilidade, assim podendo identificar possíveis trocas de funções conforme o desenvolvimento de cada um.

Conforme o Livro: Teoria comportamental da Administração (1947) Hebert diz que, a teoria comportamental é essencial, pois defende a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, pois será analisado como o colaborador se comporta perante algumas situações que ocorrem no dia a dia da empresa.

## 7.5 TEORIA CONTEMPORÂNEA

A teoria contemporânea diz bastante sobre a evolução que a Administração teve ao passar dos anos, mostrando que cada teoria que já foi citada, traz muitos benefícios atualmente, onde o gestor deve saber como implementar isso na sua empresa, facilitando o seu desenvolvimento no mercado.

Quando falamos de evolução, estamos falando da quantidade de funções que a administração abrange, não é apenas ficar em uma sala e ver os papéis, mas sim, estar presente nas equipes vendo o que pode ser melhorado, o que não vai ser útil, mudanças em questão as pessoas presentes.

A administração é muito ampla e é essencial em tudo, não apenas em empresas ou organizações, mas até na vida pessoal das pessoas, ajudando a se organizar financeiramente também.

Idalberto Chiavenato (2007) diz que, administrar é o ato de alcançar objetivos, planejando, organizando, liderando e controlando. Utilizar de todas as ferramentas necessárias da administração para crescer profissionalmente

Um administrador busca por eficácia e eficiência, os dois andam lado a lado em uma organização, e um administrador precisa de uma equipe que seja qualificada em um bom nível para que cresça junto com ele.

## **8. GESTÃO DE CONFLITOS**

A gestão de conflitos é um nicho da área da gestão empresarial, essa gestão tem a responsabilidade de encontrar uma conciliação entre uma, duas ou mais partes que estão enfrentando empecilhos entre si, a fim de encontrar uma solução boa para ambos, que não prejudique ninguém.

Chiavenato (2004, p. 418) afirma que o administrador precisa ter uma habilidade importante, que é a habilidade de administrar conflitos.

Esta gestão é indispensável para manter uma convivência saudável para os colaboradores da empresa, e traz a tona uma verdade, os conflitos precisam ser vistos com outros olhos, precisam ser visto como um indicador de mudança, com uma atitude diferente os gestores podem construir um clima organizacional favorável para todos, pois, com a implementação dessa gestão, as emoções geradas pelos embates poderão ser controladas e serão expressas de uma forma que não acarrete em um problema maior, mas, em algo construtivo tanta para os indivíduos envolvidos, tanto para partes terceiras da história. Para isso, o líder deve saber que o objetivo da gestão de conflitos é manter o foco no resultado, nas atitudes desenvolvidas pela empresa, e que o objetivo não é achar uma vítima e um culpado em uma história, e o líder precisa estar disposto a implementar essa área da gestão empresarial para gerenciar bem as discordâncias que aparecem, e se antecipar a esses imprevistos para criar uma medida de controle, que irá tomar a melhor decisão possível.

### **8.2 CONFLITOS NAS EMPRESAS**

Segundo Douglas H. (1999), os conflitos têm sua origem quando ocorre alguma divergência entre pessoas, grupos e/ou consigo mesmo, por diferentes razões ou motivos, gerando normalmente insatisfação entre as partes. Quando a palavra conflito é citada, frequentemente é assimilada como algo ruim e que pode ser prejudicial para o bom andamento de uma empresa, de projetos, ou na vida pessoal... sendo que se bem gerenciado, os conflitos podem ser úteis para solucionar problemas e trazer algum tipo de benefício e aprendizado.

Para Robert E. Quinn (et al), A nossa sociedade, ao longo do tempo, considerou os conflitos na maioria das vezes algo ruim e desnecessário, sempre tentando mantê-los longe de um ambiente saudável, pois, o conflito pode ser complicado de ser enfrentado, pela sua fama de ser tenebroso principalmente para relações no ambiente organizacional.

O conflito em si, não implica em um desfecho ruim, o modo como os colaboradores reagem a ele, é que faz a diferença, se for visto com outros olhos, os conflitos podem ser peças-chaves para mudanças significativas, pontuais e favoráveis para a organização.

Conforme o avanço dos estudos da administração e das relações humanas, principalmente sobre o comportamento humano, o conflito antes visto como algo desagradável para o crescimento organizacional e com a única solução que era ser contornado, este paradigma foi aos poucos sendo analisado como uma forma de melhoria contínua, algo que traz novos caminhos, e não deixa a empresa ficar parada no tempo, o termo conflito hoje em dia é visto como uma oportunidade de desenvolvimento tanto da empresa em si, quanto de seus funcionários, favorecendo a aparição de características indiscutíveis para uma empresa de sucesso, como a criatividade e a inovação.

Nas organizações, a origem desses atritos se dá por conta pela falta de experiência e controle por parte de indivíduos e grupos em lidar com suas diferentes formas de agir ou pensar, normalmente uma outra maneira de lidar com algo, gera surpresa e desconfiança, pois, cada um tem sua maneira de trabalhar, mas essa maneira de ser diferente, não significa com que não trará bons resultados.

## 9. CONFLITOS E IMPREVISTOS QUE PODEM OCORRER NAS EMPRESAS

Os conflitos, podem aparecer de diversas maneiras, por exemplo: conflito entre funcionários, ou em momentos difíceis que a empresa está passando e assim segue.

O conflito entre funcionários, pode ser algum desentendimento entre eles, por causa de atrasos da parte de algum, pode ser problemas que ocorrem fora do trabalho, o que seria um erro do funcionário, por não conseguir separar sua vida profissional da vida pessoal.

Conflitos empresariais, atrasos das matérias primas (fornecedores que deixam as demandas acumularem e depois não consegue cumprir o prazo).

O problema pode ser em questões financeiras, a empresa pode estar sofrendo algum tipo de problema financeiro, onde pode levar ela até a falência, ou também pode ser algo momentâneo.

Como já foi citado, os imprevistos e conflitos são imprevisíveis, não tem como evita-los totalmente, mas sempre há alguma ferramenta que faça com que essas coisas possam ser controladas com mais facilidades quando ocorrem.

Através desses conflitos e imprevistos, a empresa pode achar muitas melhorias também, achando novas formas de atrair clientes, dependendo do que ocorrer.

Há várias ferramentas que podem trazer um âmbito de trabalho melhor e ajudar a empresa em um desenvolvimento, uma dessas ferramentas é a análise SWOT, ajudando a encontrar: oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Essa ferramenta é muito boa para ajudar, assim o gestor da empresa vai saber por onde e como começar sua preparação para atuar na sua área desejada.

Para Chiavenato (2004), o conflito é algo da natureza do ser humano, é o lado oposto da colaboração.

## 10. NIVEIS DE CONFLITOS

Há como identificar os conflitos por meio de uma observação, vendo seu surgimento na empresa e em suas divisões, precisam ser observados com cuidado para ser delimitados em tipos, para depois pensar em uma resolução acertada, Faleiros (2005).

Os conflitos nas organizações podem ser divididos em 4 tipos delimitados:

- Conflito latente: é aquele cujo ainda não foi declarado, mas os envolvidos têm consciência da sua existência.
- Conflito percebido: os envolvidos têm a racionalidade da existência do conflito, mas ainda não ocorre a abertura o mesmo.
- Conflito sentido: já afeta os envolvidos, aonde as emoções já aparecem de forma consciente.
- Conflito manifesto: neste o conflito já veio a tona, já atingiu as partes envolvidas, e já é perceptível para terceiros, podendo prejudicar o andamento das atividades.

Percebendo a natureza do conflito, o gestor poderá planejar uma interceptação do problema, estudando a forma mais assertiva de se tomar uma decisão perante o obstáculo que pode causar problemas à dinâmica empresarial, caso mal avaliado, a crise pode ser administrada de forma errada, e causar danos maiores do que o normal, e correndo perigo desses danos serem irreversíveis.

Conforme o nível em que se encontra o problema, o gestor poderá optar por diversas abordagens eficazes para solucionar a contrariedade, se o conflito for diagnosticado logo em seu início, resolvê-lo será tranquilo de certa forma do que se ele esteve em um nível mais avançado, onde o cuidado em não prejudicar o clima organizacional irá ser mais alto, onde as soluções e até mesmo uma oportunidade de crescimento poderão aparecer.

Entretanto, independente do estágio onde se encontra o obstáculo, é importante salientar que deverão ser tomadas iniciativas para resolver o mesmo, pois, caso ignorado e/ou evitado, a dimensão e gravidade do conflito podem

chegar em níveis onde duras decisões como a demissão de um colaborador precisarão ser tomadas.

Chiavenato (2004), o conflito é inevitável, o gestor precisa conhecer suas características para possíveis soluções.

## 10.1 ORIGEM DE UM CONFLITO

Para a resolução de um conflito, é muito importante saber suas origens, segundo Bernard Mayer (Teoria dos conflitos), podem existir três dimensões na origem de um conflito:

- Percepção ou cognição: a forma como nós tomamos consciência do que acontece com a gente, e como olhamos a situação, como percebemos que o conflito foi criado;
- Emoção e sentimentos: seria a reação que tivemos com o que foi vivenciado pelo conflito, e como a emoção e o sentimento se fazem presentes, podendo ser algo bom ou ruim.
- Comportamento ou atitude: conjunto de atos que usamos para demonstrar as emoções criadas perante a crise. Uma reação a percepção do conflito.

Estas dimensões na origem do conflito variam conforme a gravidade da crise e conforme o jeito do indivíduo em receber o problema, as percepções, reações e atitudes podem ser diferentes dependendo da pessoa e da situação, por exemplo: uma pessoa pode reagir de forma explosiva conforme a emoção que ela sente e transmite, como a raiva, a pessoa pode ter uma reação forte em um conflito pequeno, como pode reagir de forma calma, em um conflito forte, isso varia conforme as características dos envolvidos.

As dimensões passam pela inteligência emocional, que para Chiavenato (2005), é não apenas o autocontrole, é ter domínio sobre o medo da mudança

## 11. TIPOS DE CONFLITOS

Os conflitos podem ser delimitados por algumas características e definições, eles passam tantas por motivos individuais e coletivos, e podem envolver um ou mais indivíduos, como grupos inteiros. Para Chiavenato (2004), os conflitos ocorrem pelos diferentes objetivos e interesse pessoais dos indivíduos, e são inevitáveis pela forma humana de se comportar, o conflito pode ser favorável, mas está ligado a aspectos ruins.

Abaixo, iremos citar alguns tipos de conflitos que podem ocorrer em uma empresa.

### 11.1 CONFLITO INTRAPESSOAL

O conflito intrapessoal diz respeito a um conflito interno, onde o entrave é entre o indivíduo consigo mesmo. Neste tipo de conflito, normalmente a pessoa encontrasse numa situação onde se tem uma dúvida em relação a alguma questão pessoal, exemplo, dúvidas e pensamentos intrusivos sobre o seu papel e seu desempenho na organização, e esses pensamentos levam o indivíduo a suspeitar da sua própria capacidade, trazendo insegurança para o seu dia a dia, com isso, ele pode se auto sabotar dentro da empresa, levando a criar problemas dentro da sua mente, problemas estes que podem se tornar reais caso isso impacte outras pessoas.

Dentro da empresa, o indivíduo pode criar este tipo de conflito em situações cotidianas, onde, por exemplo, é necessário escolher alguma forma para dar andamento a uma determinada tarefa, ou uma dúvida que se tem em relação a como se fazer um procedimento, e passa também por alguns questionamentos sobre si mesmo em relação a sua forma de trabalhar e seu esforço apresentado, se eles estão de acordo com o que o ambiente de trabalho exige, ou com o que a pessoa espera de si mesma.

Chiavenato (2014), pondera que o conflito intrapessoal é um conflito psicológico, que ocorre exclusivamente na mente de uma pessoa.

## 11.2 CONFLITO INTERPESSOAL

Este conflito ocorre entre duas ou mais pessoas, quando ocorre uma situação onde elas possuem percepções diferentes do ocorrido. Neste tipo de conflito, as desavenças são criadas a partir de questões interpessoais, que podem ser: divergência de interesses, plano de metas distintos, diferenças culturais, e discordâncias a respeito de processos do ambiente de trabalho, como atribuição de atividades, decisões tomadas, recursos, etc.

Este conflito pode aparecer de diversas formas, mas as formas como as pessoas se manifestam são comuns, através de insultos/ofensas verbais, acusações diretas, e a famosa “fofoca”. Caso não visto a tempo, o conflito interpessoal pode acarretar em desavenças maiores, que podem englobar diferentes setores e podem passar para acusações mais sérias, que podem prejudicar outras pessoas.

Segundo Chiavenato (2004), os conflitos interpessoais são criados a partir de diferenças pessoais, que contribuem para uma má interpretação de algo.

## 11.3 CONFLITO INTRAGRUPOS

Esse conflito ocorre dentro de um determinado grupo, com a divergência ocorrendo entre os membros, sendo por diferenças em relações a decisões, opiniões, tensões, decisões.

Essas diferenças são comuns por se tratarem de várias pessoas reunidas em conjunto, pessoas essas que possuem experiências de vida distintas, e quando é necessário tomar alguma decisão pelo grupo, cada um tem seu modo de pensar e agir, e também quer o que é melhor para a equipe. O conflito intragrupal normalmente aparece quando há a falta de comunicação e entendimento entre seus membros, quando deixam de se comunicar de forma

clara e aberta, surge espaço para dúvidas e desconfianças, e a falta de entendimento pode ser um agravante para o conflito. O impacto negativo para os colaboradores e para a empresa é alto, levando a diversos prejuízos, como o desgaste das relações entre os membros, redução da produtividade individual e coletiva, desmotivação e insatisfação.

Chiavenato (2005), corrobora que é fundamental ter na empresa uma política de retorno sobre as atividades desempenhadas, e tenha escuta ativa para desenvolver o ambiente da equipe.

#### 11.4 CONFLITO INTERGRUPAL

O conceito do conflito intergrupar se resume a dois ou mais grupos que divergem entre si a respeito de um problema, no cenário de uma empresa, o conflito intergrupar pode ser um conflito entre setores, onde para um bom desempenho deles, a relação entre eles precisa ser harmônica e clara, pois se não for, prejudica um ou os dois grupos, e automaticamente prejudicam a empresa.

### 12. ESTRATEGIAS PARA LIDAR COM O CONFLITO

Os conflitos, carregam com si, diversos fatores que os formam, e sendo vivenciados de várias formas por causa do fator humano, onde cada pessoa tem sua forma de perceber e reagir ao entrave.

Felizmente, existem inúmeras estratégias para resolver uma crise que pode acarretar em prejuízos para as organizações.

Chiavenato (2004), reforça que o gestor tem que estar a par de atitudes que levam a resolução de um conflito, e a resolução passa diretamente pela análise da situação.

### 13. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Um bom gestor precisa passar informações claras e sem ruídos para a sua equipe, para isso, ele precisa desenvolver e trabalhar bem a forma como irá se comunicar com as demais pessoas, pois, quando se deparar com uma situação onde é necessário dialogar com colaboradores que estão envolvidos em um conflito, e tem que ser feita uma intervenção para não ocasionar em problemas graves entre a equipe.

Para Chiavenato (1989, p. 39), a comunicação não é somente o ato de se passar uma mensagem, e sim, fazer com que o indivíduo entenda o que se está passando, de uma forma que não reste nenhuma dúvida sobre o assunto, quase contrário, a comunicação não irá ser efetuada.

A comunicação assertiva em um ambiente de trabalho não faz com que todos os problemas desapareçam, mas evita vários. Ela tem como objetivo desenvolver diálogos amigáveis, claros e objetivos no ambiente organizacional.

Esta comunicação trabalha com 4 pilares essenciais para uma boa comunicação:

- Clareza: passar mensagens de forma direta e que sejam de fácil compreensão, para que não haja diferentes interpretações;
- Coerência: manter uma boa relação entre a mensagem transmitida e os gestos, expressões faciais... passar ao receptor uma boa linguagem corporal, para que tudo o que for mostrado para ele seja alinhado;
- Concisão: ser breve e evitar excesso de palavras, não alongando o que precisa ser falado.
- Consideração: respeitar o outro lado, respeitar as opiniões e sentimentos diferentes, é necessário trabalhar com a empatia pelo outro, assim, construindo relações saudáveis.

#### 13.1 COMO DESENVOLVER UMA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Mesmo pessoas que tem uma dificuldade em se comunicar podem desenvolver a assertividade em sua comunicação, como já dizia Chiavenato (2014), “desenvolva as pessoas, e elas desenvolverão a organização”, para isso, é necessário estar disposto a começar a trabalhar com pontos e ações chaves para desenvolver este tipo de comunicação:

- Escuta ativa: quando estiver dialogando com alguém, é necessário prestar bastante atenção no que a outra pessoa está dizendo, escutar detalhadamente o que o outro diz é uma questão não só de respeito, mas também favorece o entendimento entre duas pessoas, e o consenso entre elas;
- Inteligência emocional: esta é uma característica pessoal, que também pode ser desenvolvida. Fazer terapia pode ser um caminho para se desenvolver essa característica, pois, através dela podemos nos conhecer melhor, saber como agimos, sentimos e nas expressões com outras pessoas, ou consigo mesmo. Com a inteligência emocional podemos saber a hora certa em que devemos agir perante uma situação, e também iremos saber controlar as emoções para não tomarmos decisões precipitadas;
- Feedbacks: críticas são na maioria das vezes rejeitadas por quem a recebe, por levar como paradigma que é algo ruim, mas ao contrário disso, uma crítica se for bem colocada e exposta pode virar algo construtivo, desde que dita de forma coesa, usando a empatia para dizer a outra pessoa algo a melhorar, por exemplo;
- Canal de comunicação: dependendo da mensagem a ser transmitida, utilizar aplicativos podem ser uma maneira ágil de se repassar algo, mas, caso a mensagem seja de extrema importância e não pode ser interpretada mal, é recomendável que tudo seja dito “frente a frente”, o meio para se comunicar deve ser escolhido com clareza, e pode evitar um mal-entendido;
- Atente-se a linguagem corporal e não force a barra: uma pessoa com uma boa comunicação assertiva consegue perceber quando uma pessoa está sendo verdadeira ou não, ou quando a outra não está em um momento bom para ser questionada sobre algo, se atentar se ela está com os braços cruzados, mãos inquietas, mãos no bolso, expressão facial de raiva, pode facilitar na hora de

decidir quando falar o que se deve, e caso a pessoa em questão não estiver em um bom momento, escolher outra hora para conversar, para não forçar a barra e acabar gerando desconforto e mais intrigas.

## **14. DIFERENTES ABORDAGENS PARA OS CONFLITOS**

Sabendo analisar e reconhecer o conflito, o gestor pode usufruir de diferentes tipos de abordagens para solucionar a desavença, mas, é importante ressaltar que é necessário escolher a abordagem de forma sábia, que vá de acordo com a situação em que o conflito se encontra, usar a abordagem certa, deixa mais fácil a resolução, e mais propício para um final feliz, mas o contrário também irá valer, abordar de forma equivocada pode comprometer ainda mais a situação. Chiavenato (2004), cita que a administração passa diretamente sobre a capacidade em gerir pessoas, e gerir pessoas que se encontram em conflitos, é uma tarefa e tanto, mas que precisa ser feita de forma eficaz.

Chiavenato (2004), reforça que a solução para a resolução de uma conflito passa diretamente pelo exame das condições que levaram o conflito a ser criado.

### **14.1 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

A mediação é um tipo de abordagem que ajuda a identificar os conflitos empresariais e trás soluções para lidar com isso. Ele tem um pouco de semelhança com o Brainstorming, pois precisa de reuniões que os colaboradores estejam presentes para ver onde está os erros e no que eles devem melhorar, o tipo de abordagem feita pela mediação de conflitos é:

- Início de mediação: os gestores ou líderes devem começar a se planejar para fazer uma reunião com os colaboradores para identificar como os problemas estão acontecendo;

- Reunião de mediação: o gestor ou os líderes, deverão fazer uma reunião, explicar para os colaboradores o que está acontecendo, e também ouvir o que os colaboradores tem a dizer sobre o que estão sentindo, buscar entender como que os conflitos começaram;
- Identificação das questões a serem discutidas: escutar dos colaboradores o que está afetando eles, buscar entender o motivo e escutar as ideias também que eles podem e devem sugerir;
- Esclarecimento de solução: entrará o interesse das partes (gestor, líder e colaborador), a função do esclarecimento é ouvir cuidadosamente o que realmente está interferindo para que aconteça falta de comunicação, fofocas ou tudo que gere os desentendimentos. Para que assim possam chegar a solução mais apta;
- Resolução das questões: após ouvir todas as reclamações e ideias de melhorias os gestores e líderes se programaram para efetuar as novas técnicas para que seja restabelecido um novo ambiente de trabalho para todos;
- Registro das soluções: pós a nova técnica ser implementada, ela deverá ser registrada e exposta para todos verem e começarem a segui-las para que os conflitos sejam evitados e o clima seja restaurado novamente, para que haja boa comunicação e menos estresse, sejam produtivos e motivados.

As principais abordagens da mediação são essas, mas também temos a negociação que influencia, arbitragem e a conciliação, que também são muito importantes dentro de uma mediação, todas andam lado a lado:

- Negociação: a negociação seria, quando as partes buscarem uma solução com o auxílio de um terceiro, para ajudar na descoberta de novas soluções para lidar com os conflitos.

- Arbitragem: a arbitragem é um processo confidencial, nele o mediador escolhido vai promover o ambiente e buscar a solução criativa e efetiva para a resolução do conflito.
- Conciliação: é a solução de conflito mais indicado nos casos em que não existe vínculo entre as partes, o conciliador deve sugerir a ideia mais viável no momento do conflito para que o conflito seja evitado.

Estes são os fatores que mais influenciam na gestão de conflitos, a mediação, negociação, arbitragem e a conciliação, são alguns dos métodos de abordagens que trazem muitos benefícios, e quando um mediador não consegue controlar tudo sozinho, ele ainda tem a opção de ir atrás de um terceiro, que seja especialista e consiga ajudar a encontrar as melhores soluções possíveis, para que os conflitos sejam evitados.

Chiavenato (2009), se os conflitos forem bem dirigidos, abrem caminho para mudanças importantes e significativas para a empresa e seus colaboradores.

## **15. FERRAMENTAS QUE TRAZEM BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS**

As ferramentas que serão apresentadas, irão mostrar como as utilizar nos momentos de conflitos, as duas ferramentas que ajudaram neste processo será a análise SWOT e o Brainstorming.

Mostrará como a análise SWOT pode influenciar na resolução de conflitos, mostrando as: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. E o Brainstorming, encontrar as ideias que tragam maior relevância para a implementação de um novo ambiente, mais leve e com uma boa comunicação entre os setores.

### **15.1 ANÁLISE SWOT**

A análise SWOT é muito utilizada no meio empresarial, ela pode ser utilizada em vários momentos dentro de uma empresa, e nesse caso será utilizada na identificação de conflitos, ajudando a encontrar a melhor performance de melhoria.

O termo SWOT, vem do inglês, que significa: forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), se a sigla for traduzida para o português, seria a análise FOFA, onde seu significado continua o mesmo.

Na área de identificação de conflitos, essa análise vai mostrar as:

- Forças: envolvendo o ambiente interno da empresa, onde um colaborador pode dar ideias que ajudem no desenvolvimento da empresa, é o momento que o colaborador pode se destacar ao mostrar interesse no crescimento da empresa.
- Fraquezas: no momento de conflito, o colaborador pode estar com a mente atribulada, então ele não vai conseguir focar em uma solução para melhorar, e isso pode ser considerado uma fraqueza, porque ao invés de procurar uma solução esse colaborador pode acabar sendo um problema.
- Oportunidades: em oportunidades, a empresa pode buscar por ajuda de terceiros, com pessoas específicas para ajudar na resolução de conflitos, as oportunidades também podem aparecer através de um ambiente externo, que seria a busca de ajuda de terceiros.
- Ameaças: em ameaças, pode ser os colaboradores que não conseguem separar a vida profissional da pessoal e assim pode acabar gerando conflitos no ambiente de trabalho, quando buscam por ajuda de terceiros, pode conter pessoas que ao invés de ajudar, causar mais problemas, pois não tem o convívio com a empresa, então nem sempre a ideia proposta vai ser o melhor a se fazer no momento.

Para que a análise SWOT traga bons resultados é de extrema importância que todos estejam na reunião, representante dos colaboradores, e os gestores para que os resultados apareçam, todos precisam estar ciente do que está acontecendo naquele momento.

## 15.2 BRAINSTORMING

O Brainstorming é a próxima ferramenta que será eficiente na intervenção dos conflitos, selecionando as informações que são importantes, criando um caminho para evitar os conflitos de forma eficaz, assim sabendo como agir caso ocorra novamente no futuro, as ideias que foram sugeridas através da análise SWOT será muito importante no momento do brainstorming.

Na tradução para o português, Brainstorming significa: tempestade de ideias, seria basicamente um grupo, aonde será sugerido diversas possibilidades para resolver algum problema, no caso, conflitos.

Na identificação de conflitos, para elaborar um Brainstorming é necessário que a equipe que está tendo problemas, todos estejam presentes na reunião para discutir sobre os aspectos que estão sendo desagradáveis no ambiente de trabalho.

O Brainstorming é uma reunião, onde juntarão as equipes e discutir as melhores maneiras de solucionar os problemas, pois todos darão sugestões de melhorias ou falarão de pontos que estão acontecendo em uma maneira negativa também. Os pontos negativos também são “bons” de certa forma, através deles que é encontrado a melhor ideia de resolução do problema que está acontecendo naquele momento.

As etapas para realizar um Brainstorming é:

- **Preparação:** o envio da informação chega até os líderes e gestores, vai ser analisado o problema, os gestores/líderes vão convocar uma reunião com os colaboradores, onde será alinhado uma forma de acabar com os conflitos.
- **Realização:** definir como será conduzido as equipes para que as diretrizes sejam explicadas e através delas comecem a acontecer os melhores resultados.
- **Avaliação:** avaliar as melhores ideias, analisar os riscos e as oportunidades. Analisar se realmente a proposta escolhida vai ajudar a evitar conflitos, ou se podem acabar trazendo mais problemas.

O Brainstorming vai sugerir as melhores soluções, uma empresa que costuma a utilizar essa ferramenta sempre tem grandes benefícios, o Brainstorming não é apenas para os conflitos, ele pode ser utilizado também nos novos projetos que a empresa pode ter, ver se o projeto vai ser viável e trazer reconhecimento para

empresa e entre outros. Mas para a realização de gestão de conflitos o Brainstorming é uma grande ferramenta.

Um colaborador pode se sentir até mais confiante em saber que seus líderes estão ali para ouvir suas ideias também, saber que um líder se preocupa com os seus sentimentos também é uma forma de reconhecimento ao seu colaborador, ele vai se sentir bem ao saber que o que ele sente também pode influenciar no ambiente de trabalho, ele vai poder sugerir ideias para o desenvolvimento da empresa.

E após pôr em prática a ideia, que pode ter sido gerada através de um colaborador, além do ambiente ser modificado porque vai começar a ter mudanças que trarão mais produção e motivação, o colaborador vai se sentir importante e acolhido, porque a ideia que pode ser sido gerada dele, está fazendo efeito em uma empresa inteira, ele vai ver que sua ideia pode ter mudado todo aquele clima desconfortável, com pessoas estressadas e o sentimento de que está tudo desmoronando, foi passageiro, porque a sua ideia trouxe um avanço e melhorou o ambiente em que todos estão juntos.

A criatividade e a imaginação são peças fundamentais para proporcionar uma nova ideia ou uma abordagem diferente para a solução de algum problema, Chiavenato (2008).

## **16. IMPACTOS NEGATIVOS DA NÃO APLICABILIDADE DA GESTÃO DE CONFLITOS**

A falta de uma gestão de conflitos em uma empresa pode acarretar em vários impactos negativos para a organização, impactos esses que pesam contra o dia a dia na empresa e impactam diretamente nos resultados e lucro alcançado. Chiavenato (2014), transmite que as pessoas podem aumentar ou diminuir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da forma como são tratadas por ela, o capital intelectual de uma empresa pode ser sua fonte de sucesso ou de problemas.

## 16.1 PARA OS COLABORADORES

As consequências negativas para os colaboradores pesam diretamente nos seus afazeres no dia a dia, com isso, a chance de uma rotina eficiente diminui e ser mais proativo fica mais difícil, e os principais impactos são:

- Diminuição de desempenho: as pessoas envolvidas em conflitos podem acabar tirando seu foco das tarefas do dia a dia e colocando ele no conflito, e isso gera uma diminuição do seu desempenho em suas atividades, já que os conflitos podem trazer preocupações, e a cabeça do colaborador estará focada no problema que surgiu, e isso impacta no seu desempenho;
- Perda de tempo: ligada a diminuição do desempenho, a perda de tempo se dá através do tempo que o(s) colaborador(es) perdem pensando no conflito, e isso os leva a não ter um bom êxito no que precisam fazer, tirando mais uma vez, o seu foco;
- Menor produtividade: se os colaboradores estão com foco e com tempo no conflito, a sua produtividade no dia a dia diminui, impactando em seus resultados, e nos resultados da empresa, posteriormente;
- Decisões erradas: com a mente sendo afetada pelo conflito, as emoções dos colaboradores aparecem a flor da pele em algumas situações, com isso, decisões tomadas de cabeça quente podem aparecer, prejudicando os relacionamentos que são afetados pelo conflito. Decisões erradas podem ser tomadas pelos líderes também, por exemplo, por causa de um conflito, funcionários podem ser remanejados, e com isso, outros setores podem rejeitar a pessoa por causa de seu histórico, e com isso a harmonia da empresa se perde;
- Falta de motivação e perda de talentos: os conflitos trazem para a empresa sentimentos ruins como a energia de um ambiente desfavorável para um crescimento profissional e até mesmo pessoal, os colaboradores podem se

sentir desmotivados por estarem vivendo uma situação conflituosa, que podem ou não ser de terceiros, com isso também, a empresa pode perder seus talentos, e podem perder futuros talentos que possam rejeitar a empresa pela sua má fama em relação a conflitos.

Chiavenato (2004), afirma que os conflitos provocam consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização e para seus colaboradores.

## 16.2 PARA A EMPRESA

As consequências negativas que surgem para a empresa por causa de conflitos afetam tanto quem já está na empresa, como quem ainda poderia ingressar nela em algum momento, mas independente disso, todas as consequências levam ao prejuízo financeiro, dificultando um crescimento exponencial para a organização.

- Absenteísmo: este é um fenômeno que está ligado com as faltas contantes ao trabalho, ou a atrasos, tem relação quando um funcionário não se importa em deixar o trabalho de lado, na questão de conflitos, o colaborador pode deixar de ir ao trabalho pelas causas que o conflito traz ao ambiente organizacional, um ambiente conflituoso desfavorece a vontade do colaborador em estar na empresa. E com o quadro de funcionários tendo faltas e atrasos constante, as chances de os processos de desenvolvimento da empresa serem feitos com êxito, são poucas;
- Turnover: assim como o absenteísmo, o turnover está ligado aos colaboradores, só que desta vez, ele diz respeito a rotatividade do capital humano da empresa, sobre a troca constante de funcionários, isso mina a retenção de talentos, pois, a empresa não consegue manter uma equipe e

sempre está saindo e entrando pessoas novas, que se deparam com os problemas de conflito na empresa, e isso prejudica quem entra e desfavorece a permanência de novos colaboradores.

- Retenção de talentos: toda empresa tem seus talentos, o pessoal que se destaca dos demais, seja por vestir a camisa da empresa, seja por características únicas, etc. Em uma empresa que sofre com problemas ligados a desavenças, surgem problemas como o absenteísmo e o turnover, e esses problemas são visto com maus olhos por quem é um talento, pois estes problemas podem pesar na forma como a empresa é vista, e pessoas que são especiais de certa forma no mercado de trabalho irão evitar ingressar/continuar em uma empresa assim, e isso resulta na dificuldade da empresa em reter talentos, deixa mais difícil a ideia de crescimento e desenvolvimento organizacional.
- Reputação da empresa: a reputação da empresa pode ser prejudicada pelos conflitos, caso cheguem aos ouvidos dos parceiros da empresa, como clientes, fornecedores... e até mesmo aos ouvidos dos concorrentes de mercado, isso dificulta a força da empresa, que fica com uma imagem ruim.
- Cultura e clima organizacional: no caso mais avançado de negligência de conflitos por parte dos gestores, os malefícios dos conflitos já são muitos, e o clima organizacional já se tornou tóxico para todos, e o clima já ficou pesado para se trabalhar, pois, os colaboradores ficam receosos em se expressar mais, para não causar mais desavenças entre eles, e a equipe de colaboradores já não se tem mais confiança entre si, e com isso, a cultura que irá ser transmitida para a empresa, vai ser uma cultura ruim, e que pode trazer maus hábitos para novos colaboradores, onde irão se deparar com a normalização do conflito, onde as intrigas vão ser normais na rotina.

Chiavenato (2004), a administração eficaz depende da capacidade de administrar diferenças individuais e transformá-las em um diferencial. Sem isso, os impactos negativos tomam conta da empresa.

## 17. IMPACTOS POSITIVOS DA APLICABILIDADE DA GESTÃO DE CONFLITOS

Para uma empresa que adere a gestão de conflitos, ela traz muitos benefícios como: promover a comunicação dos gestores e colaboradores, cultura organizacional, fortalecimento de valores e entre outros.

A gestão de conflitos vai trazer muitos benefícios financeiros também, porque gerindo os conflitos entre as pessoas, o ambiente de trabalho também será produtivo, os colaboradores se sentirão confortáveis, pois a equipe estará sintonizada e assim o ritmo de produtividade aumenta, porque os conflitos já não serão o problema mais.

Luciana Seluque (2018), para realizar a gestão de conflitos é necessário ter equilíbrio emocional e atitude positiva, para produzir engajamento.

### 17.1 PARA OS COLABORADORES

Com a gestão de conflitos presente na empresa o ambiente de trabalho fica leve, a comunicação fica clara entre todos, as equipes se sentem engajadas ao saber que todos estão caminhando juntos se entendendo, conseguindo manter a produtividade, sem colaboradores estressados, cansados da mesma rotina sem comunicação, desentendimentos, os principais pontos que a gestão de conflitos vai ser positiva é:

- Maior desempenho: colaboradores em um clima organizacional bom e mais produtivo, consegue manter o foco nos seus afazeres, são mais dedicados, buscam melhorar cada dia mais, pois se sentem mais valorizados, não precisam ficar preocupados com os conflitos, não ficam estressados, chegam no trabalho mais dispostos, assim melhorando cada vez mais o ambiente de trabalho, o tornando cada vez mais leve;
- Tempo de qualidade: ao invés do colaborador gastar o seu tempo preocupado com tudo que está acontecendo na empresa por causa dos conflitos, com a gestão de conflitos já não terá esse problema mais, o colaborador já vai chegar e saber que os desentendimento, fofocas e entre

outras coisas que afetam os outros, já não estão mais tão presentes na equipe como antes, porque todos estão cientes que manter um ambiente de trabalho sem intrigas só traz benefícios, não apenas para empresa e sim para os próprios colaboradores mesmo, que vão chegar mais desempenhados para trabalhar e saber que vai ter uma equipe feliz para trabalhar e poder conversar também;

- **Maior produtividade:** junto com o tempo de qualidade e maior desempenho, fica totalmente evidente que um colaborador confortável e sem preocupação consegue ser muito mais produtivo, pois não tem com o que se preocupar além de ser focado no seu trabalho;
- **Assertividade:** apenas focado no seu trabalho, cada colaborador presta a atenção no que esta fazendo, assim, caso aconteça algum erro o colaborador vai notar e arrumar o erro, evitando que algum líder chame a sua atenção;
- **Sentimentos de valorização:** um colaborador vendo que seus líderes se preocupam com os seus sentimentos, eles se sentem mais acolhidos, pois sabem que se tiver conflitos, os seus líderes vão fazer alguma coisa para que isso seja cortado daquele ambiente.

## 17.2 PARA A EMPRESA

Para a empresa a gestão de conflitos é essencial, vai levar a empresa a ter engajamento, um maior desempenho no mercado, aumento de produtividade e lucratividade também. Uma empresa aderindo essa gestão é evidente que seu nível só vai aumentar cada vez mais, seus colaboradores estarão motivados a melhorar e manter a produtividade no auge.

- **Funcionários saudáveis:** se a empresa estiver em conflitos o colaborador pode ficar estressado, assim podendo ter problemas de saúde, tendo a atrasar outras equipes também. Mas o funcionário em um ambiente confortável, é saudável, não terá problema como o estresse por exemplo .

- Atração de talentos: pessoas de fora vendo que a empresa está bem falada, destacada no mercado, isso acaba chamando a atenção de outros talentos também, e quanto mais pessoas que já são experientes, entrarem na empresa, maior será o destaque e a produtividade.
- Reputação da empresa: maior destaque no mercado, produtividade alta, as pessoas também vão acabar fazendo propagandas da empresa por ela ser de qualidade, assim tendo um alcance maior de pessoas comprando algum produto ou serviço.
- Clima organizacional: sem conflitos, um clima agradável a todos, transmitindo positividade, alegria e entre outros.

Como já foi citado, produtividade, atração de talentos, mantendo os talentos que já são da empresa, colaboradores saudáveis, etc.

A gestão de conflitos só gera positividade, um ambiente de trabalho melhor, melhor comunicação, funcionários saudáveis, motivação, atração de talentos e manter os talentos que já fazem parte da empresa, produtividade, lucratividade e entre outros benefícios.

Uma frase importante dita por Chiavenato (2014), o parceiro mais íntimo de uma empresa é o seu próprio funcionário, por isso é importante satisfazê-lo.

## **18. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o término desse trabalho pudemos demonstrar através das pesquisas realizadas que a gestão de conflitos é uma forte aliada para a empresa e seus gestores, sua implementação no planejamento empresarial pode ser um diferencial para a organização alcançar o sucesso e bons resultados, além de trazer para si a valorização do seu quadro de funcionários, pois, a gestão de conflitos bem feita e definida na estrutura da empresa fortalece a cultura organizacional e desenvolve um clima organizacional saudável para todos, a implementação dessa gestão da aos gestores um caminho para enfrentar os problemas que aparecem quando os conflitos acontecem conforme os colaboradores vão trabalhando.

A gestão de conflitos traz uma confiança maior para os colaboradores trabalharem, por causa da transparência e abertura que eles possuem para dialogar sobre o que estão pensando, sobre as decisões que eles discordam ou concordam, entre várias outras questões que acontecem no ambiente de trabalho, ou questões de fora que acabam afetando a mente deles. Outro ponto é que com uma implementação dessa metodologia os relacionamentos interpessoais na organização são desenvolvidos e fortalecidos, e caso apareça algum conflito, ele irá ser visto como algo que pode ser construtivo para as partes envolvidas.

Enfim, o uso da gestão de conflitos reduz potenciais gastos para a empresa caso a mesma não tenha uma gestão de conflitos, pois, se os conflitos não forem controlados podem favorecer a rotatividade de funcionários, as faltas constantes ao trabalho e reduzir a chance da empresa em ter talentos, em termos financeiros, a empresa pode desenvolver gastos consideráveis para suprir o estrago feito por conflitos, porque é muito complicado reter funcionários se a cultura organizacional e o clima organizacional forem favoráveis a desavenças.

## 19. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SPENGLER, Fabiana. **Mediação de Conflitos: da teoria à prática**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2021.

Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=f4UiEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=info:6D1JESCL4tEJ:scholar.google.com/&ots=0XJeWWY-4e&sig=y8PZIKuTzIFdF-BdRrlcBuO8vVs#v=onepage&q&f=false>.

Acesso em 10 de maio de 2024 às 19:35.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 11ª impressão.

FILHO, Oswaldo. **A ANÁLISE SWOT E SUA RELEVÂNCIA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12º impressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manoel, 2014 – 4º edição, 1º reimpressão.

FIA. **Fia Business School**, 2024. O que é comunicação assertiva e como melhorar no trabalho?

Disponível em:

<https://fia.com.br/blog/comunicacao-assertiva/amp/assertiva/amp/>.

Acesso em: 30 de abril de 2024 às 19:31.

