

Transformando conflitos em oportunidades de crescimento organizacional

autora

Bárbara Cristina Cavalcante
Faculdade de Tecnologia de Assis
baabingrid@hotmail.com

Orientador

Antonio Rafael Pepece Junior
Faculdade de Tecnologia de Assis
antonio.pepece@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O conflito é natural do ser humano e por isso é tão presente no ambiente empresarial, pois é composto por pessoas de diferentes opiniões e personalidades. Certos conflitos podem ser avaliados como prejudicial ou não prejudicial dentro dessas organizações, ou seja, o conflito pode trazer um ganho de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, refletindo assim no âmbito empresarial e no rendimento dos seus colaboradores. Nesse artigo será abordado o estudo de diferentes tipos de conflitos e a gestão aplicada para a tomada de decisão em relação a eles, com ênfase nos seus impactos e resultados nas organizações. Assim, serão apresentados conceitos, tipos, fatores causadores de conflitos, formas de administrá-los e seus efeitos nas organizações, tudo para tornar mais claro e compreensível esse assunto tão relevante na atualidade, tanto para as empresas quanto para seus gestores e colaboradores. Por meio de pesquisa bibliográfica em artigos científicos e livros da área, realizaremos o desenvolvimento do trabalho e por fim apresentaremos nossas conclusões e ainda os principais tópicos da gestão de conflitos de forma a evidenciar que se bem administrado, torna-se um grande aliado para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e das organizações.

Palavras-chave: Administração. Gestão de Conflitos. Organização.

ABSTRACT

Conflict is natural to humans and for this reason it is so present in the business environment that it is made up of people with different opinions and personalities. Some conflicts can be assessed as harmful or not within these organizations, i.e., conflict can bring a gain of personal and professional growth and development, thus reflecting in the business environment. This article will study different types of conflicts and the management applied to decisions reflecting the relation between them, with emphasis on their impacts and results in the organizations. Thus it will be presented concepts, types, factors that cause conflicts, ways of managing them, and their effects in the organizations, so that it becomes clearer and more understandable the reason why this subject so relevant today, both for companies and their managers. Through bibliographic research scientific articles and conclusions in academic work, the main topics of conflict management were presented, and it became evident that if well managed it may become a great ally to the growth and development of people and organizations.

Keywords: Administration. Conflict Management. Organization

1 INTRODUÇÃO

Os conflitos estão presentes em todos os ambientes, sejam organizacionais, ou não. A convivência em um grupo de pessoas de diferentes culturas, hábitos, personalidades, objetivos, entre outros fatores, podem gerar variadas divergências de ideias e opiniões. Na maioria das vezes, os gestores interpretam essas divergências ou conflitos, como causadores de problemas nas organizações.

Chiavenato menciona que o

“conflito e cooperação são elementos integrantes da vida social de uma organização. Ambos são abordados pelas recentes teorias administrativas. As teorias anteriores ignoraram o problema conflito-cooperação. Hoje, considera-se cooperação e conflito como dois aspectos da atividade social, ou melhor ainda, dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambos estão inseparavelmente ligados entre si. Tanto que a resolução do conflito é mais vista como uma fase do esquema “conflito-cooperação” do que um “ fim do conflito”. O propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito parte integrante da vida da organização possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos”(Chiavenato 2003, p.305).

Estudar e pesquisar sobre o assunto, que ainda é pouco abordado, é muito importante para que se faça uma boa gestão, assim o desafio seria transformar conflitos em força organizacional.

Considerando que uma organização se constrói por um conjunto de sistemas com um objetivo central de desenvolver atividades entre pessoas de diferentes aspectos, onde a formação de uma equipe busca o sucesso e o desenvolvimento de uma empresa, o gestor deve assim desenvolver estratégias eficazes que transformarão os problemas em soluções.

Pensando nisso, este artigo tem por objetivo mostrar que o conflito dentro das organizações pode ser utilizado como forma de crescimento tanto da empresa quanto de seus colaboradores e ainda apresentar os conceitos de uma estrutura organizacional, o comportamento humano nessa estrutura, os tipos e os fatores causadores dos conflitos e por fim como administrar as soluções para os mesmos, tudo isso apresentado a partir da bibliografia que temos atualmente.

Nesse sentido, não iremos apresentar exemplos de conflitos como problemas existentes dentro das organizações e sim possibilidades, que podem trazer quando são bem geridos e resolvidos pelos setores e gestores responsáveis.

O presente artigo faz um levantamento por meio de pesquisas bibliográficas, baseando-se em teóricos, artigos e livros que tratem o assunto abordado, trazendo conceitos e informações de como situações conflituosas, se bem administradas, podem apresentar oportunidades de crescimento e mudanças organizacionais.

Por fim, apresentaremos nossas análises e considerações em relação ao tema em estudo com um olhar que nos mostra a possibilidades de agregar valores na resolução desses conflitos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceitos sobre estrutura organizacional

Megginson, Mosley e Pietri Junior (2005) destacam em suas pesquisas que o objetivo primordial de uma organização é oferecer bens e serviços de forma eficaz, que atenda às necessidades de seus clientes, emprego e satisfação de seus funcionários. Assim existe uma diversidade de autores que apresentam pontos de vista diferentes e definições diversas no que se refere a organização e estrutura organizacional.

Marras (2000, p. 41) define: “a estrutura organizacional é o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa. A estrutura Organizacional de uma empresa está geralmente demonstrada em organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades.”

Robbins (2002, p. 401) define estrutura organizacional como “tarefas que são formalmente distribuídas, agrupadas e a coordenadas.” Dentro desta perspectiva há elementos importantes que devem ser considerados por um gestor quando faz projeções sobre a estrutura da organização. Segundo Robbins (2002) são elas: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização, descentralização e formalização.

Para Cunha et al. (2007, p. 605), a estrutura organizacional compreende “o modo como a organização divide o trabalho em múltiplas tarefas” e “a forma como estabelece a coordenação entre elas”. Ou seja, a estrutura “define a atribuição das tarefas, as relações de autoridade e os mecanismos de coordenação formal das atividades (...)”

Nesta linha de pensamento, Chambel e Curral (1998, p. 19), afirmam que “na estrutura, podemos distinguir, por um lado, os meios usados para dividir o trabalho e, por outro, os meios usados para coordená-lo”. Nesta divisão do trabalho inclui-se a diferenciação de funções e a diferenciação de autoridade.

2.2 Comportamento humano na cultura organizacional

Para falar de comportamento organizacional é necessário primeiro entender o que é uma organização.

Maximiano (2004) diz que organização é um sistema ou conjunto de recursos (humanos, materiais, financeiros, informação, espaço, tempo) que procura atingir algum tipo de objetivo. Dentro deste agrupamento, além de recursos e objetivos, há mais dois integrantes importantes que são os processos e as divisões de trabalho.

Chiavenato afirma que

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor

compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.(Chiavenato 2000, p.393).

Conforme estudos de Wagner III e Hollenbeck (2003), o comportamento organizacional relaciona-se a um campo de pesquisas e estudos que buscam prever, explicar, compreender e modificar o comportamento do ser humano dentro de uma organização, considerando ainda que o termo abrange comportamentos observáveis, estuda comportamentos de pessoas e sua interação dentro do grupo ou equipe, analisa ainda o comportamento destes indivíduos como unidades sociais.

Entretanto, compreender o comportamento organizacional é fator imprescindível para os executivos, pois a visão que se tinha dos funcionários não cabe no cenário atual de globalização econômica. É necessário ter colaboradores com vantagem competitiva para a empresa, para que se tenha lugar de destaque no mercado. (ROBBINS, 2005)

Maximiano (2004) define cultura organizacional como a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida.

A cultura organizacional abrange normas informais de conduta, hábitos, crenças, valores e preconceitos, cerimônias e rituais, símbolos e outros comportamentos. (MAXIMIANO, 2004, p. 242)

2.3 Tipos de conflitos

Segundo estudos de Robbins (2002, p 373) “o conflito é 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 (2010) destaca em seus estudos que os indivíduos não têm objetivos e interesses idênticos, assim, são as diferenças que produzem conflitos. Estes são inerentes a vida de cada pessoa e são inevitáveis, fazem parte da natureza humana, representa a oposição, a cooperação e a colaboração.

Segundo Beck,

As discordâncias e os conflitos existem desde o início da humanidade, pois fazem parte do processo de vida dos seres humanos, e são necessários para que haja desenvolvimento e evolução familiar, social, político e organizacional. Em todos estes grupos, cada pessoa é única, com histórias de vida diferentes e personalidades distintas. (...) Porém, com a convivência encontra-se em algum ponto discordância de ideias entre os membros do grupo (Beck 2009, p.13).

O conflito surge na maioria das vezes, quando há uma discórdia de opiniões, diferentes pensamentos e quando existem situações incompatíveis. Todas as situações de conflitos perturbam as ações de tomadas de decisões, sendo relevante as percepções importantes para que haja uma análise dos fatos coerentes antes de qualquer decisão tomada pelo gestor.

Porém, dependendo da análise mais precisa do gestor, ele pode extrair algo de proveitoso em determinadas situações de conflito.

Por outro lado, Deutsch (2003, citado por Dimas et al., 2005) salienta que pode verificar-se conflito sem que haja necessariamente incompatibilidade de interesses, por exemplo, “dois membros de uma equipe criativa de uma determinada organização podem entrar em conflito por divergirem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um novo produto, embora os seus objetivos sejam comuns”.

Para que possamos avaliar os conflitos é importante que saibamos os tipos e as formas que foram ocorridos, para que a melhor decisão seja tomada.

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

Conflito Pessoal: são inquietações e dissonâncias pessoais do indivíduo. Diferença entre o que se diz e faz, ou entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito.

Conflito interpessoal: é quando duas ou mais pessoas encaram situações de maneiras diferentes, mesmo que a maioria dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos são de origem interpessoal, o que se torna mais difícil solução. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e intergrupais (dissensão entre áreas, setores diferentes).

Conflitos organizacionais: esse tipo de conflito não se refere em valores pessoais, e sim em alguma mudança ou decisão dentro da organização que vive em constante mudança. Nesse caso existem dois tipos de conflitos organizacionais, interno e externo.

Conflito organizacional interno: ocorre entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. Esse tipo é de certa forma o mais complexo, pois as partes conflitantes estão supostamente do mesmo lado da mesa.

Conflito organizacional externo: mais facilmente identificado nesse caso, o conflito pode ocorrer com outra empresa, com o governo ou até com um indivíduo.

Chiavenato (2004) afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade:

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. (Chiavenato 2004, p. 412)

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

2.5 Fatores causadores de conflitos nas organizações

Como os conflitos são inevitáveis e constantes dentro de qualquer organização, podemos diferenciá-los entre os seus fatores causadores.

Um dos maiores desafios das organizações, são enfrentar problemas e trazer satisfação aos trabalhadores. Este assunto permite às organizações garantir um nível de competitividade maior no mercado de trabalho, pois empresas estão cada vez mais dependentes da sua capacidade de se aperfeiçoar em condutas marcadas pela seriedade, humildade, justiça e pela preservação da integridade e dos direitos das pessoas, e isso as tornam com um grande diferencial tanto para sua sobrevivência, quanto para a evolução.

O papel do gestor é fundamental para gerir conflitos, avaliar e potencializar ou não seus causadores. Deve-se administrar as informações de forma coerente, para que assim, as tomadas de decisões sejam absorvidas e possam ser revertidas de forma a produzir bons resultados em vez de um ambiente hostil, improdutivo e desmotivador.

De acordo com o pensamento de Beck,

É importante lembrar que, embora o conflito seja taxado como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos mostram que este fenômeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança. (Beck 2009, p.14)

A satisfação profissional afeta um grande número de comportamentos na organização e contribui para os níveis de bem-estar dos trabalhadores e no caso de colaboradores organizacionais pode bem influenciar o seu desempenho e produtividade (George & Jones, 2004, citados por Pereira, 2010).

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

Mudanças: as mudanças ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas alterações são geralmente de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a eficácia na busca por resultados, aumentar ou manter lucros, enxugar custos, atualizar a organizações em todos os aspectos, crescer ou manter-se no mercado. Mudanças organizacionais podem trazer demissões, reestruturações e espalhar medo e resistência, por isso representam uma fértil fonte de conflitos. Recursos limitados: a escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, são motivo de muitos atritos, pois podem limitar o desempenho de colaboradores e departamentos. As limitações vão desde dinheiro até às pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objetivando o alcance de metas em detrimento à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral. Choque entre metas e objetivos: impasses entre departamentos ou diretorias são comuns atualmente nas organizações, em função principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas. A causa desse fator é geralmente o planejamento deficiente, que compartimentado, prioriza muitas vezes ações emergenciais e isoladas de setores distintos, sem dedicar-se a integração de objetivos e metas da organização como um todo. (Berg 2012).

Como foi percebido, a principal causa e o que gera conflitos nas organizações são as mudanças, sejam físicas, quando é necessário deslocar funcionários em diferentes departamentos, seja

organizacional, quando reestrutura as atividades diárias ou mesmo quando as empresas buscam implantar novos pensamentos e formas de trabalho nas situações já pré-determinadas.

2.6 Administrações estratégicas para resolução de conflitos

“Ser capaz de constatar a existência do conflito é apenas parte do problema. Tem de saber também a que ponto o conflito é grave e ser capaz de o gerir devidamente” (Fraga, 1993, p. 69).

Existem vários estilos de comportamentos com que uma pessoa ou grupo pode lidar com o conflito. Estes estilos denominam-se “estratégias básicas para gerir uma situação em que as partes consideram os seus interesses como incompatíveis” (McIntyre, 2007, p. 299).

Para Dimas e colaboradores (2005) as estratégias de gestão de conflitos podem ser definidas aos níveis interpessoal (reações individuais a factos divergentes) e intragrupal (reações de membros de um grupo).

Thomas (1976, citado por Dimas et al., 2005) defende a assertividade e a cooperação como as estratégias básicas, as quais dão origem a cinco estilos de gestão de conflitos, nomeadamente:

- Competitividade (assertividade e não cooperação);
- Colaboração (assertividade e cooperação);
- Evitamento (não assertividade e não cooperação);
- Acomodação (não assertividade e cooperação);
- Compromisso (misto de assertividade e de cooperação).

Considerando que a liderança tem um papel muito importante na resolução dos conflitos dentro das empresas, é fundamental que haja uma grande habilidade de negociação, que é uma característica muito importante nos líderes/gestores para administrarem as diferenças que surgem em qualquer situação no trabalho.

De acordo com Freitas,

As organizações são sistemas nos quais a habilidade de negociação é uma característica importante para garantir a continuidade de suas operações, no contexto atual a presença desta característica nos gestores é um quesito levado em grande consideração pelas empresas, uma vez que o ato de negociar é algo que faz parte do cotidiano das mesmas. (Freitas 1994, p.1)

Ceribeli e Merlo (2016, p.114) destacam que uma boa comunicação entre os envolvidos nas situações de conflito, o respeito e a utilização de informações palpáveis, são elementos essenciais para se garantir que haja a compreensão dos problemas de ambos os negociantes.

É importante que o gestor esteja disposto a ouvir para ser um bom negociador e capaz de encontrar uma solução que contemple a necessidade de todos.

Ainda com o pensamento de Freitas (2014, p.89)

Negociar é um processo que permite o alcance de objetivos através de um consenso quando existem interesses comuns, sejam eles afins ou opostos entre si, ou seja, quando

há conflitos e divergências de ideias, a negociação visa encontrar um ponto de equilíbrio entre as partes para que os objetivos organizacionais, bem como o sucesso da mesma sejam garantidos.(Freitas 2014, p.89).

Neste mesmo sentido Freitas (1994, p.14-15) diz que esta ferramenta pode ser vista como uma estratégia para a resolução de conflitos, pois nela as razões geradoras dos conflitos são analisadas, e buscam-se alternativas que viabilizem a solução das relações conflitantes.

De modo geral, os conflitos podem ter resultados positivos ou negativos. Esses resultados dependem de diversos fatores, desde o motivo do conflito até mesmo a forma como foi tratado.

Chiavenato destaca alguns efeitos positivos e negativos dos conflitos:

Efeitos positivos: o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intragrupal, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro.

Efeitos negativos: o conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo. (Chiavenato 2004, p.34)

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

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

3 METODOLOGIA

Para este artigo, foram utilizadas pesquisas bibliográficas embasadas em conhecimentos teóricos. Pesquisas feitas em artigos científicos analisando a gestão de recursos humanos, trabalhos acadêmicos sobre conflitos e também soluções e ideias para que haja embasamento na transformação de problemas em crescimento dentro de uma organização.

Mazaro (2016, p.106) destaca que este método objetiva examinar um determinado tema, com o intuito de ampliar as investigações já realizadas acerca do assunto e criar mais familiaridade com o conteúdo explorado.

As pesquisas realizadas foram de forma exploratória, ou seja, de forma qualitativa, buscando mostrar os diferentes tipos de conflitos e possíveis soluções.

Considerando os procedimentos técnicos para a obtenção dos dados para a realização da pesquisa. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, segundo Prodanov e Freitas (2013, p.54) o levantamento bibliográfico é feito a partir de bibliografia já publicada, ou seja, livros, periódicos, artigos científicos, dissertações, teses, o qual tem como objetivo fundamental, permitir que o autor tenha um maior contato com materiais já produzidos acerca do assunto e estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Por meio de embasamento teórico, a pesquisa conclui que em qualquer empresa existem pessoas de personalidades e opiniões diferentes, por isso é comum ter situações divergentes na convivência, tanto em ambientes familiares quanto empresariais.

Embora os estudos sobre conflitos convirjam para ideia de que estes são diferentes e devem ser analisados caso a caso, é importante que seja do conhecimento do gestor as diferentes formas de abordagem dos desentendimentos, para que ao identificar sua tipicidade, possa aplicar a ferramenta mais adequada para conclusão da situação conflitante

Essa avaliação pode trazer uma oportunidade de novas visões de cargos, novas ideias de crescimento pessoal e profissional, conseqüentemente trazendo um ganho considerável de novos profissionais para a organização.

Líderes devem sempre estar atentos às relações interpessoais no trabalho. Observá-las e atuar sobre elas quando necessário, evitará o acirramento da situação e conseqüências ainda mais profundas na qualidade do trabalho em equipe.

Há divergências que podem aumentar a produtividade e a criatividade de uma equipe. Deste ponto de vista, o ideal é enxergar esse movimento de conflito como uma maneira do grupo evoluir. Por exemplo um sentimento de competição dentro de um grupo pode gerar produtividade em massa.

Assim que a resposta a um problema for encontrada, os envolvidos devem colocar a solução em prática. O acompanhamento do gestor será fundamental para com a análise do desenvolvimento da ideia da resolução do problema, e se o mesmo está sendo sanado.

As mudanças e melhorias devem ocorrer com a supervisão do gestor, e assim a busca por melhores resultados e adequação de cargos irá surgir naturalmente, pois oportunidades novas irão aparecendo conforme o desempenho de cada um.

O conflito pode gerar oportunidades de novos cargos, e novos olhares para colaboradores que passavam despercebidos e possuíam um grande desempenho dentro de uma empresa. E essa adequação traz benefícios dentro da organização, pois a produtividade é crescente quando o colaborador está satisfeito com o trabalho que exerce e é reconhecido pelo mesmo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo não teve o intuito de exemplificar os conflitos existentes nas organizações e suas respectivas soluções específicas, e sim direcionar o gestor para visualizar quais são as oportunidades existentes em cada conflito que pode aparecer no dia a dia na empresa, ou seja, captar o que cada colaborador tem de melhor e adequar isso a sua competência.

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

Por meio de pesquisas feitas com embasamento em teóricos, chegamos a uma conclusão de que a administração de conflitos exige muita habilidade por parte de quem for tratá-la.

Uma boa gestão pode analisar que nem sempre os conflitos são considerados ruins. Se bem analisado e com o uso das ferramentas corretas eles podem transformar-se em um aliado do crescimento e da mudança que a organização busca, para que seja uma empresa de um grande diferencial organizacional competitivo.

Em nosso contexto, os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo.

Quando os conflitos são identificados, analisados e tratados, certamente a energia do ambiente de trabalho se renova.

Diante da análise do gestor, se a razão do conflito for boa e construtiva, um simples choque de opiniões pode trazer mudanças importantes para a organização. Ideias diferentes, geram visões diferentes, conseqüentemente novas oportunidades podem surgir diante da análise e resolução de um conflito.

Quando a empresa, seus líderes e gestores se preocupam com o ambiente organizacional, é possível que haja melhores condições de trabalho, e os conflitos sejam minimizados.

O desafio de um bom gestor é tirar algo de produtivo de cada conflito surgido ao longo do desafio da administração de pessoas, onde o grande diferencial competitivo, indica que o colaborador produz quando motivado.

O conflito deve ser olhado de uma forma diferente, ele deve servir para analisar a personalidade de cada um, seja diante de uma discussão ou diante de uma divergência de pensamentos onde cada um expõe sua opinião.

Cada indivíduo possui suas habilidades e suas capacidades, de argumentar ou não, de desenvolver, de se comunicar, de expor com calma ou com explosão suas opiniões.

O gestor deve ter um olhar diferenciado, perspectivo, sensitivo e sensato, e assim ter a capacidade de perceber o que cada um dos colaboradores pode oferecer. Assim, contribuir no desenvolvimento pessoal e profissional, e principalmente no progresso da organização.

. Será neste momento que a visão do gestor se faz tão importante e exploratória, para que a tomada de decisão transforme a organização numa engrenagem perfeita

6 REFERÊNCIAS

- Beck, G. **Conflito nas Organizações**. Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo, p. 14, 2009
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- Chambel, M. & Curral, L. **Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: Texto Editora, p. 19, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da administração**. 6ª ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro. Campus, p. 393, 2000.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 415-427, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 305, 2003
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 415-427, 2004
- Cunha, M., Rego, A. & Cardoso, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: RH Editora, p. 605, 2007.
- Dimas, I., Lourenço, P. & Miguez, J. **Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho** – uma abordagem integrada. *Revista Científica Nacional, Psicológica*, p.103-119, 2005.
- Fraga, L. A. **Liderar e Negociar Conflitos** – Transforme os conflitos numa cooperação através das negociações e de uma boa liderança. *Guias Interactivos de Gestão*. Mem Martins: Edições Cetop, p. 69, 1993.
- FREITAS, Maria Ester de. **Organização**: um espaço de negociação. *Revista de Administração de Empresas*. v. 34, n. 5, p. 13-20, 1994.
- FREITAS, Dante Bonetti. **Liderança**. Valinhos, p. 89, 2014
- GARBELINI, Viviane Maria Pentead. **Negociação e Conflitos**. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <<http://www.passeidireto.com/arquivo/29792395/livro-negociacao-e-conflitospdf>>. Acesso em: 18 Nov. 2019.
- George, J. & Jones, G. **Understanding and Remaining Organizational Behavior**. Prentice Hall, p. 242, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 8ª ed. São Paulo. Futura, p. 41, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6 ed. Revisada e ampliada. São Paulo. Editora Atlas S.A, p. 242, 2004
- MAZARO, Rita Eliana. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Valinhos, p. 106, 2016
- McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações**: estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução Maria Isabel Hopp. 4ª ed. São Paulo. HABRA LTDA. 2005.
- PRODANOV, Cleber. Cristiano.; FREITAS, Ernani. Cesar. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, p. 54, 2013
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo. Prentice Hall, p.401-373, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11ª ed.. São Paulo. Prentice Hall. 2005

WAGNER II, John A.; HOLLENBECK, John R.; **Comportamento Organizacional**: criando vantagens competitivas. Trad Cid Knipel Moreira. São Paulo. Saraiva. 2003

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/> acesso em 22/10/2019.

[.http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.htm/](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.htm/) acesso em 18/11/2019.