# O Papel do Gestor na Solução de Conflitos Organizacionais




Letícia Stroparo Tozetti; Paula Pysklyvicz de Souza de Almeida
*Faculdade Educacional Araucária*

## RESUMO

*Conflitos existem em qualquer situação do dia adia e é inevitável se deparar em uma situação conflituosa. Nas organizações ocorre o mesmo e o papel que o gestor exerce frente a um conflito é fundamental para que ele seja bem solucionado. Assim, o presente artigo teve como proposta analisar de que forma os conflitos são percebidos pelos membros da organização bem como de que maneira o papel do gestor influencia na solução dos conflitos. Ademais, o artigo conceitua conflitos, como os conflitos são entendidos e os níveis de gravidade em que podem ocorrer, suas causas, as formas positivas e negativas em que eles impactam na organização e as técnicas e estilos que o gestor adota para administrá-los. Para a conceituação e aprofundamento no tema proposto, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com observações e aplicação de um questionário quantitativo. O questionário foi preenchido por funcionários do setor administrativo de uma empresa e com os dados obtidos foi possível verificar que os funcionários percebem os conflitos e como é a atuação do gestor na resolução deles. A grande maioria concorda que os conflitos podem ser vistos de forma positiva, visto que estimulam a reflexão dos funcionários os fazendo ter maior atenção e melhorando suas condutas.*

*Palavras chave: conflitos, organização, papel do gestor.*

## ABSTRACT

*Conflicts exist in any day-to-day situation and it is inevitable to come across a conflict situation. In organizations, the same occurs and the role that the manager exercises when it occurs is fundamental for it to be well solved. So, the purpose of this article was to analyze how conflicts are perceived by members of an organization as well as how the role of the manager influences in the solution of the conflicts. In addition, the article conceptualizes conflicts, how conflicts are understood and the levels of severity in which they can occur, their causes, the positive and negative ways in which they impact the organization and the techniques and styles that the manager adopts to manage them. For the conceptualization and deepening of the proposed theme, it was used a bibliographical research together with a field research with observation and application of quantitative questionnaires. The questionnaires were filled out by employees of the administrative sector of a company and with the data obtained it was possible to verify that the employees perceive the conflicts and how is the performance of the manager on its resolution. Most agreed that conflicts can be seen in a positive way, as they stimulate employees to pay more attention on the jobs they are doing improving their behaviors.*

*Key Words: conflicts, organization, role of the manager.*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo analisou de que forma os conflitos são percebidos pelos integrantes de uma organização bem como a influência do gestor na solução destes. Além disso, o artigo conceituou conflitos, analisou como são entendidos e em que níveis de gravidade podem ocorrer, as condições que os antecedem, de que forma eles impactam na organização e as técnicas e estilos que o gestor adota para administrar estes conflitos.

Este tema é importante porque os conflitos organizacionais sempre existirão e podem surgir das mais variadas formas. Ao se entender o motivo deste surgimento é possível que eles sejam resolvidos com maior facilidade e que sejam até mesmo utilizados de forma a impactar a organização de forma positiva. Assim, visto que o gestor exerce um papel fundamental com sua influência na solução destas situações, é importante que este tema seja estudado nas escolas e organizações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A vida de qualquer indivíduo e organização é repleta de conflitos, para Pickering (1999, *apud* Souza, Santos e Vasconcellos, 2014) "o conflito na sociedade moderna é inevitável e evidente. Em todos os lugares, há a existência de opções divergentes ou incompatíveis". O papel que a pessoa e o gestor exercem em relação a um conflito, em sua percepção, entendimento e solução, é fundamental para que o conflito seja bem solucionado e não gere maiores atritos.

O conflito pode ser percebido de diversas formas, um exemplo disto é quando uma pessoa sente que o tratamento recebido a diferencia em relação às demais pessoas, gerando tensão tanto para a pessoa que o discrimina, quanto para as demais pessoas favorecidas na ação (CHIAVENATO, 2010a).

Segundo Stone (1978, *apud* Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999) o conflito sempre ocorre quando acontecem desacordos, com relação a questões importantes, em uma situação social ou sempre que uma oposição emocional cria uma tensão entre pessoas e grupos, e que Fernandes (2001 *apud* Chiavenato, 2010a), de forma mais completa, explica que:

> Conflito ocorre quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e está interfere naquela que procura atingir seus objetivos. Assim, o conflito é muito mais um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa da outra parte de alcançar seus objetivos.

De maneira simples Marini (*apud* Chiavenato, 2010a) nos mostra que o conflito se inicia quando uma das partes percebe que negativamente é afetada, ou pode ser afetada, pela outra parte, em algo que ela considera importante.

De acordo com Chiavenato (2010a), os conflitos são entendidos e em três níveis de gravidade podem ocorrer:

a. Conflito percebido: a pessoa percebe que seu interesse é diferente do interesse da outra parte onde há grande chance de interferência. Complementa Robbins (2002, *apud* Dantas, 2009) que é neste nível que as partes decidem o que é o conflito, ou seja, quando as questões dos conflitos são definidas.

b. Conflito experimentado: o conflito passa a provocar sentimentos de medo, raiva, hostilidade. Ainda aqui ele é oculto e não manifestado externamente com clareza. Dantas (2009) também o denomina como conflito "sentido" por fazer com o que indivíduo experimente emoções.

c. Conflito manifestado: neste nível o conflito se manifesta de forma externa onde há interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. "Se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas" (CHIAVENATO, 2010a).

Além de conceituar os conflitos e verificar que eles podem ocorrer em diferentes níveis de gravidade, é importante verificar as condições que os antecedem, ou seja, as suas causas. Para Walton e Dutton (1978, *apud* Cavalcanti, 2006) há nove principais tipos de antecedentes de conflito: a) a dependência mútua da tarefa; b) assimetrias relacionadas à tarefa; c) critérios de desempenho e recompensas; d) diferenciação organizacional; e) insatisfação com o papel organizacional; f) ambiguidades; g) dependência de recursos comuns; h) obstáculos na comunicação; e i) habilidades e traços pessoais, sendo que para Chiavenato (2010a) apenas três destas seriam o suficiente, e ele usa os seguintes termos: a) diferenciação; b) recursos compartilhados; e c) limitados e interdependência de atividades.

Ao se falar de conflitos, nos parece que os efeitos que eles trazem sempre serão negativos, mas eles também podem ser positivos e, assim, construtivos ou então negativos e destrutivos. Para Chiavenato (2010a), as consequências positivas e construtivas são:

a. Aumento da coesão grupal: O conflito faz com que se tenha sentimentos de identidade dentro do grupo.

b. Inovação: Com a energia que o conflito gera no grupo, ela estimula a se buscar formas variadas e eficazes para realizar as tarefas, trazendo soluções inovadoras e criativas.

c. Mudança: Como o problema é visto durante um conflito, ele atuará como mecanismo de correção e transformará as atitudes antigas em novas.

d. Mudanças nas relações entre grupos conflitantes: Buscando a colaboração, cooperação e soluções para as divergências notadas no conflito.

Baron (1986, *apud* Cavalcanti, 2006) concorda com Chiavenato (2010a) afirmando que “o lado positivo é composto por ideias como mais consideração e cuidado com as novas ideias, atenção redobrada nos problemas chaves, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento da performance."

As consequências negativas e destrutivas seriam aquelas que geram frustração ao grupo, perda de energia, decréscimo na comunicação e confronto. (Chiavenato, 2010a). Como complemento a essa visão apresentada, temos Lederach (2012, *apud* Souza, Santos e Vasconcellos, 2014) mencionando que “o conflito atinge o bem-estar físico, a autoestima, a estabilidade emocional, a capacidade de percepção clara e a integridade espiritual”.

O papel do gestor é muito importante quanto à administração dos conflitos. Ele se apodera, ou deveria, de algumas técnicas para a gestão dos conflitos, e para Chiavenato (2010a) elas podem ser vistas de três formas: a) abordagem estrutural, que atua sobre uma condição existente que tende ao conflito afim de reestruturá-lo. Ela diminui as diferenças entre os grupos, e o papel do gestor serve para conscientizar os grupos para que os indivíduos percebam seus interesses em comum; b) abordagem de processo, que visa a mudança do processo, ou seja, de uma intervenção no conflito e nessa abordagem são utilizados elementos de barganha e negociação para administrar as divergências das partes; e por último c) a abordagem mista, que é a administração dos conflitos sobre os aspectos estruturais e de processo.

Para Robbins (2002, *apud* Cavalcanti, 2006) há várias formas de se administrar os conflitos, seriam: a) a resolução de problemas; b) metas superordenadas; c) expansão de recursos; d) não-enfrentamento; e) suavização; f) concessão; g) comando autoritário; h) alteração de variáveis humanas; e i) alteração de variáveis estruturais. Não foi verificada concordância nem discordância com as técnicas apresentadas por Chiavenato (2010a), verifica-se apenas uma forma diferente de se observar os conflitos, ou seja, o que um observou o outro observou de forma diferenciada.

São duas as dimensões dos conflitos, a dimensão assertiva e a cooperativa e Thomas (1998, *apud* Chiavenato, 2010b) propõe um modelo com cinco estilos de administrar os conflitos:

a. Estilo de evitação: este estilo não é nem assertivo e nem cooperativo pois a intenção do gestor é fugir ou evitar o conflito. É usado quando o desacordo pode ser perigoso, ou o problema é trivial, ou quando precisa de tempo para ter a informação.

b. Estilo de acomodação: reflete o grau de cooperação e funciona quando os indivíduos sabem o que é errado, quando se pretende ganhar créditos sociais, ou quando se quer manter a harmonia no ambiente.

c. Estilo competitivo: para impor seu próprio interesse reflete forte assertividade. Usa-se quando uma decisão decisiva deve rapidamente ser imposta.

d. Estilo de compromisso: este estilo combina características assertivas e de cooperação. Ocorre quando as pessoas reduzem as diferenças para cada parte ter ganhos e perdas na solução.

e. Estilo de colaboração ou de solução de problemas: reflete elevado grau de assertividade e cooperação. Utiliza de negociação para reduzir as diferenças. Este estilo é usado quando os pontos de vista dos indivíduos podem ser combinados para uma solução maior e quando requer consenso no compromisso.

As dimensões juntamente com os estilos de administração de conflitos são também representadas como na figura 1 abaixo:

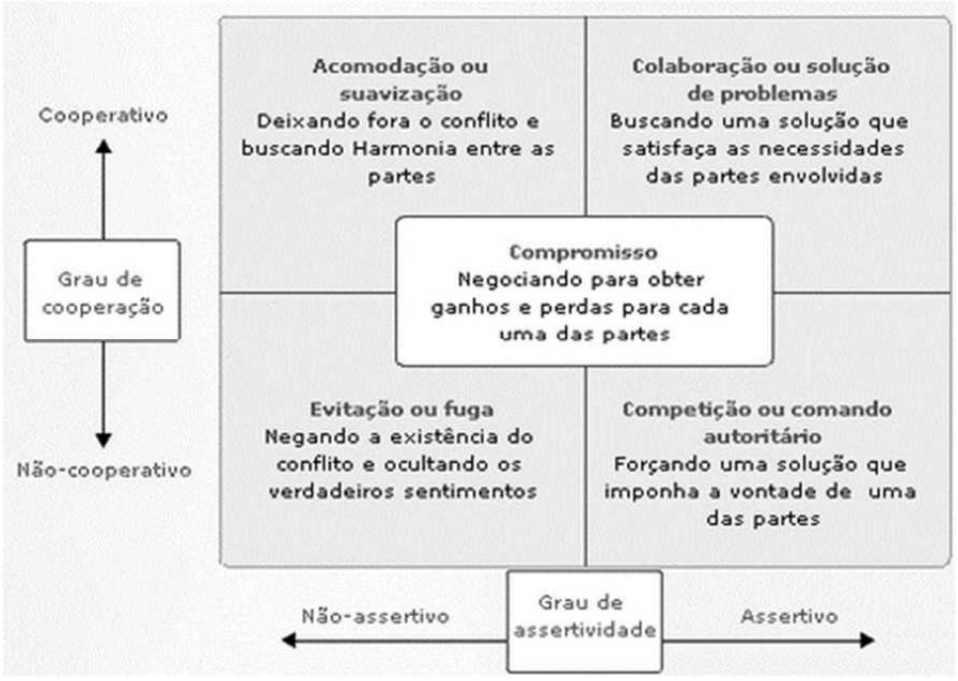


FIGURA 1: OS CINCO ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.
FONTE: CHIAVENATO (2010B).

A maneira pela qual o conflito é solucionado e como as partes reagem ao conflito, influenciam as percepções, os sentimentos e os comportamentos dos indivíduos.

O conflito precisa ser bem administrado para que haja harmonia necessária ao desempenho organizacional e suas consequências positivas sejam salientadas (CHIAVENATO, 2010a).

Entendendo toda a estrutura que no conflito existe, é possível destacarmos mudanças relevantes e que irão refletir melhoras nos grupos que se relacionam e desta forma, a organização também melhorará e os problemas verificados para manter as pessoas nas organizações terão a possibilidade de serem atenuados.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a conceituação e aprofundamento no tema proposto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com observação e aplicação de um questionário quantitativo analisando que conflitos existem na organização e de que forma o papel do gestor influencia na resolução dos conflitos.

O questionário utilizado foi adaptado do questionário de Jesus (2015) em seu programa de mestrado e de Gomes (2015) em sua pós-graduação. Funcionários dos setores financeiro, fiscal, controladoria e recursos humanos, num total de 14 pessoas, responderam o questionário onde foi possível verificar como eles percebem os conflitos e qual é a atuação do gestor frente a eles. A amostra selecionada de 14 funcionários é bem representativa levando em consideração que representam 70% do total de funcionários da empresa.

Os funcionários que responderam aos questionários apresentam idades compreendidas entre 18 e 59 anos, sendo que 64% apresentam faixa etária de 18 a 29 anos, são 22% os com faixa etária de 30 a 39 anos, entre 40 e 49 anos são 7% e com mais de 50 anos representam também 7%, demonstrando que o quadro de pessoal da empresa é bem jovem, fato que se torna evidente no gráfico 1. Os colaboradores que trabalham no setor fiscal correspondem a 22% do total de funcionários que preencheram os questionários, os do setor de recursos humanos e controladoria correspondem a 14% (cada um dos setores) e o setor financeiro compreende 50% deles.

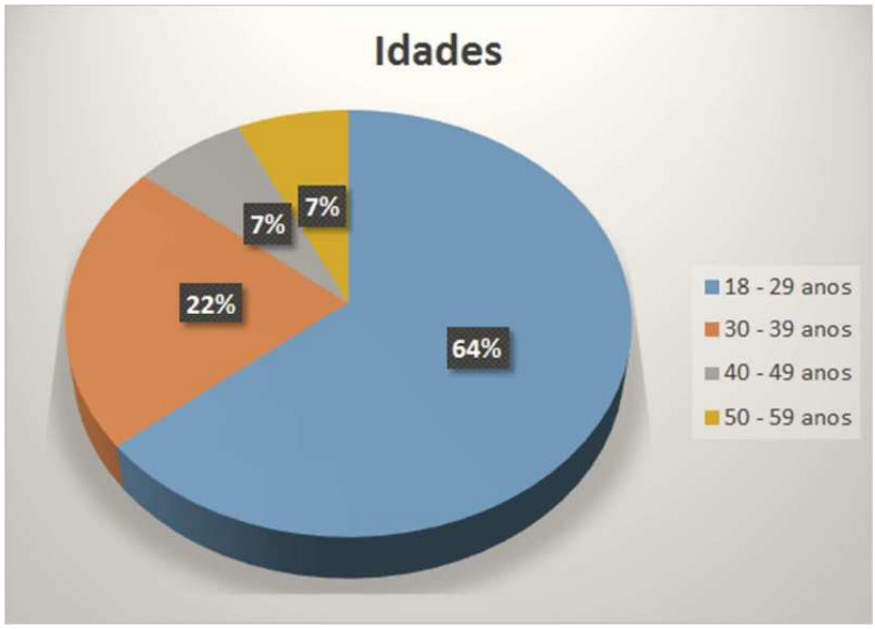


GRÁFICO 1: IDADE DOS FUNCIONÁRIOS.
FONTE: AS AUTORAS (2016).

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A empresa escolhida atua no ramo administrativo e teve seu início em janeiro de 2016. Ela tem como principal atividade a administração de frigoríficos. Seu trabalho é realizado com a centralização dos processos administrativos tais como financeiro, faturamento, recursos humanos, fiscal e controladoria de outras 6 empresas. Atualmente conta com um quadro reduzido de funcionários, são 20 no total.

Através de observação, notou-se que a maior causa da existência de conflitos se deve aos obstáculos na comunicação. Os clientes e/ou os fornecedores ligam para a empresa e não compreendem a informação, ou mesmo as normas estabelecidas pela empresa.

Vários tipos de conflitos existem entre os gestores dos setores e seus subordinados, entre os funcionários das outras empresas, conflitos com os fornecedores, com os clientes, e até mesmo com os ex-funcionários.

Vendedores ligam para o setor financeiro e solicitam a liberação de crédito de algum cliente, porém a norma da empresa estabelece que se o cliente tem alguma pendência, não pode ser liberado para novas compras, neste caso o conflito já foi percebido pelo vendedor antes mesmo de ligar para a empresa, já que ele sabe das normas e mesmo assim insiste para tentar uma nova resposta.

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário em relação aos gestores mostraram 78% dos funcionários concordando que perante uma dificuldade com seu

gestor, tentam analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos e 93% procuram colocar claramente os interesses em comum para que o problema seja resolvido da melhor maneira possível. Um grande número também nos constatou que 86% deles procuram evitar que alguém os coloque numa situação difícil e também tentam não colocar ninguém no problema que eles têm com seus gestores. Apenas um funcionário discordou que perante uma situação problemática com seu gestor a informação trocada com ele é sempre verdadeira, e nesta pesquisa não foi possível entender o que levou o funcionário a dar esta resposta. Estão satisfeitos 36% dos funcionários ao perceberem a atuação do gestor em relação aos conflitos no setor, 22% estão insatisfeitos e quase metade, os 42% restantes, estão satisfeitos, mas acreditam que a atuação do gestor possa melhorar. Quando o conflito acontece entre os colegas e não envolvem a empresa, 64% responderam que o gerente interfere para auxiliar na resolução do conflito e 36% responderam que ele não interfere.

As respostas nos mostram que a percepção que eles têm da atuação do gerente diante dos conflitos existentes no setor são discrepantes, pois não têm uma opinião absoluta e se apresentam da seguinte forma:

TABELA 1 – ATUAÇÃO DO GERENTE DIANTE DOS CONFLITOS PERCEBIDO PELOS FUNCIONÁRIOS

| Perguntas | Concordam (%) |
|---|---|
| Estimula uma parte envolvida do conflito a agir cooperativamente ao conflito da outra, buscando desarmar o conflito. | 22 |
| Realiza uma reunião entre as partes, proporcionando o momento para discutir e identificar as áreas de conflito. | 28 |
| Busca identificar soluções em que ambas partes "ganham", estimulando ambas as partes a ajudarem a solucionar o problema. | 36 |
| Atua como papel de ligação entre as partes, sendo o elo de comunicação entre ambas. | 14 |

FONTE: AS AUTORAS (2016).

Os resultados apanhados sobre a percepção dos conflitos perante os colegas indicaram que93% deles concordam perante uma situação problemática com um colega, e que eles tentam integrar as suas ideias com as dos outros para alcançarem uma decisão conjunta. Não ficou evidente se eles evitam mostrar um desacordo com um colega, pois 28% dos funcionários não concordou com esta afirmação, 22% se mostraram indiferentes e 50% concordou, embora seja a metade, chamou a atenção pois

na grande maioria das perguntas em relação aos colegas se obteve uma grande concordância. Já 86% deles evitam confrontos com um colega e mais, colaboram com um colega para chegarem a soluções aceitáveis para ambos.

Os funcionários dos setores que têm maior contato com ex-funcionários, clientes e fornecedores e que também são os setores com maiores conflitos percebidos, revelaram que procuram analisar as soluções para os problemas colocando claramente os interesses em comum para que a situação seja resolvida da melhor maneira possível e assim evitando maiores conflitos (86%).

A tabela 2 mostra as respostas para as perguntas que se referenciavam a percepção que os funcionários têm dos conflitos:

TABELA 2 – PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM FRENTE AOS CONFLITOS

| Perguntas | Discordam (%) | Indiferentes (%) | Concordam (%) |
|---|---|---|---|
| Não tenho nada a perder se procurar um acordo melhor, desde que o faça de maneira razoável. | 28 | 22 | 50 |
| O conflito estimula minha reflexão. | 14 | 8 | 78 |
| Se satisfatoriamente resolvido, o conflito reforça muitas vezes as relações entre subordinados e gestores. | 14 | 8 | 78 |
| O clima em minha organização influencia o conflito. | 28 | 14 | 58 |
| A comunicação organizacional é eficaz e eficiente. | 36 | 22 | 42 |

FONTE: AS AUTORAS (2016).

Os dados analisados explicitaram que há grande divergência de opiniões em relação às perguntas, visto que apenas duas questões obtiveram maior índice de concordância. O que chamou bastante a atenção foi que 56% dos respondentes concorda que o clima na organização exerce influência no aparecimento de conflitos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da análise do questionário foi possível perceber que a grande maioria dos funcionários percebe o conflito e que sempre tomam atitudes para solucioná-los. Buscam se inteirar da situação e discutir abertamente para que a situação seja resolvida da melhor maneira possível. Não importa se são os colegas, os gestores, ou mesmo os fornecedores, eles buscam entender o caso para então decidir o que fazer.

O papel que o gestor exerce é de extrema importância e é notado pelos funcionários uma vez que ele está sempre se envolvendo nos conflitos, buscando soluções em comum, identificando as áreas de atrito e assim mostrando que estão preocupados em solucionar as situações juntamente com as partes envolvidas. As técnicas que os gestores utilizam para a gestão dos conflitos são as de abordagem estrutural e de processo, pois estimulam as partes a agirem cooperativamente, realizando reuniões para discutirem e identificarem as áreas conflitantes. Se apropriando dos estilos de administrar os conflitos, constatou-se o uso dos estilos de compromisso e colaboração ou solução de problemas dado que eles intervêm nos conflitos usando de negociação, buscando identificar soluções em que ambas as partes ganhem. Isso foi notado não apenas nos conflitos entre gestores e funcionários, mas também nos conflitos que não envolvem os gestores. Os estilos de evitação, de acomodação e de competitividade, não foram vistos nos dados coletados.

Pode-se afirmar que o conflito é visto de forma positiva na organização pesquisada, pois faz com que os funcionários procurem um acordo melhor, além de estimular a reflexão e reforçar as relações entre subordinados e gestores buscando a colaboração, a cooperação e a solução para as diferenças. O conflito também estimula a inovação, a se buscar formas variadas e eficazes de se realizar uma atividade. Como não há nada a se perder para procurar um acordo melhor, os mecanismos de correção transformarão as atitudes antigas em novas.

Após a análise dos dados coletados neste artigo sugere-se que seja realizada uma pesquisa de clima organizacional na empresa, visto que não foi possível constatar se os conflitos surgem devido a insatisfação no trabalho ou mesmo devido a falhas na comunicação organizacional, levando em conta a discordância das respostas anteriormente apresentadas.

## 6. REFERÊNCIAS


CAVALCANTI, A. C. R. **O Gestor e seu Papel na Gestão de Conflitos**: Um Estudo de Caso na Empresa de Varejo de Vestuário Masculino. Belo Horizonte, 2006. Disponível em:<http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comunicacao_nas_organizacoes/papel_gestor_comunicacao.pdf>. Acesso em: 20 set. 2016.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010b.

DANTAS, A. **Estudo dos Conflitos Interpessoais nas Organizações**: Contribuições da Psicologia à Gestão de Pessoas. Foz do Iguaçu, 2009. Disponível em:

<https://pt.scribd.com/doc/31265663/Estudo-dos-conflitos-interpessoais-nas-organizacoes-contribuicoes-da-psicologia-a-gestao-de-pessoas>. Acesso em 20 set. 2016.

GOMES, R. T. **O Papel do Gestor na Resolução de Conflitos**. Criciúma, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3310/1/Renata%20Trento%20Gomes.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2016.

JESUS, D. P. **A perceção dos conflitos no local de trabalho**: será uma ameaça ou uma oportunidade para os colaboradores?: um estudo de caso. Universidade de Évora. Mestrado em Gestão - Especialização em Recursos Humanos. 2015. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/16430/3/Apendice%201%20-%20Questionario%20forma%20A.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2016.

SCHERMERHORN, Jr., J. R.; HUNT, J. G. e OSBORN, R. N. Trad. Sara R. Gedanke. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOUZA, G. P. de; SANTOS, K. Z. dos e VASCONCELLOS, M. O. **Conflitos interpessoais no ambiente organizacional**. Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio. Espírito Santos, v.7. n° 1, jan./jul. 2014. Disponível em: <http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/viewFile/103/64>. Acesso em: 20 set. 2016.