



## A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

### *THE IMPORTANCE OF CONFLICT ADMINISTRATION IN WORK RELATIONS*

ALINE DE OLIVEIRA DA SILVA

Universidade Pitágoras UNOPAR

<http://orcid.org/0000-0001-7176-9739>

#### RESUMO

O artigo apresentado tem como finalidade indicar a importância do gerenciamento de conflitos nas relações de trabalho. A pesquisa caracteriza-se um estudo bibliográfico para indicar o detalhamento e o aprofundamento do tema, dentro de uma abordagem qualitativa. As implicações indicam que o modo como os gestores abordam e gerem as ocorrências de conflito podem acarretar influências positivas ou negativas para a logística da empresa e para as pessoas envolvidas no meio conflituoso, sendo imprescindível que eles procurem métodos para diminuir os conflitos negativos. Conflitos que ocorrem em organizações acarretam à fragmentação e desordem das equipes, com efeitos negativos na solução esperada. O que não se considera no ambiente de trabalho é que o conflito acontece de forma pertinente e fundamental nas relações humanas, sendo então de interesse da organização. Dar ao conflito essa dimensão positiva exprime considerar a relevância e o reconhecimento das diferenças, da diversidade de pensamentos e ideias, da criatividade e da singularidade. A análise permanente e a incessante busca de soluções, é uma ferramenta de crescimento e desenvolvimento das equipes e das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento; Conflito; Influências.

#### ABSTRACT

The article presented aims to indicate the importance of conflict management in labor relations. The research is characterized as a bibliographic study to indicate the details and deepening of the theme, within a qualitative approach. The implications indicate that the way in which managers approach and manage the occurrences of conflict can have positive or negative influences on the company's logistics and on the people involved in the conflictual environment, and it is essential that they look for methods to reduce negative conflicts. Conflicts that occur in organizations lead to team fragmentation and disorder, with negative effects on the expected solution. What is not considered in the work environment is that the conflict happens in a pertinent and fundamental way in human relations, being then of interest to the organization. Giving conflict this positive



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.  
[Received/Recebido: Agosto 11, 2020; Accepted/Aceto: Agosto 26, 2020]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](#).



dimension expresses considering the relevance and recognition of differences, the diversity of thoughts and ideas, creativity and uniqueness. Permanent analysis and the incessant search for solutions is a tool for the growth and development of teams and organizations.

**KEYWORDS:** Management; Conflict; Influences.

## 1 INTRODUÇÃO

O que vamos apresentar neste trabalho é um pouco sobre o conflito nas organizações e antes de tudo devemos entender o que é conflito, que sob a ótica do antigo paradigma, nada mais é que percepções e interpretações divergentes das partes sobre um determinado assunto. É sempre visto como algo negativo, um rompimento, um fim. Pela nova ordem sistêmica, o conflito é um meio, uma oportunidade de reconstrução de realidades e motor gerador de energia criativa.

Desde o início da humanidade existem os conflitos, o mesmo é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos trazem a desordem, quando positivo permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores, ou seja, em certos momentos e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário, caso não queira entrar num processo de estagnação. Assim os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

Um dos focos do presente estudo é sobre como os gestores na atualidade trabalham com a resolução de conflitos dentro de suas equipes, abordar o tema gestão, é necessário inicialmente compreender os fundamentos teóricos que envolvem o termo gestão.





## 2 METODOLOGIA

A revisão bibliográfica de natureza qualitativo-descritiva foi realizada através da utilização de artigos científicos e livros. Sabe-se que, a pesquisa é um meio importante para se aprofundar e aprimorar o conhecimento, e serve como recurso que amplia a compreensão sobre os fenômenos sociais. A seleção de artigos foi feita em conformidade com o assunto proposto. Os critérios de exclusão utilizados foram textos que não estavam na íntegra e encontrados em banco de dados não confiáveis. Após o levantamento da bibliografia, foi realizada a leitura do tipo exploratória dos materiais encontrados. Depois, efetuou-se a leitura de forma seletiva, a qual permitiu a determinação de quais materiais bibliográficos eram de interesse. No decorrer do processo de análise e síntese será importante o estabelecimento de uma relação abrangente e mais aberta com o texto, consentindo que o mesmo se revelasse em suas verdadeiras intenções, sendo fundamental o diálogo texto-contexto-pesquisador. Pretende-se através de uma análise sistemática verificar “A importância da administração de conflitos nas relações de trabalho”, entender os conflitos e suas causas e efeitos são fundamentais para o sucesso das pessoas e organizações, administrar os conflitos consiste na implementação adequada da estratégia para cada tipo de situação. Para essa abordagem foram usados os seguintes autores consagrados: BERG, Ernesto Artur; CAVALCANTI, A. C. R; CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R.; CHIAVENATO, I.; FIORELLI, J. O.; GARBELINI, Viviane; MARTINELLI, P. D.; MAXWELL, J. C.; Elsevier; SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. MAPA; NOGUEIRA; A. J. F. M.

## 3 DESENVOLVIMENTO

A administração de conflitos é muito importante nas organizações, mesmo que o conceito e aplicação de “resolver conflitos”, seja antigo, no mínimo óbvio, e sempre empregado nas organizações desde sempre, pode-se imaginar que o conceito não era



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.  
[Received/Recebido: Agosto 11, 2020; Accepted/Aceto: Agosto 26, 2020]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



empregado de forma totalmente correta, simplesmente pela abordagem que se tinha antigamente, de que eram destrutivos, devendo ser extinguidos, sendo assim não extraíndo seu potencial gerador de situações construtivas, sendo sustentado por Cleland e Ireland (2002 , p. 201 apud SILVA, 2015, p. 25), que acreditavam que o conflito tratava-se de uma “situação destrutiva que consome energia e paralisa a eficiência e progresso dos trabalhos de uma equipe”. Este ponto de vista permaneceu dominante até meados dos anos de 1940.

Sabendo que conflitos têm um lado positivo e um negativo, pode-se afirmar que é necessário os gerir de forma que tragam benefícios.

Para Fiorelli et al (2003 apud SILVA, 2015, p. 25) é fundamental nos dias de hoje que os conflitos sejam administrados, buscando resultados construtivos que refletem nas organizações como forma de novas ideias, saudável competitividade entre indivíduos ou grupos (integração de pessoas), gerar discussões abertas sobre os mais variados assuntos, desenvolver diferentes pontos de vistas e interesses.

Inclui-se nessa gestão, uma boa comunicação, para que não haja entendimento equivocado de cada situação, experiências anteriores com conflitos para tomá-las como base prática, estratégias e técnicas, para serem aplicadas no dia a dia para cada tipo de situação pelo profissional competente.

Maxwell (2007 apud SILVA, 2015, p. 25) faz uma comparação do conflito com a morte e os impostos, uma vez que ninguém consegue se livrar deles e a única maneira de evitá-los seria se isolar de todos os habitantes da Terra.

Podemos entender então que o que irá determinar o sucesso ou fracasso na resolução de um conflito será a maneira como lida com eles. O mesmo autor cita também que momento de agir é tão importante quanto agir de maneira certa, ou até mesmo saber quando não agir pode ser importante, sendo assim as pessoas devem estar preparadas para conseguir bons resultados dos conflitos.

É impossível viver sem conflito, as pessoas e organizações precisam saber administrá-los e resolvê-los, caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode



ser comprometido seriamente. Então podemos considerar que o profissional empenhado precisa conhecer as vantagens, estar municiado de estratégias, conceitos, experiências, métodos e modelos para solucionar conflitos e aplicá-los no contexto organizacional.

Weiss (1993, p. 127 apud SILVA, 2015, p. 25) confirma que há um caminho saudável de administrar a maioria dos conflitos ou conflitos potenciais, incluindo o uso da confrontação construtiva (onde existe o consenso), "... técnicas de comunicação eficiente, métodos eficientes de solução de problemas e um plano de ação eficiente...".

Chiavenato (2010) destaca que existem várias formas de administração de conflitos, entre elas: evitação ou fuga: é uma atitude de fuga sobre as reais causas do conflito, evitando e negando a existência de um conflito; acomodação ou suavização: é uma forma de resolver as discordâncias menores, deixando o real motivo do conflito para ser resolvido posteriormente; competição ou comando autoritário: a decisão de resolução é imposta, usando-se o poder ou a autoridade para uma das partes sair vitoriosa; concessão ou acordo: combinando soluções de ambos os lados para resolver o conflito; e colaboração ou resolução dos problemas: utiliza-se da negociação para reduzir as diferenças de ambos.

Segundo a visão interacionista, Martinelli (2002) comenta que existem duas maneiras de encarar as situações de conflitos dentro do ambiente organizacional:

[...] uma negativista, que encara o conflito como algo apenas prejudicial, que deve ser evitado a todo custo, ou não se podendo evitá-lo, pelo menos ter seus efeitos minimizados. A segunda alternativa é a de encarar o conflito de maneira positiva, procurando verificar aquilo que pode trazer de benéfico, em termos de diferenças de opiniões e visões, bem como de possibilidades de aprendizagem e enriquecimento, pessoais e culturais.

Diante de tal colocação Chiavenato (2008) destaca que o resultado do conflito é positivo quando estimula grupos e pessoas a encontrarem meios eficazes e inovadores de desenvolverem suas tarefas, ocasiões em que enfrentam conflitos intensos; quando motiva o grupo a praticar ações em conjunto, no sentido de solucionar o conflito, e como resultado, os indivíduos tornam-se mais coesos; e quando ocorre como meio de chamar



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.  
[Received/Recebido: Agosto 11, 2020; Accepted/Acrito: Agosto 26, 2020]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](#).

a atenção para as áreas problemáticas da empresa e os indivíduos utilizam o conflito como instrumento de correção para evitar problemas mais graves.

Chiavenato (2004) afirma ainda que, por outro lado, o conflito também pode trazer resultados negativos, gerando consequências que impedem o bom desenvolvimento da empresa, uma vez que as pessoas e grupos podem produzir sentimentos hostis, de frustração e tensão diante de seus esforços e desempenho bloqueados em uma situação de conflito. Isso interfere na produtividade do grupo e das pessoas, pois as metas ficam de lado e grande parte da energia originada pelo conflito se dispersa nele mesmo; e quando atitudes de cooperação são substituídas por comportamentos do tipo egoísta, afetam a natureza dos relacionamentos intergrupais.

Para Chiavenato (2010), o conflito pode ser percebido: quando os envolvidos sabem que o conflito existe porque seus objetivos são diferentes: provocando efeitos de raiva e hostilidade, porém de forma oculta; e manifestado: quando o conflito é aberto, sendo manifestado através da conduta dos envolvidos.

Tipos de Conflitos segundo os autores, Marques (2014); Costa e Martins (2011); Dimas Lourenço (2011):

- **Tarefa:** um desacordo entre membros de um grupo, no que diz respeito a decisões, e responsabilidades no desempenhar de obrigações, normalmente pode ser aproveitada de forma benéfica e estimulada a fim de gerar melhores resultados.
- **Emocional:** decorre da incompatibilidade e da percepção do indivíduo levando em consideração seus princípios, valores e crenças.

Tipos de Conflitos segundo Russo (2013):

- **Intrapessoais:** associados ao lado emocional do indivíduo, crenças, valores, pensamentos e ideais, sendo altamente pessoal.
- **Atração:** indivíduo deve escolher entre dois objetivos de igual peso para ele, sendo que ao optar por um ele renuncia ao outro por não poder escolher pelos dois.
- **Interdependência:** o consenso do grupo prevalece sobre o individual.





Tipos de conflitos segundo Prudente (2012):

- **Grupo:** assume as mesmas características do conflito de tarefa.
- **Estado:** quando as partes envolvidas não conseguem chegar a um acordo comum, sendo então necessária a intervenção do estado como mediador e julgador do conflito.
- **Individual:** também associado ao lado emocional, crenças e valores do individuo

Os ambientes organizacionais ocorrem conflitos benéficos ou não. O conflito que melhora o desempenho da organização é o conflito que acontece de forma moderada, agora quando o conflito ocorre de forma limitada o desempenho é reduzido. A gestão de conflitos é de suma importância para o desenvolvimento e crescimento da organização como um todo.

A administração de Conflito, de acordo com Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006) “[...] consiste na tentativa de conciliar grupos com interesses, valores, recursos e intenções eventualmente contraditórios ou antagônicos”.

A respeito da área de Recursos Humanos nas organizações públicas Nogueira (2010) comenta que:

No setor público, a área de RH restringe-se à tradicional função de administração de pessoal, concentrando seus esforços basicamente nos processos de seleção, treinamento e remuneração não desenvolvendo qualquer ação no campo das relações coletivas ou como instâncias mediadoras dos conflitos dentro das diversas instituições ou órgãos.

Assim, o papel do gestor público na mediação e gestão do conflito tem grande relevância, uma vez que cabe a ele identificar e conduzir as situações de conflito dentro da organização. Ele precisa ser um participante habilidoso no processo de mediação do conflito, como afirma Calvacanti (2006):

[...] ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.  
[Received/Recebido: Agosto 11, 2020; Accepted/Acrito: Agosto 26, 2020]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](#).



de controle, algumas competências são necessárias aos gestores para lidarem com tais situações.

Em geral o gestor pode interferir para modificar percepções, comportamentos e estruturas de maneira a ajudar a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins construtivos. A capacidade emocional do gestor, assim como sua capacidade de administrar e gerir as situações de conflitos, é determinada por suas habilidades individuais e sua capacidade de influenciar os membros de sua equipe de trabalho. Assim, cada gestor estabelece ações para lidar com situações de conflitos no ambiente organizacional. A forma como os gestores lidam com as situações de conflitos é determinante para o seu resultado.

## 4 CONCLUSÃO

Observando o comportamento perante a situação de conflito, nota-se que o conflito no ambiente de trabalho causa consequências negativas para o ambiente de trabalho. Os problemas de relacionamento entre os colegas são evidenciados, gerando queda na produtividade e na motivação da equipe. É importante que as empresas comecem a incentivar os seus colaboradores a apresentar seus pontos de vista, buscando conformidade com as estratégias da organização através da comunicação e exposição de valores individuais. Assim, as organizações passam a lidar diretamente com as diferenças, que muitas vezes geram o conflito e modificam a visão de cada pessoa em benefício do crescimento da empresa.

A administração de conflitos consiste em investir em objetivos específicos, conhecer a outra parte e suas necessidades; apresentar argumentos, desenvolver características que motivem a confiança; saber ouvir e comunicar; criar um clima de cooperação e ser flexível, encarando o conflito como uma força constante dentro da organização, procurando administrá-lo de maneira construtiva.



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.  
[Received/Recebido: Agosto 11, 2020; Accepted/Acrito: Agosto 26, 2020]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Observando o comportamento perante a situação de conflito, nota-se que o conflito no ambiente de trabalho causa consequências negativas para o ambiente de trabalho.

Os conflitos que acontecem muitas vezes nas organizações são do tipo hierárquico e do tipo discussão. O conflito do tipo hierárquico, são gerados por conflitos do relacionamento entre chefia e subordinado, indicando consequências negativas para a organização, onde as partes envolvidas deixam de se comunicarem, atrapalhando o desenvolvimento, a comunicação e a tomada de decisões significantes. Já os conflitos classificados como discussões apresenta consequências positivas, pois os diferentes pontos de vista das pessoas participantes do grupo podem obter uma melhor solução de problemas.

Os problemas de relacionamento entre os colegas são evidenciados, gerando queda na produtividade e na motivação da equipe. É importante que as empresas comecem a incentivar os seus colaboradores a apresentar seus pontos de vista, buscando conformidade com as estratégias da organização através da comunicação e exposição de valores individuais. Assim, as organizações passam a lidar diretamente com as diferenças, que muitas vezes geram o conflito e modificam a visão de cada pessoa em benefício do crescimento da empresa.

É essencial pontuar que as consequências positivas ou negativas do conflito irão se relacionar com a maneira em que os gestores administraram as situações de conflito, pois a relação de positividade está diretamente ligada com a capacidade do gestor gerir essas gestões de risco. Essa capacidade é determinada por suas habilidades individuais e por sua influência sobre os membros da equipe de trabalho.

A administração de conflitos consiste em investir em objetivos específicos, conhecer a outra parte e suas necessidades; apresentar argumentos, desenvolver características que motivem a confiança; saber ouvir e comunicar; criar um clima de cooperação e ser flexível, encarando o conflito como uma força constante dentro da organização, procurando administrá-lo de maneira construtiva.



## 5 REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia a dia.** 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012

CAVALCANTI, A. C. R. **O Gestor e seu papel na Gestão de Conflitos: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino.** 2006. Disponível em: file:///C:/Users/Madalena/Downloads/Gest%C3%A3odeconflitos%20UFMG%20antonio\_carlos.pdf > Acesso em: 03 jan. 2020.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. **Negociação e Conflitos.** Curitiba: Inter Saberes, 2016.

MARTINELLI, P. D. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica.** 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MAXWELL, J. C. **Vencendo com as Pessoas.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. v. 1.

SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. MAPA - **Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes.** Estoril: Princípia, 2006.

NOGUEIRA; A. J. F. M. **Relações de trabalho no setor público.** 2010. Disponível em: Acesso em: 03 jan. 2020.

