

CAUSAS E SOLUÇÕES DOS CONFLITOS NOS AMBIENTES DE TRABALHO

CONFLICT CAUSES AND SOLUTIONS IN THE WORKPLACE

Adriane Ferronato*
Rosecler Maschio Gilioli**

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral identificar quais são os conflitos nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los. Os objetivos específicos estão definidos como identificar os tipos de conflitos que existem nos ambientes de trabalho, realizar pesquisa com funcionários em diversas áreas para levantar e analisar as formas que as pessoas lidam com os conflitos no ambiente de trabalho, levantar formas de administração de conflitos nos ambientes de trabalho, elaborar um manual com estratégias para solucionar os conflitos nos ambientes de trabalho. Como metodologia, tem-se uma pesquisa quantitativa de nível descritivo, o método de estratégia aplicado é do tipo survey, a população definida como pessoas que trabalham em empresas, indústrias, comércio de diversas áreas, distribuído um questionário, de forma virtual enviado através de WhatsApp. Através deste estudo, é possível constatar as principais causas do conflito nas organizações, os estilos de gestão e as formas como as empresas lidam com os conflitos. Conclui-se que o conflito é inevitável e as reações dos indivíduos variam de acordo com a forma com que o conflito é gerenciado.

Palavras-chave: Conflitos. Organização. Ambiente de Trabalho.

ABSTRACT

This study has the general objective of identifying which conflicts are in the workplace and how to manage them. The specific objectives are defined as identifying the types of conflicts that exist in the workplace, conducting research with employees in different areas to raise and analyze the ways that people deal with conflicts in the workplace, raise ways of managing conflicts in the workplace. work environments, develop a manual with strategies to resolve conflicts in work environments. As a methodology, there is a quantitative research of a descriptive level, the strategy method applied is of the survey type, the population defined as people working in companies, industries, commerce in different areas, a questionnaire distributed, virtually sent via Whatsapp. Through this study, it is possible to see the main causes of conflict in organizations, management styles

* Possui graduação em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Atualmente, é auxiliar administrativo. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: admissões e lançamentos na folha de pagamento. adrianeFerronato@hotmail.com

** Pós-Doutora e Doutora em Administração: "Relação entre Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva". Mestrado em Administração. MBA em gestão do ensino superior; Especialização em gestão estratégica de recursos humanos; Especialização em metodologia da pesquisa e do ensino. Possui graduação em Administração. Graduanda em Ciências Contábeis. Atualmente, é professora titular da Universidade de Caxias do Sul. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças e equipes. rgilioli@terra.com.br

and the ways in which companies deal with conflicts. It is concluded that the conflict is inevitable and the reactions of the individuals vary according to the way in which the conflict is managed.

Keywords: Conflicts. Organization. Desktop.

Introdução

As organizações têm como principal característica unir indivíduos diferentes, com personalidades e propósitos diversos, em torno de um objetivo comum. Por conta disso, é natural que surjam conflitos de diferentes tipos e formas. O presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido para identificar quais são os conflitos nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los.

Assim, segundo Chiavenato (1998), o conflito deve ser tratado com o máximo de cuidado possível, visto que a resolução de um conflito é de longo prazo e se bem administrada e devidamente resolvido possibilita grandes mudanças organizacionais que levam ao aumento da busca de inovações. Quinn (2003) complementa, dizendo que os conflitos causam sentimentos que geram insegurança, falta de cooperação e desconforto entre os grupos, diversos sentimentos são capazes de influenciar a tomada de decisão prejudicando o trabalho e aos próprios envolvidos.

O capítulo dois apresentou o referencial teórico, que é fundamental para o entendimento do tema e está organizado da seguinte forma: conceitos de conflitos nos ambientes de trabalho e tipos de conflitos.

No terceiro capítulo foi apresentada a metodologia, que teve natureza quantitativa de nível descritivo, o método de estratégia aplicado foi *survey*, a população foi definida como pessoas que trabalham em empresas, indústrias, comércios de diversas áreas, foi distribuído um questionário, de forma virtual enviado através de *WhatsApp*, atingindo 115 respostas.

O quarto capítulo, apresenta o desenvolvimento da pesquisa, onde foi identificado que as principais causas de conflitos são falta de comunicação, desalinhamentos de informações, problema de liderança problema de relacionamento entre colegas, desvalorização do profissional, falta de foco, clima organizacional ruim, competição no ambiente de trabalho, resultados insatisfatórios. O conflito é prejudicial, gerando problemas de relacionamento entre os colegas, queda na produtividade e na motivação da equipe. Os conflitos geralmente são solucionados através de diálogo, treinamentos,

reuniões e *feedback*. O líder é fundamental nas organizações, ele precisa motivar a equipe, criar metas, resolver situações, conquistar os resultados esperados. Por fim, apresentou-se as considerações finais com o delineamento das ações para a resposta satisfatória ao problema de pesquisa estipulado para este estudo.

1 Referencial Teórico

Neste capítulo demonstra-se a importância do estudo onde abordam-se os conceitos de conflitos no ambiente de trabalho e os tipos.

1.1 Conceitos de conflitos nos ambientes de trabalho

Nesta seção estão descritos os conceitos de conflitos nos ambientes de trabalho.

Para Glinow e MCS Shane (2014, p. 289), o conflito é “um processo no qual uma parte percebe que seus interesses estão sendo contrariados ou afetados negativamente pela outra parte.”

De acordo com Almeida (2008, p. 4) “um conflito é mais que um desacordo, que uma discordância entre os membros de um grupo: implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de oposição e de tensão entre as partes”.

Para Pruitt e Rubin (1986, p. 4) o conflito é “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente.”

Assim, os autores definem os conflitos nas empresas como uma divergência, um desacordo, uma discordância entre os membros.

1.2 Tipos de conflitos nos ambientes de trabalho

A seguir, descrevem-se os tipos de conflitos diante do pensamento de alguns autores.

Para Berg (2012) existem três tipos de conflitos: organizacional, interpessoal e pessoal. O conflito interpessoal ocorre entre várias pessoas, é quando as pessoas encaram uma situação de forma diferente. Já o conflito pessoal é como a pessoa lida consigo mesma, para resolver problemas e tomar decisões, pode levar a muito estresse. Conflito organizacional é um desentendimento entre duas ou mais pessoas de uma organização.

Segundo Chiavenato (2010), o conflito ocorre em três níveis: a) conflito velado:

é quando o conflito traz sentimentos de medo e raiva; b) conflito latente: ocorre quando as partes percebem que os objetivos são diferentes e existe o conflito; c) conflito aberto: ocorre quando o cenário é expresso por meio de um comportamento ativo ou passivo.

Segundo Robbins (2004), existem dois tipos de conflitos, os funcionais e os disfuncionais.

- a) Conflitos funcionais: apoiam as metas da equipe, melhorando os resultados positivos do grupo;
- b) Conflitos disfuncionais: atrapalham o desenvolvimento da equipe, de forma destrutiva, criam obstáculos para o desempenho da organização.

Assim, conhecer os tipos de conflitos é de fundamental importância para o gestor tomar as decisões corretas para manter o bem-estar da equipe.

2 Método de Pesquisa

Neste capítulo abordam-se os conceitos de pesquisa quantitativa, nível de pesquisa descritivo, método de pesquisa *survey*, população e amostra, pré-teste, processo de coleta de dados e processos de análise de dados.

Para Tripodi *et al.* (1975) a pesquisa quantitativa consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave.

Portanto a pesquisa quantitativa é um método com a finalidade de delinear e analisar as características de fatos e fenômenos.

Para Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Senge *et al.* (2006, p. 79) salienta que “em pesquisas descritivas faz-se a descrição detalhada de todos os passos da coleta e do registro dos dados (Quem? Quando? Onde? Como?)”.

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas são aquelas que tem como objetivo as características de equipe: distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade. As pesquisas desse tipo são as que indicam a estudar o nível de assistência dos órgãos públicos de uma comunidade, as situações de residência de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra. Neste grupo é incluída as pesquisas que tem o objetivo de analisar as opiniões, crenças e atitudes da população.

Diante da colocação dos autores as pesquisas descritivas são detalhadas, com o objetivo de descrever as características de uma população.

Fonseca (2002), coloca que a pesquisa com *survey* pode ser dita como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de um grupo de pessoas, apontado como representante de uma população-alvo, usando um questionário como ferramenta de pesquisa.

Para Knechtel (2014) o *survey* caracteriza-se pelo questionamento direto das pessoas cuja conduta o pesquisador deseja conhecer, é a pesquisa em que se buscam informações diretas a respeito dos dados que almeja-se atingir.

Para Appolinário (2004) população é um grupo de pessoas, objetos ou eventos que possui em conjunto de características comuns que o definem.

Selltiz (1976, p. 571) complementa que “população pode referir-se a um conjunto de pessoas, de animais ou de objetos que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características definidas para um estudo.” Marconi e Lakatos (2003, p. 163) afirmam que “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.”

Marconi e Lakatos (2003, p. 223) complementam dizendo que “o problema da amostragem é escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada.”

Os participantes desse trabalho são pessoas que trabalham em empresas, indústrias, comércios de diversas áreas.

Para Barros e Lehfeld (2007, p. 121) “a coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas. Em pesquisas de campo, é comum o uso de questionários e entrevistas.”

De acordo com Senge *et al.* (2006, p. 65) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja.”

Marconi e Lakatos (2003, p. 201) afirmam que “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.” Marconi e Lakatos (2003, p. 201) complementam que “o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.”

Segundo Gil (2002), para elaborar um questionário é basicamente necessário

redigir os itens dos objetivos específicos.

E por fim, o processo de tabulação e interpretação dos resultados da pesquisa, se dará através de gráficos e tabelas (estatística).

3 Apresentação dos Resultados

Este capítulo apresenta os tipos de conflitos, como as pessoas lidam com os conflitos, gestão do conflito, manual com estratégias para solucionar os conflitos no ambiente de trabalho.

3.1 Tipos de Conflitos

A seguir, está a análise inicial, apontando o que causa mais conflito no trabalho, para os respondentes.

Na pesquisa, 64,9% dos respondentes escolheram a falta de comunicação como a causa mais geradora de conflito no ambiente de trabalho. Da mesma maneira, Garbelini diz que (2006, p. 49) “essa talvez seja a razão mais comum de conflito nas organizações: a falta de comunicação ou a comunicação inadequada, o que gera desconforto entre as pessoas”.

Na pesquisa, 52,6% respondentes falaram que os desalinhamentos de informações causam conflitos. Garbelini ressalta (2006, p. 55) “quando o conflito acontece sem um alinhamento posterior das ações a serem seguidas, acaba se arrastando por um longo tempo, assim, o foco do colaborador muda da produtividade para o conflito, até que este seja resolvido ou eliminado”.

Na sequência, 34,2% dos participantes falaram que o que mais causa conflito é problema de liderança. Marques (2016) confirma que o problema de liderança gera danos à empresa e a equipe que está sob sua liderança. Os danos são: alto nível de estresse nos profissionais que estão subordinados a ele, moral baixa, ausência de produtividade, falta de motivação para realizar as atividades.

Ainda, através da análise dos dados obtidos 29,8% dos respondentes falaram que a principal causa do conflito é o problema de relacionamento entre colegas.

Robbins (2003), diz que os conflitos de relacionamentos ocorrem nos relacionamentos interpessoais, na forma em como as pessoas e grupos se relacionam, na maioria das vezes são prejudiciais à organização e aos grupos.

Em complemento, 39,5% dos respondentes acreditam que a desvalorização do profissional é a maior causa de conflito nas organizações. Maslow (1962), acredita também que a desvalorização dos empregados colabora com a sua insatisfação e resulta em conflitos e indisposição no andamento das tarefas a serem realizadas.

Com um percentual representativo de 18,4% os representantes da pesquisa afirmam a causa como falta de foco. Para Garbineli (2006), a falta de foco é prejudicial à empresa e aos colaboradores que nela fazem parte, resultando sempre em algo negativo à organização.

Com 18,4% das respostas, os representantes da pesquisa acham que a causa do conflito é o clima organizacional ruim nas empresas. Garbineli (2006), afirma que o clima organizacional negativo gera afastamento de pessoas e divisões de grupos quando alguns colaboradores se colocam a favor de um ou de outros indivíduos geram desconforto e ambientes desagradáveis de se trabalhar.

Em 15,8% das respostas, os respondentes afirmam que a causa de conflito do ambiente de trabalho é o excesso de competição no ambiente de trabalho. Garbelini diz que (2006, p. 61) “a competição originada por um conflito pode gerar a busca por soluções diferenciadas, oportunizando o crescimento da organização e do grupo nela envolvido.”

Em 7,9% das respostas ao questionário, os representantes acham que resultados insatisfatórios são as causas de conflitos. Segundo Robbins (2004), nem todos os conflitos concebem bons resultados, alguns conflitos geram melhorias e outros impedem o desempenho, estes podem ser divididos em funcionais que estão quase sempre relacionados com os conflitos de tarefa e processo e os disfuncionais que quase sempre estão relacionados com os conflitos que envolvem o relacionamento entre pessoas e equipes.

Após a análise sobre as principais causas de conflito no trabalho, aqui estão os conflitos que mais ocorrem com os entrevistados.

Através das respostas dadas, pôde-se identificar que os conflitos que mais ocorrem entre os participantes da pesquisa são: 54% falta de comunicação, 39,8% desalinhamento de informações, 17,7% problema de liderança, 15% problemas de relacionamento entre o colaborador e gestor, 15% problemas de relacionamento entre colegas de setores diferentes, 32,7% desvalorização do profissional, 9,7%, falta de foco, 12,4% clima organizacional ruim, 6,2% resultados insatisfatórios 11,5% excesso de competição no ambiente de trabalho.

Por fim, o Quadro 1 apresenta um resumo com as principais causas e os conflitos

que mais acontecem com a amostra pesquisada.

Quadro 1 – Principais causas e os conflitos que mais ocorrem

Conflitos	O que causa mais conflito no trabalho	Conflitos que ocorrem com maior frequência com os entrevistados
Falta de comunicação	64,9%	54%
Desalinhamentos de informações	52,6%	39,8%
Desvalorização do profissional	39,5%	32,7%
Liderança	34,2%	17,7%
Relacionamento entre colegas	29,8%	16,8%
Clima organizacional ruim	18,4%	12,4%
Excesso de competição no ambiente de trabalho	15,8%	11,5%
Falta de foco	18,4%	9,7%
Resultados insatisfatórios	7,9%	6,2%

3.2 Como as pessoas lidam com os conflitos

A seguir, está a análise apontando as formas como as pessoas lidam com os conflitos.

Na pergunta que solicita ao respondente se o conflito no ambiente de trabalho pode ser prejudicial, 79,1% afirmaram que o conflito é prejudicial, causando consequências negativas na empresa, gerando problemas de relacionamento entre os colegas, queda na produtividade e na motivação da equipe.

Garbeneli (2006, p. 83) diz que “a visão tradicional entendia que o conflito era prejudicial e devia ser evitada a todo custo. Sua existência tirava de foco a atenção dos gerentes e consumia recursos sem que contribuísse para o bem-estar ou o sucesso da organização”. Marques (2016, p. 85) complementa dizendo que “o autoritarismo e a baixa autoestima podem predispor pessoas a criarem conflitos”.

Robbins (2005, p. 269), acredita que “desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo.”

Na continuidade, solicitou-se aos entrevistados se o conflito pode prejudicar o desempenho da equipe, 80,7% das pessoas que responderam à pesquisa dizem que o conflito prejudica a equipe, gerando divergências de opinião entre colegas, dificuldade de

relacionamento, competição, falta de confiança, desmotivação.

Robbins (2005, p. 327) diz que “o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento aumentam os choques de personalidades e reduzem compreensão mútua, o que impede a realização das tarefas.” Quinn (2003) complementa, dizendo que os conflitos geram sentimentos que ocasionam instabilidade, desmotivação, falta de cooperação e de confiança, tensão entre indivíduos da equipe.

Chiavenato (2009) ressalta que o conflito resulta nas desigualdades entre os indivíduos da organização, que são ações obtidas da interação entre os pensamentos desiguais, é uma competição que está ligada no processo de junção dessas diferenças.

Na pergunta sobre se o respondente já vivenciou situações de conflitos na empresa e em que situações ela ocorreu. Os respondentes vivenciaram as situações de conflito por falta de comunicação, má gestão, problemas com seu coordenador, estresse, opiniões diferentes, falta de paciência, fofocas.

E por fim, quando perguntados sobre o que faz no momento de conflito, a pesquisa identificou que 63,2% dos envolvidos procuram solucionar o conflito, 29,8% dos respondentes tentam evitar o conflito e 3,5% tentam negociar e enfrentar.

3.3 Gestão do conflito

Aqui estão as considerações levantadas a partir da aplicação dos questionários. Na pergunta, “como são solucionados os conflitos na sua empresa”, 83,3% dos respondentes afirmam que os conflitos nas empresas são solucionados através de diálogo. 54,4% afirmam que os conflitos são solucionados através de reuniões, 28,9% falam que são solucionados através de treinamentos e 25,4% através de *feedback*.

Ellionor e Gerard (1998) dizem que o diálogo é uma enorme prática de comunicação e liderança, capaz de modificar e solucionar os conflitos existentes nas organizações. Marchiori (2006) ressalta que o diálogo é uma ferramenta essencial para funcionários e liderança, oportuniza a troca de informação, colaborando para a construção de conhecimento da equipe. É um processo que promove a interação dos colaboradores.

Segundo Assunção et al. (2005), reuniões permite uma melhor administração pessoal do tempo, possibilita redução de despesas com comunicação, facilita o trabalho, proporciona aumentar o número de ideias geradas, possibilita transformar decisões em ações. Almeida (2007), acredita que os treinamentos são fundamentais para o desenvolvimento da organização para adquirir o conhecimento para realizar as atividades

propostas e melhorar o clima entre a equipe.

Tachizawa *et al.* (2006) afirmam que os treinamentos têm como finalidade criar um clima mais satisfatório entre a equipe, motivando-os a ser mais receptivas as técnicas de supervisão. Volpe (2009) diz que os treinamentos são fundamentais para um bom gerenciamento de conflitos, pois é com ele que técnicas de capacitação e de desenvolvimento das pessoas ocorrem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização.

Para Quinn (2003) e Robbins (2003), o processo de dar *feedback* é a capacidades de comunicação, quando esse processo não ocorre dificulta as relações, tornando-se mais fácil o surgimento do conflito. Para Chiavenatto (2004), aplicar o *feedback* nos colaboradores é um retorno que aprimora o desempenho do colaborador, buscando harmonia na troca de informações entre colaboradores e gestores.

Na continuação, os participantes da pesquisa foram convidados a responder a seguinte questão: “no seu ponto de vista, reuniões mensais, treinamentos ajudam a diminuir os conflitos no ambiente de trabalho.” Assim, 95,6% dos respondentes falaram que reuniões mensais e treinamentos ajudam a diminuir os conflitos nos ambientes de trabalho.

Na pergunta sobre o líder ajudar a achar soluções para os conflitos, 91,2% dos respondentes afirmaram que os líderes ajudam a achar soluções para os conflitos no ambiente de trabalho.

Conforme Martinelli (2008), o líder possui a responsabilidade em conduzir conflitos pois consiste em reconhecê-los e definir quando será positivo ou negativo, e ainda como será o método para conduzir esse conflito para não deixar a situação sair do controle.

Para Oliveira (2005), o líder precisa ter algumas habilidades essenciais para saber tratar os conflitos, como por exemplo: administrar conflitos, construir relacionamentos de colaboração, ter autoconfiança, incentivar a equipe, gerenciar o desempenho e ter suporte motivacional. Vergara (2013) complementa dizendo que o líder consiste em administrar situações de mudanças, apoiando a equipe para enfrentar as dificuldades.

Os respondentes responderam à pergunta: “quando ocorre um conflito no seu ambiente de trabalho, o que faz.” Na pesquisa pode-se observar que quando ocorre um conflito no ambiente de trabalho 66,7% dos respondentes tentam resolver imediatamente já 23,7% recorrem ao chefe para tentar resolvê-los.

E por fim, “em seu ambiente de trabalho como você administra situações de

conflitos”, pode-se considerar que a maioria dos entrevistados administram situações de conflito através do diálogo, a outra parte dos entrevistados tentam manter a calma, ignorando os colegas exaltados para tentar evitar os conflitos.

3.4 Manual com estratégias para solucionar os conflitos no ambiente de trabalho

Este manual tem como objetivo apresentar estratégias para solucionar conflitos no ambiente de trabalho aos gestores e profissionais em geral.

3.4.1 Conceito de conflito

Conflito é “um processo no qual uma parte percebe que seus interesses estão sendo contrariados ou afetados negativamente pela outra parte” (GLINOW E MCSHANE, 2014, p. 289).

3.4.2 Tipos de conflito

Existem vários tipos de conflitos nas organizações:

- a) Conflito organizacional: é um desentendimento entre duas ou mais pessoas de uma organização;
- b) Conflito interpessoais: ocorre entre várias pessoas, é quando as pessoas encaram uma situação de forma diferente;
- c) Conflito pessoais: é como a pessoa lida consigo mesma, para resolver problemas e tomar decisões, pode levar a muito estresse;
- d) Conflitos funcionais: apoiam as metas da equipe, melhorando os resultados positivos do grupo;
- e) Conflitos disfuncionais: atrapalham o desenvolvimento da equipe, de forma destrutiva, criam obstáculos para o desempenho da organização.⁵⁰

3.4.3 Causas dos conflitos nos ambientes de trabalho

É necessário trabalhar em equipe para alcançar os objetivos individuais, é normal surgir atritos dentro da sua função profissional, conhecê-los é fundamental para evitar ou minimizar a probabilidade de que eles apareçam no seu entorno profissional.

Algumas causas dos conflitos são: a) Falta de comunicação; b) Desalinhamento de informações; c) Desvalorização do profissional; d) Problema de liderança; e) Problema de relacionamento; f) Resultados insatisfatórios; g) Excesso de competição.

3.4.4 Consequências dos conflitos nos ambientes de trabalho

O lado negativo dos conflitos 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.

Os conflitos são negativos quando: a) Criam desacordo na equipe; b) Geram desmotivação, diminuindo a produtividade; c) Causa situações que resultam em desaproveitamento do tempo.

Entretanto existe também o lado positivo dos conflitos.

O lado positivo dos conflitos nas organizações quando resolvidos com base na razão e na natureza, a mobilização dos recursos e da energia entre as partes promove a busca criativa de soluções, eleva a habilidade das pessoas para o trabalho em equipe e, acima de tudo, estimula a confiança e o relacionamento entre as partes.

Os conflitos são positivos quando: a) Servem de indicadores para investigar o que precisa ser corrigido; b) Ajudam no crescimento pessoal e organizacional; c) Colaboram para os objetivos sejam alcançados; d) Ativa a criatividade da equipe.

3.4.5 O papel do líder na solução dos conflitos

O líder tem uma função destacada na resolução de conflitos no trabalho, pois desempenha um papel intermediador entre as partes, analisando detalhadamente o fator motivador do problema e as ações que tomou cada colaborador para saná-lo ou agravá-lo, e a partir daí toma as atitudes cabíveis para evitar novas ocorrências desse tipo, bem como prover um *feedback* construtivo aos envolvidos. É importante ser objetivo e claro quanto à resposta aos colaboradores acerca do evento, para elucidar os comportamentos indesejáveis pela empresa.

O papel principal do líder é motivar e inspirar as pessoas à ação, fazer com que

elas ajam de acordo com aquilo que está sendo proposto.

O líder ou gestor tem papel decisivo no gerenciamento de conflitos, e para tanto seguem algumas dicas: a) Saiba ouvir seus colaboradores; b) Incentive a participação de todos na resolução dos problemas; c) Tenha bom senso; d) Conheça sua equipe de trabalho; e) Elimine as falhas de comunicação.

A grande parte dos conflitos surgem devido às falhas de comunicação, esse tipo de falha é prejudicial para a rotina da empresa, pois faz com que o colaborador gaste muito tempo com uma atividade desnecessária. A melhor forma de eliminar esse erro é padronizando os procedimentos da empresa, assim, você conseguirá diminuir a comunicação ambígua e melhorará a produtividade da sua equipe.

3.4.6 Dicas para lidar com os conflitos nos ambientes de trabalho

Lidar com os conflitos é uma tarefa muito difícil, é fundamental que os líderes tentem achar uma solução o mais rápido possível, pois atritos mal resolvidos podem trazer inúmeros problemas para a organização como queda na qualidade do trabalho, ineficiência no atendimento ao cliente, clima organizacional negativo, rivalidades e disputas são apenas alguns exemplos.

A seguir algumas dicas para lidar com os conflitos: a) Invista em uma boa comunicação; b) Saiba lidar com as rivalidades; c) Saiba ouvir; d) Procure soluções, não culpe; e) Respeite as diferenças; f) Admita quando você está errado; g) Valorize o trabalho de seus colegas; h) Aprenda a aceitar críticas construtivas.

Analise a sua conduta no ambiente de trabalho e veja como você pode mudar a sua percepção. Evite os conflitos e tenha dias mais tranquilos para desenvolver suas habilidades profissionais e buscar o seu crescimento na carreira

Considerações Finais

Após a análise de todo o processo deste estudo, acredita-se que o conflito tem um papel importante na evolução do ser humano nas organizações. É caracterizado como um fato natural e inevitável para o crescimento e desenvolvimento da organização.

O problema desse estudo foi definido como: “quais são os conflitos existentes nos ambientes de trabalho e como gerenciá-los?”. Assim, para responder satisfatoriamente à pergunta de pesquisa, aplicou-se uma pesquisa com pessoas de diversas áreas diferentes

através de questionários.

Percebeu-se que a principal causa do conflito é a falta de comunicação e desalinhamento de informações. O conflito é prejudicial nas organizações causando consequências negativas na empresa, gerando problemas de relacionamento entre os colegas, queda na produtividade e na motivação da equipe. Um bom líder precisa ter autoconfiança, incentivar a equipe, gerenciar o desempenho e ter suporte motivacional, dar *feedback* e treinamento para funcionários é essencial para criar um clima mais satisfatório entre a equipe.

Dessa forma, é possível observar que o conflito tem o lado positivo, causador de novas ideias e oportunidades, e o lado negativo que gera impasses e decisões precipitadas, sendo, assim, uma oportunidade ou uma ameaça para a organização respectivamente.

No decorrer no estudo foi identificado um fato novo, que é a elaboração de um manual com estratégias para solucionar os conflitos no ambiente de trabalho, com a apresentação dos seguintes componentes: tipos de conflito, causas dos conflitos nos ambientes de trabalho, consequências, o papel do líder na solução dos conflitos e por fim, dicas para lidar com os conflitos nos ambientes de trabalho. Entende-se como um fato novo, pois é um manual prático que os empresários, executivos, empreendedores podem utilizar em suas rotinas, como um guia para a condução dos conflitos nos ambientes de trabalho.

Para uma boa convivência no ambiente de trabalho é preciso: investir em uma boa comunicação; respeitar as diferenças; admitir quando se está errado, aprender a aceitar críticas construtivas. Evite conflitos e tenha dias mais calmos para desenvolver suas habilidades profissionais e buscar o seu crescimento na organização. Para o futuro é importante realizar um estudo para saber quais os prejuízos que o conflito traz para a produtividade e para a motivação das equipes nas organizações.

Referências

ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil**. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2007.

ALMEIDA, P. A. A. **Gestão de conflitos e técnicas de negociação**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2008.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSUNÇÃO, D. D; *et al.* Trabalho Cooperativo: uma ferramenta de apoio para reuniões à distância. **PRÁXIS - Revista de Divulgação Científica**, Guaíba, v. 2, p. 1-5, 2005.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BENNIS, W.; BIEDERMAN, P. W. **Os gênios da organização**: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juná, 2012.

BERGAMINI, C. W.; TASSINARI, R. **Psicopatologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage, 1998.

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

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DORECKI, A. C. **Resolução pacífica de conflitos**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

ELLIONOR, L.; GERARD, G. **Diálogo**: redescobrimo o poder transformador da conversa. São Paulo: Futura, 1998.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARBINELI, V. P. **Negociação e conflito**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

GARCIA, J. D. **Manejo constructivo del conflicto en las organizaciones**. Cidade do México: Expansión, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLINOW, M. A. V.; MCSHANE, S. L; **Comportamento organizacional**: conhecimento emergente, realidade global. Porto Alegre: Editora AMGH, 2014.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2004.

HAIR JUNIOR, F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre:

Bookman, 2005.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KNECHTEL, M. do R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

KYRILLOS, L.; SARDENBERG, C. A. **Comunicação e liderança.** São Paulo: Contexto, 2019.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento estratégico de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCHIORI, M. **Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados.** Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARQUES, J. C. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage, 2016.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação.** 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas do Sul, 1999.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. N. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo.** São Paulo: Atlas, 2008.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser.** Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

McINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social.** Petrópolis: Vozes, 2000.

NADLER *et al.*. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1983.

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, Armonk, v. 10, n. 2, p. 75, 1993.

PRUITT, D. G.; RUBIN, J. Z. **Social conflict**: escalation, stalemate, and settlement. New York: Random House, 1986.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar as pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U. EDUSP, 1976.

SENGE, P. *et al.* **Administração no século XXI**: o estilo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Person Education do Brasil, 2003.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas**: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: Intersaberes, 2014.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. J. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/268817-A-importancia-do-treinamento-para-o-desenvolvimento-do-trabalho.html>. Acesso em: 7 set. 2020.