

CONFLITO: CONDIÇÕES ANTECEDENTES E ESTILOS DE GESTÃO

Julienne Ramos da Silva; Lorena Rabelo Magalhães; Inara Erice de Souza Alves Raulino
Lopes

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. julieneramos@outlook.com

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. lorenarabelo.m@gmail.com

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. inararaulino@gmail.com.br

Resumo do artigo: Um dos principais desafios contemporâneos para os líderes é a gestão de conflitos, já que o conflito é elemento presente nas interações humanas e em todos os ambientes, inclusive organizacionais. O novo contexto empresarial, decorrente da globalização, requer das organizações a formação de equipes multidisciplinares e multiculturais, cada vez mais integradas a fim de atingir os objetivos organizacionais, e, conseqüentemente, o sucesso. Contudo, deve-se considerar que as organizações são compostas por pessoas que trazem consigo valores pessoais, oriundos de contextos diversos que podem refletir em dificuldades de convivência. Sabendo que os conflitos tanto podem estimular o desenvolvimento das organizações quanto prejudicá-las, faz-se necessário a aplicação da gestão de conflitos estruturada em técnicas e, para isso, os gestores precisam conhecer as condições que antecedem a eclosão dos conflitos, a fim de evitar que ocorram conflitos desnecessários ou direcionar a energia proveniente do conflito para se obter conseqüências benéficas para as organizações. Partindo desse pressuposto, este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre as condições antecedentes ao conflito e os estilos de gestão de conflitos em uma empresa de Teresina-Piauí. Para tanto, estabeleceu-se os objetivos específicos: Identificar os conflitos e sua tipificação na empresa; investigar as condições antecedentes aos conflitos; conhecer as estratégias de resolução de conflitos utilizadas pelos gestores; identificar os estilos de gestão de conflitos dos gestores na empresa *in caso*. Empregou-se como metodologia a pesquisa na modalidade estudo de caso, sob abordagem qualitativa. Como resultado, constatou-se a ambigüidade de papéis e objetivos concorrentes como principais condições antecedentes a conflitos na empresa em estudo.

Palavras-chave: Conflitos, condições antecedentes, abordagens, estilos de gestão de conflitos.

1 INTRODUÇÃO

O conflito é elemento presente nas interações humanas e em todos os ambientes, inclusive nas organizações. Posto isto e considerando que o mercado contemporâneo está cada vez mais competitivo, exigindo a integração das equipes de trabalho nas empresas como um dos pontos-chaves para o alcance do sucesso, entende-se que a gestão de conflitos apresenta-se como uma das principais necessidades e desafios dos gestores.

Logo, os administradores devem estar atentos ao novo contexto empresarial, alicerçado na globalização, e, conseqüentemente, nas mudanças provocadas por ela. Equipes multidisciplinares e multiculturais são cada vez mais importantes para as organizações, pois trazem consigo valores para as empresas, mas também dificuldades de convivência oriundas da diversidade cultural, étnica, profissional, de faixa etária, etc.

Assim, cabe aos gestores identificar as

(83) 3322.3222

contato@joinbr.com.br

www.joinbr.com.br

situações que antecedem os conflitos, as abordagens para gerenciar essas condições e os estilos de gestão de conflitos que podem ser aplicados para se evitar que ocorram conflitos desnecessários ou direcionar a energia proveniente do conflito para se obter consequências benéficas para as organizações.

Ademais, vale salientar que, este é um tema rico em possibilidades de estudos e investigações, mesmo sendo bastante analisado no cenário acadêmico e abordado nas organizações, merece mais pesquisa por estar relacionado à gestão de pessoas, e as pessoas, além de serem as variáveis mais importantes e valiosas das organizações vivem em constante evolução e mudanças atitudinais. Sendo assim, descobrir as formas mais adequadas para gerenciar os conflitos (considerando os diferentes contextos) é um diferencial para o sucesso profissional de gestores, colaboradores e organizações.

De outro modo, durante a prática de estágio extracurricular, esta pesquisadora pôde vivenciar situações de conflitos, o que despertou o desejo em descobrir e estudar quais as situações que antecedem os conflitos, e quais as formas mais adequadas para gerir essas situações de modo que propiciassem resultados positivos tanto para as organizações quanto para os colaboradores.

Sendo assim, intitulada “Conflito: condições antecedentes e estilos de gestão”, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Sabendo que o conflito é inerente às relações humanas e, por conseguinte, das organizações, existem estilos de gestão mais eficazes na resolução de conflitos?

A hipótese levantada é a de que a eficácia do estilo de gestão está diretamente relacionada à observância das condições antecedentes aos conflitos pois, a partir delas, o gestor poderá desenvolver estratégias (s) para superá-los e / ou extrair vantagens para a organização.

Com o intuito de responder à questão e confirmar ou refutar a hipótese levantada, estabeleceu-se como objetivo geral:

- Analisar a relação entre as condições antecedentes ao conflito e os estilos de gestão de conflitos em uma empresa de Teresina-Piauí (PI).

Para tanto, utilizou-se os seguintes objetivos específicos:

- Investigar as condições antecedentes aos conflitos na empresa *in caso*;
- Conhecer as estratégias de resolução de conflitos utilizadas pelos gestores da empresa em estudo;
- Identificar os estilos de gestão de conflitos dos gestores na empresa *in caso*.

Nesse contexto, a metodologia utilizada foi estudo de caso, sob a abordagem qualitativa como veremos seus detalhes a seguir.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma empresa, com sede na cidade de Teresina, onde atua há mais de 37 anos. Empresa familiar que iniciou seus trabalhos construindo edifícios, estradas, barragens, aeroportos e saneamento básico, mas que, especializando-se em construção de estrada de rodagem, atualmente restringe-se em desenvolver esta atividade, atuando no Piauí e em outros estados. Composta por 770 colaboradores, divididos entre os setores produtivos e administrativos.

Restringiu-se o universo da pesquisa em três (pessoal, de finanças e compras) dos dez (contas, jurídico, pessoal, licitações, arquivo, auditoria, engenharia, informática, finanças e compras) departamentos do setor administrativo, pela dificuldade de contato com os colaboradores do setor produtivo pelo seu quantitativo.

Classifica-se esta pesquisa como qualitativa, porque tem o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão; descritiva, pois “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 29); e, exploratória “pois tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p.27).

Para a coleta de dados utilizou-se a ferramenta questionário, composto de 10 perguntas, fechadas e abertas, o qual foi aplicado com dez pessoas (sete colaboradores e três gestores de departamentos), em que gestores e colaboradores administrativos puderam responder as perguntas contando com o auxílio do pesquisador, caso tivessem alguma dúvida acerca das questões.

Utilizou-se a técnica análise de conteúdo (Bardin, 2009) para a análise dos dados coletados, considerando o caráter qualitativo da pesquisa, embasados no aporte teórico e nos objetivos pré-estabelecidos, a qual está descrita no tópico a seguir.

3 GESTÃO DE CONFLITO

A palavra “conflito” remete a noção de divergência, oposição, discórdia. Episódios de desarmonia, contrariedade de ideias existiram desde a origem da humanidade:

Desde o início da história registrada, temos evidência de disputas entre cônjuges, filhos, pais e filhos, vizinhos, grupos étnicos e raciais, colegas de trabalho, superiores e subordinados, organizações, comunidades, cidadãos e seu governo e nações. (MOORE, 1998, p. 19).

Sendo assim, percebe-se que o conflito é condição inerente aos seres humanos e animais. O homem por sua vez, desenvolveu a capacidade de atenuar as situações conflituosas, o que possibilitou o surgimento da vida em sociedade, alicerçada em regras de conduta, cooperação e compatibilidade de objetivos entre os homens.

Apesar de a sociedade dispor da cooperação como sustentáculo para seu manutenção, ela é composta por indivíduos com personalidades, pontos de vista, formas de agir e objetivos próprios. Diante dessa pluralidade de subjetividades e interesses, faz-se natural o surgimento de posições antagônicas entre as pessoas.

Neste sentido, Idalberto Chiavenato (2009b) evidencia a premissa da ocorrência de posições discrepantes para que existam os conflitos. O autor afirma ainda que “cooperação e conflitos são duas faces de uma mesma moeda” (CHIAVENATO, 2009a, p. 202), ambos existem como aspectos de atividades sociais nas organizações.

Assim, as pessoas ao perceberem a dissonância de seus objetivos, necessidades, perspectivas, valores com os interesses de outras pessoas, grupos ou organizações, entram em processo de conflito, isso acontece pela dificuldade que encontram na escolha de conciliação entre situações difíceis ou pela omissão das mesmas:

Quando o alcance do objetivo ou interesse de uma parte sofre interferência deliberada de alguma outra parte. Essa interferência é condição necessária para o conflito e pode ser ativa (quando a interferência se faz por alguma ação) ou passiva (quando se faz por omissão). Portanto, o conflito é uma interferência deliberada sobre a tentativa de outra parte atingir seus objetivos. (CHIAVENATO, 2009a, p. 362).

Complementando o pensamento de Chiavenato (2009a), Soares (2002 apud FIORELLI e MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 7 e 8), entende que os conflitos são relações entre duas ou mais partes, em que cada lado assume uma posição, e em que há preponderância das posições contraditórias, resultado das interações das pessoas como seres ímpares, com ações, afetos, valores e discursos próprios.

Sabendo-se que os conflitos são elementos inevitáveis e importantes na vida das organizações, por conseguinte, eles não poderiam deixar de ser abordados pelas Teorias Organizacionais. Cada teoria enfoca o fenômeno do conflito sob lente distinta com causas, perspectivas e tratamentos próprios.

3.2 TIPOS DE CONFLITOS

Para administrar os conflitos é preciso conhecê-los, saber qual é sua amplitude e quão estamos preparados para lidar com eles. Diante da variabilidade de conflitos faz-se necessário identificá-los para aplicar a estratégia mais adequada à sua gestão.

Robbins (2009) categoriza os conflitos em três tipos: de relacionamentos, de tarefa e os de processo. Os conflitos de relacionamentos têm suas causas na diversidade do capital intelectual das organizações, e a interação de trabalho entre “os diferentes” gera conflitos interpessoais, devido à divergência de valores. O conflito de tarefa relaciona-se aos objetivos e metas de trabalho, já o conflito de processo está ligado à forma como os indivíduos dividem as responsabilidades e deveres e como executam suas tarefas de trabalho.

Contudo, neste trabalho utilizou-se o posicionamento de Chiavenato (2010a) quanto à tipologia dos conflitos, ao classificá-los em interno (intrapessoais) e externo (interpessoal, intragrupal, intergrupalo, intraorganizacional e interorganizacional).

Os conflitos internos são denominados como intrapessoais e relacionam-se a dilemas de caráter pessoal, ocorrem no íntimo das pessoas devido a emoções, sentimentos contraditórios, o que dificulta a escolha da tomada de decisão normal. Os conflitos externos ocorrem entre pessoas ou grupo com interesses opostos, pode ser desmembrado em: Interpessoal, intragrupal, intergrupalo, intraorganizacional e interorganizacional.

O conflito interpessoal pode acontecer entre duas ou mais pessoas que divergem na percepção sobre algum ponto em comum (Interpessoal), se dá entre pessoas do mesmo grupo (Intragrupalo,) pode ocorrer entre grupos distintos (Intergrupalo), os conflitos podem surgir no interior de uma organização (Intraorganizacional) ou entre duas ou mais organizações (Interorganizacional).

3.3 CONDIÇÕES ANTECEDENTES AOS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Partindo-se da premissa da inevitabilidade dos conflitos nas organizações como afirma Chiavenato (2010b), os gestores necessitam investigar as condições propiciadoras do surgimento de conflitos, ou seja, das condições que antecedem os conflitos, para encontrar maneiras eficazes de geri-los, pois “[...] a solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2010b, p. 456).

Nesse contexto, Chiavenato (2010b) afirma existir quatro condições que antecedem os conflitos, são elas: Ambiguidade de papel; objetivos

concorrentes; recursos compartilhados e interdependência de atividades.

Na ambiguidade de papel “As expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis” (CHIAVENATO, 2010b, p.456). Ou seja, a falta de esclarecimento aos colaboradores acerca de sua função, atribuições, hierarquia a que devem respeitar, prioridades de atividades, delimitação de metas e objetivos, grau de autonomia, pode levar o colaborador ao sentimento de frustração.

Quanto aos objetivos concorrentes, tem-se que “[...] Por força da especialização, cada grupo realiza tarefas diferentes, focaliza objetivos diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir”(CHIAVENATO, 2010b, p. 456).Com o processo de especialização surgiu também a diferenciação, movimento em que os grupos se especializam em demasia a ponto de desenvolver pensamento, vocabulário singulares e buscar objetivos próprios, situações que aumentam a probabilidade de conflitos.

Outra condição que antecede os conflitos está relacionada aos recursos compartilhados, como explica Chiavenato:” Os recursos organizacionais são limitados e escassos. Essa quantidade fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da organização [...]” (CHIAVENATO, 2010b, p. 456).

Desse modo, sendo limitados os recursos organizacionais, a distribuição dos mesmos tende a ser irregular. Diante disso, caso um grupo queira aumentar sua parcela de recursos, outro terá que abrir mão de sua parte, o que pode gerar descontentamento.

Não menos importante, a interdependência de atividades também é uma condição que antecede o conflito, pois “[...] a interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa ou alcançar seu objetivo a menos que outro grupo realize a sua ou alcance o seu” (CHIAVENATO, 2010b, p.457). Logo, essa dependência de um grupo ao outro para realizar suas atividades pode instigar insatisfação.

3.4 ABORDAGENS PARA GERENCIAR CONDIÇÕES ANTECEDENTES AOS CONFLITOS

As abordagens de conflitos são empregadas antes da instauração propriamente dita do episódio conflitivo. O gestor deve estar atento para identificar situações que venham a originar conflitos para desativá-las a tempo de evitar a

eclosão do conflito propriamente dito, ou gerenciá-las para controlar e direcionar efeitos positivos ou negativos dos conflitos. Chiavenato (2010b) evidencia três abordagens possíveis para gerenciar as condições antecedentes aos conflitos: Abordagem estrutural, de processo e mista.

A abordagem estrutural procura evitar a ocorrência do conflito ou mantê-lo dentro de limites que possam ser controlados. Nesse tipo de abordagem o gestor trabalha sobre as três condições antecedentes aos conflitos (diferenciação dos grupos, recursos compartilhados e Interdependência) procurando modificá-las com intuito de controlá-las e evitar os conflitos resultantes.

De outra forma, a abordagem de processo procura reduzir os conflitos através de uma intervenção no episódio conflitivo, com a finalidade de alterar o processo. Pode ser realizada por uma das partes envolvidas no conflito ou por terceiros.

Em contraste à abordagem mista tem-se a gestão do conflito com incorporação de elementos estruturais e de processo.

3.5 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Instalado o conflito e diante da multiplicidade destes, há também maneiras diferentes de gerenciá-los. Algumas enfatizam a satisfação dos próprios interesses (assertividade), enquanto outras destacam a satisfação dos interesses da outra parte (cooperação).

Para Berg (2012) e Chiavenato (2010b) uma das formas mais eficazes e completa de abordar os conflitos é o Modelo de Resolução, criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilman. Segundo esse modelo, durante uma situação de conflito as pessoas apresentam comportamentos que podem ser enquadrados em duas dimensões: Assertividade e cooperação. A assertividade é a intensidade como cada indivíduo procura satisfazer seus próprios interesses, e a cooperação é a intensidade como as pessoas procuram satisfazer as necessidades dos outros.

Nesse sentido, Chiavenato (2010b) propôs o método dos cinco estilos de gestão de conflitos: Competição, acomodação, evitação, compromisso e colaboração.

Quanto ao estilo de competição, configura-se no “comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse. É utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou

emergência são necessárias ou indispensáveis” (CHIAVENATO, 2010b.p.462).

De outro modo, a Acomodação “Consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixar os problemas maiores para a frente” (CHIAVENATO, 2010b, p.462). Percebe-se um negligenciamento do próprio interesse em favor da parte oposta, isto porque uma das partes acredita estar errada, e a outra, certa.

Já a Evitação caracteriza-se por “[...]uma postura nem assertiva e nem cooperativa, na pretensão de evitar ou fugir ao conflito” (CHIAVENATO, 2010b, p.462). Assim, o gestor busca evitar a situações de conflito, seja pela busca de outra saída, seja deixando as coisas como estão.

O estilo de gestão Compromisso caracteriza-se pela assertividade e cooperação, pois as partes envolvidas aceitam soluções razoáveis para ambas e “ocorre quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças [...]” (CHIAVENATO, 2010b, p. 462).

No estilo de colaboração existe preponderância em satisfazer os próprios interesses e dos outros, pois “[...] O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza a negociação e o intercambio para reduzir diferenças” (CHIAVENATO,2010b, p.462). É indicado para a resolução de situações complexas, nas quais interesses de ambos os lados são importantes.

Entende-se, então, que o desafio do gestor é saber qual ferramenta aplicar em cada ocasião, escolhendo os métodos e técnicas mais adequadas ao contexto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sendo o objetivo geral deste trabalho analisar a relação entre as condições antecedentes ao conflito e os estilos de gestão de conflitos em uma empresa de Teresina-PI, buscou-se identificar os conflitos e sua tipificação, investigar as condições antecedentes aos conflitos, conhecer as estratégias de resolução de conflitos utilizadas pelos gestores e identificar os estilos de gestão de conflitos dos gestores.

Acerca da idade e escolaridade, obteve-se os seguintes resultados, conforme o Gráfico 1:



Fonte: Elaborado pela autora

Assim, constata-se heterogeneidade de faixas etárias, mas, divididas em percentuais equivalentes. Contudo, somando-se os percentuais das faixas etárias com indivíduos com mais idade (entre 31 e maiores de 50 anos), 60%, sobrepõem-se o percentual dos que estão entre 18 e 30 anos, 40%.

Quanto à escolaridade, quatro dos respondentes, possuem ensino médio, quatro possuem ensino superior completo e 2 respondentes possuem ensino superior incompleto. Destaca-se que, quanto aos gestores (de um total de três), apenas um deles, possui ensino superior.

4.1 CONDIÇÕES ANTECEDENTES AOS CONFLITOS

“A falta de diálogo entre os diferentes departamentos da empresa” (Gerente “c”).

Falta de liderança no departamento. (Colaborador “d”)

Falta de comunicação. (Colaborador “e”).

Opiniões, visões, metodologias diferentes e conflitos de interesse no ambiente de trabalho. (Colaborador “f”).

Falta de comunicação, baixa escolaridade e falta de empatia. (Colaborador “g”).

Ao se questionar o que ocasionava os conflitos, depreendeu-se quais condições antecediam o surgimento dos mesmos. Desta forma, a “falta de diálogo entre os departamentos” mencionada pelo gestor “c” e “falta de comunicação” citada pelos colaboradores “e,” g” e “h” encaixam-se nos pressupostos de Chiavenato (2010b) na condição que antecede o conflito denominada “Objetivos concorrentes”, e na classificação de Berg (2012) “choque entre objetivos e metas”.

Diante do exposto, a “falta de liderança” citada pelo colaborador “d”, relaciona-se com a condição que antecede o conflito “ambiguidade

de papel”, proposta por Chiavenato (2010b), pois essa falta de posicionamento do líder causa incerteza nos colaboradores. Quanto à resposta do colaborador “g” de opiniões, visões, metodologias diferentes e conflitos de interesse, assim também, como “a falta de empatia” destacado pelo colaborador “h” encaixam-se. Uma das causas dos conflitos relatadas foi a “baixa escolaridade” (colaborador “h”), condição não discutida pelos autores referenciados no aporte teórico.

4.2 ABORDAGEM PARA DESATIVAR E CONTROLAR OS CONFLITOS

Indagados sobre como os gestores agiam para desativar e/ou controlar as condições antecedentes e consequências negativas dos conflitos: o gestor “c” respondeu que orienta o foco nos resultados, controla os obstáculos e dialoga com os colaboradores. Já os colaboradores “d” e “e” responderam que essas situações são resolvidas pelo diálogo; o colaborador “g” disse que as partes são ouvidas; e o colaborador “h” indicou a criação de regras, cronogramas e protocolos. Assim, percebe-se a utilização, mesmo que de forma inconsciente, das três abordagens de gestão de conflitos: estrutural, processo e mista (CHIAVENATO, 2010b).

4.3 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Questionados sobre como os conflitos são administrados, obteve-se como resposta: age com tranquilidade e utiliza os erros para melhorar (gestor “c”); os conflitos são resolvidos com diálogo (colaborador “d”); os conflitos são resolvidos pelo gestor sem tomar nenhum partido, a não ser resolver a situação (colaborador “e”); o chefe apenas resolve a situação (colaborador “g”); e resolução acontece de forma sensata e tranquila (colaborador “h”).

Destaca-se que dois dos gestores responderam não existir conflitos no ambiente de trabalho e a existência de condições antecedentes aos conflitos, conseqüentemente, negaram a utilização de abordagens e estilos de administração de conflitos, efeitos dos conflitos nas organizações, etc.

Dessa forma, e confrontando o que foi dito pelo gestor “c” e pelos demais colaboradores, verifica-se que os conflitos existem na empresa; que os gestores “a” e “b”, ao negarem o conflito, demonstram que as condições que antecedem aos conflitos e episódios conflitivos, são negligenciados, ou seja, surgem e

“desaparecem” sem que o gestor tome consciência deles, da capacidade criadora ou destrutiva dos conflitos e perdem a oportunidade de utilizá-los a favor da equipe e da empresa.

O gestor “c” afirmou que existem conflitos na empresa, mas não deixou claro como resolve os conflitos, apenas ressaltou que mantém a calma e procura ser correto. A opinião dos colaboradores administrativos foram semelhantes a do gestor “c”, sendo assim, sugere-se então que o estilo de resolução de conflitos que mais se enquadraria com os gestores seriam os estilos de acomodação ou evitação de Thomas e Kilman, já que os conflitos são negados ou resolvidos pontualmente, sem aprofundamento.

CONCLUSÕES

Os conflitos são inerentes às organizações, a partir dessa compreensão, faz-se necessário que os gestores saibam reconhecer as situações que antecedem o aparecimento desses conflitos, para desativá-las no início ou no decorrer do processo do desenvolvimento do episódio de conflito, assim também, como escolher o estilo de gestão de conflito mais adequado quando o conflito já estiver se instalado.

Considerando o objetivo geral deste trabalho, analisar as condições antecedentes ao conflito e os estilos de gestão de conflitos em uma empresa de Teresina - PI, constatou-se que as condições que antecedem os conflitos são: aquelas em que as informações e expectativas de ação para o adequado desempenho das funções e tarefas de um determinado cargo não são claras e suficientes para os colaboradores (ambiguidade de papéis); as advindas da especialização dos grupos na realização de tarefas diferentes, pois essas pessoas passam a apresentar linguagem, objetivos e interesses distintos dos demais setores da organização (Objetivos concorrentes); e as decorrentes do comportamento humano, pois a forma de entender e sentir o mundo de cada pessoa influi para que os conflitos aconteçam.

Expostas as condições antecedentes aos conflitos (Ambiguidade de papel, objetivos concorrentes, recursos compartilhados e Interdependência de atividades), identificou-se as abordagens utilizadas para resolvê-las e apurou-se que essas condições são interrompidas com a aplicação das abordagens: estrutural, de processo e mista.

Procurou-se, também, identificar como os conflitos são geridos, quando já instalados. Constatou-se que algumas gerências negam a existência de conflitos e um dos gestores juntamente com os colaboradores, indicaram que apenas o episódio do conflito é resolvido pontualmente, sem averiguação de causas, nem direcionamento do conflito para otimização das consequências positivas. Contudo, apesar de não

haver gestão de conflito estruturada, tanto gestor como colaboradores afirmaram estar satisfeitos com a maneira como as situações antecedentes aos conflitos e os conflitos são geridos na empresa.

Diante disto sugere-se à empresa analisada e as demais que se interessarem pela temática gestão de conflitos, a investirem na qualificação de seus profissionais, em especial àqueles que lidam diretamente com área de gestão de pessoas, para que os mesmos possam aplicar a gestão de conflitos de forma pensada, não mais intuitiva como foi constatado pelo estudo de caso deste artigo, mas fundamentada em recursos teóricos e técnicos, para que toda energia gerada pelos conflitos possa ser direcionada em favor do desenvolvimento das pessoas e da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: LDA, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2009a.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6 ed. São Paulo: Manole. 2009b.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010a.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010b.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

ROBBINS, SP. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SUARES, Marinés. In FIORELLI, José Osmir. FIORELLI, Maria Rosa. ALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Mediação e Solução de Conflitos: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.