



## GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

### GESTÃO DE CONFLITOS: COMO ADMINISTRAR PARA NÃO PERDER PROFISSIONAIS QUALIFICADOS

Adeliane Antonia Gonçalves de Souza

Aline Ferreira do Nascimento

Camila Eduarda Jesus De Matos

Dara Peixoto de Souza

Cristiana Gonçalves (Orientador)

#### RESUMO

Este artigo investiga a importância da gestão de conflitos nas organizações e seus impactos no clima organizacional e na retenção de talentos. A pesquisa, realizada por meio de uma revisão bibliográfica, demonstra que os conflitos são inevitáveis nos ambientes de trabalho e que sua gestão eficaz é fundamental para promover um clima organizacional positivo e aumentar a produtividade. Os resultados indicam que a falta de gestão de conflitos pode levar a um clima de tensão, diminuir a satisfação dos colaboradores e aumentar a rotatividade. Conclui-se que as organizações devem investir em estratégias para prevenir e resolver conflitos, a fim de garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

**Palavras chaves:** gestão, conflitos, empresa, interpessoal e relacionamento

#### ABSTRACT

This research investigates the significance of conflict management within organizations and its impact on organizational climate and talent retention. A literature review demonstrates that conflicts are inevitable in the workplace and that effective conflict management is essential to foster a positive organizational climate and enhance productivity. The findings indicate that a lack of conflict management can lead to a tense atmosphere, decrease employee satisfaction, and increase turnover. In

conclusion, organizations should invest in strategies to prevent and resolve conflicts to ensure a healthy and productive work environment.

**Key words:** management, conflicts, company, interpersonal and relationship

## INTRODUÇÃO

Como sabemos os seres humanos são únicos e cada qual possui sua forma de agir, pensar e de ser, todavia se faz necessário comorar com outros com suas individualidades e diferenças. Esta relação tem início na pré-história, quando os homens tiveram que se organizar para conseguir seus alimentos (CHIAVENATO, 2010). Os homens são seres sociáveis, ocorrendo a troca de saberes e descoberta durante a interação e com ela aprendendo a lidar com as diferenças (CARVALHO, 2009).

Os conflitos estão presentes nas relações entre as pessoas, seja porque elas são diferentes ou por terem outros objetivos e interesses. Eles ocorrem também entre grupos sociais ou entre sociedade de países diversos (OLIVEIRA; PIZZONE, 2021).

Correntemente, esses conflitos são o resultado da intolerância às diferenças entre grupos e sociedade, do desrespeito, do fato de sociedades quererem se impor a outras e explorá-las de alguma forma esse contexto foi uma constante ao longo da história.

As pessoas podem lidar como os conflitos de diversas formas, mas todos tem conflitos. Eles fazem parte de nossa vida e sinalizam a necessidade de criarmos algo novo para lidar com situações que não somos capazes de resolver com a nossa forma imediata de agir.

Conforme Griffin (2007, p. 450), o “conflito é o desentendimento entre dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas”, que, de forma negativa, causa discórdia e antipatia e, de forma positiva, motiva o aprendizado e a busca por novos desafios.

Assim sendo, o conflito é natural e inevitável nas nossas relações.

Em uma organização, a relação interpessoal é um fator motivacional que leva os colaboradores a atingirem objetivos em comum, quando se tem conflitos entre a equipe ou equipe e líder, ocasiona a insatisfação do colaborador podendo levá-lo a busca de novo local de trabalho (FONSECA, et al. 2016)

Este trabalho se concentra em analisar os conflitos organizacionais sob a perspectiva de lidar com os conflitos para não perturbar o clima organizacional e evitar os inúmeros problemas para a empresa como a queda na qualidade do trabalho, ineficiência no atendimento ao cliente, rivalidades, disputas e até mesmo a perda do colaborador são alguns exemplos.

Os conflitos são manifestações naturais em todas as organizações, são impossíveis de ser impedidos, mas possíveis de serem administrados de forma objetiva, clara e prática assim que reconhece os indicativos em tempo, tornando-se possível acompanhar os índices que mostram sua ocorrência na organização (OLIVEIRA; PIZZONE, 2021).

O termo conflito se modifica com o passar dos anos, para De Dreu e Van de Vliert (1997) é a reação de um grupo ou individuo contra uma ação negativa, já para Da Cruz (2004) é uma divergência de perspectiva que gera tensão em uma das partes. Com a globalização dos mercados, a modernização, a busca por uma produção com maior eficiência e menor custo gera cobrança da liderança junto aos liderados, gerando conflitos, muitos não são tratados com a devida importância pela gerência por temerem demonstrar falhas nos seus processos (MCINTYRE, 2007).

A gestão de conflitos organizacionais abrange o diagnóstico dos processos que os constituem podendo ser entendido como maléfico às organizações, logo que são capazes de criar um ambiente organizacional problemático (ALVAREZ, et al, 2017).

Este trabalho tem como objetivo abordar a gestão de conflitos nas organizações e as ações necessárias para suas soluções ou para que não ocorram, evitando prejuízos aos processos e a manutenção de mão de obra qualificada.

## METODO

Pesquisa foi realizada pesquisa em banco de dados digital utilizando o google acadêmico, Lilacs e BVS, no período de setembro a novembro de 2024, sendo utilizada as palavras chaves: gestão, conflitos, empresa, interpessoal e relacionamento. Em primeira pesquisa, foram selecionados os artigos publicados no período de 2014 a 2024, sendo realizado a pré-leitura dos resumos disponíveis, após a pré-leitura fora feita a leitura de todo o artigo sendo selecionado ao final 20 artigos,

em nova busca, expandido o período de 2004 a 2024, realizando a pré-leitura do resumo, após realizado a leitura integral do artigo selecionando 10 que corroboram com a proposta do trabalho.

## **CONFLITOS E SUA GESTÃO**

Os conflitos estão presentes em praticamente todos os ambientes. Sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergência de ideias, objetivos, entre outros fatores. (OLESKI, 2018).

A palavra conflito, segundo Oliveira e Albuquerque (2010), está ligada a discórdia, ao desacordo e controvérsia. As diferenças individuais entre as pessoas geram muitos estudos e existe uma convicção de que é uma consequência natural, assim como inevitável em qualquer grupo.

Apesar de conflito ser natural entre os seres humanos que partilham o mesmo ambiente, seja no entretenimento ou em qualquer lugar, o mesmo pode acontecer também no seio das organizações, o que significa que é muito comum, uma vez que o ambiente é composto por pessoas de diferentes personalidades e opiniões diversas. O importante é não deixar de resolver os conflitos ao ponto de gerar um ambiente negativo na empresa e afetar a motivação dos funcionários prejudicando assim a produtividade dela, desviando seu foco e objetivo.

O conflito é uma realidade intrínseca às interações humanas, resultante de divergências entre pessoas que possuem visões opostas sobre fatos e comportamentos relacionados a expectativas, valores ou interesses compartilhados (VASCONCELOS, 2017).

Independentemente da compreensão que se tenha sobre conflitos, é fundamental adotar estratégias nas organizações para que sejam sanadas de formas justas e claras, sem que haja um abalo psicológico e nem discriminações aos colaboradores, em razão de que quanto mais tempo demorar, mais problemático se tornará o conflito.

Segundo Douglas H. (1999), os conflitos têm sua origem quando ocorre alguma divergência entre pessoas, grupos e/ou consigo mesmo, por diferentes razões ou motivos, gerando normalmente insatisfação entre as partes. Quando a palavra conflito

é citada, frequentemente é assimilada como algo ruim e que pode ser prejudicial para o bom andamento de uma empresa, de projetos, ou na vida pessoal sendo que se bem gerenciado, os conflitos podem ser úteis para solucionar problemas e trazer algum tipo de benefício e aprendizado.

Os conflitos são derivados de vários fenômenos, mas todos inerentes à vida em grupo e, um dos principais fatores que têm sido observados a esse respeito é a escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e os desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, o que gera conflitos intermináveis entre os membros do grupo.

Para a sociologia o conflito é um dos tipos de processos sociais pelos quais indivíduos e grupos atuam uns com os outros, sendo classificado como um processo dissociativo. (OLIVEIRA, 2001).

A gestão de conflitos é um nicho da área da gestão empresarial que compreendem em identificar e conviver com discordâncias de maneira correta e eficaz, nas empresas essa prática colabora em melhorar o clima organizacional, contribui para o crescimento da produtividade e para a conservação de talentos.

Conflitos são inerentes à convivência e à interação entre indivíduos, especialmente em um ambiente organizacional onde interesses, objetivos e perspectivas muitas vezes divergem.

Assim, a gestão de conflitos é uma preocupação dos diretores e colaboradores. Chiavenato (2004, p. 418) afirma que o administrador precisa ter uma habilidade importante, que é a habilidade de administrar conflitos. Berg (2012, p.18), afirma ainda que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. No entanto muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Os conflitos estão presentes em praticamente todos os ambientes. Sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergência de ideias, objetivos, entre outros fatores. (OLESKI, 2018).

A gestão é indispensável para manter uma boa convivência para os colaboradores de empresa, e traz à tona uma verdade, os conflitos precisam ser vistos com outros olhos, precisam ser analisados, trabalhados e visto como um indicador de mudança, com atitude diferente os gestores podem construir um clima organizacional favorável para todos, pois com a implementação dessa gestão, as emoções geradas pelos embates poderão ser controladas e serão expressas de uma forma que não acarrete em problema maior, mas, em algo construtivo tanto para os envolvidos, tanto para as partes terceiras da história.

O objetivo da gestão de conflitos é manter o foco no resultado, nas atitudes desenvolvidas pela organização, e que o objetivo não é achar uma vítima e um culpado em uma história, e o líder precisa estar disposto a implementar essa área da gestão empresarial para gerenciar bem as desarmonias que aparecem, e se antecipar a esses imprevistos para criar uma medida de controle, que irá tomar a melhor decisão possível.

A gestão de conflitos é fundamental para manter um ambiente organizacional saudável para os colaboradores da empresa, e traz à tona uma realidade, os conflitos necessitam ser vistos com outros olhos, necessitam ser visto como um indicador de mudança, com uma atitude diferente os gestores podem construir um clima organizacional benéfico para todos, pois, com a efetivação dessa gestão, as emoções geradas pelas contendas poderão ser monitoradas e serão expressas de uma forma que não gere um problema maior, mas, em algo edificante tanto para os colaboradores envolvidos, tanto para partes terceiras da história. Para isso, o líder deve saber que o objetivo da gestão de conflitos é manter o foco no resultado, nas atitudes desenvolvidas pela empresa, e que o objetivo não é achar uma vítima e um culpado em uma história, e o líder precisa estar disposto a implementar essa área da gestão empresarial para coordenar bem as divergências que aparecem, e se antecipar a esses imprevistos para criar uma medida de controle, que irá tomar a melhor decisão possível.

A gestão eficaz de conflitos desempenha um papel de extrema relevância tanto para as organizações quanto para os profissionais de gestão de pessoas. Esses profissionais devem cultivar habilidades sólidas de resolução de conflitos e de identificação precoce com o propósito de mediar e prevenir conflitos nas relações de trabalho.

A gestão de conflitos envolve a implementação de estratégias e técnicas eficazes para lidar com as situações conflituosas. A principal estratégia na gestão de conflitos é a comunicação eficaz e assertiva, onde os envolvidos expressam seus pontos de vista de forma clara e respeitosa, buscando um entendimento mútuo. Além disso, a mediação e negociação de interesses podem ser utilizadas para encontrar soluções satisfatórias para todas as partes envolvidas.

De acordo com Dessler (2014), quando surgem desentendimentos, algumas formas de lidar com os conflitos entre pessoas são mais eficazes do que outras. Em vez de ignorar os problemas, é geralmente mais vantajoso incentivar as partes envolvidas a confrontarem os fatos em busca de uma solução. Entretanto, há ocasiões em que é aconselhável dar um tempo para que as emoções se acalmem antes de abordar a situação.

Nas palavras de Dessler (2014), os empregadores necessitam implementar políticas e estratégias que estimulem os colaboradores a abordarem suas relações de trabalho com imparcialidade e cortesia, fomentando um ambiente propício ao estabelecimento de confiança mútua. Ademais, é imprescindível disponibilizar meios adequados para a resolução construtiva de eventuais desentendimentos interpessoais.

A gestão de conflitos envolve a implementação de estratégias e técnicas eficazes para lidar com as situações conflituosas. A principal estratégia na gestão de conflitos é a comunicação eficaz e assertiva, onde os envolvidos expressam seus pontos de vista de forma clara e respeitosa, buscando um entendimento mútuo. Além disso, a mediação e negociação de interesses podem ser utilizadas para encontrar soluções satisfatórias para todas as partes envolvidas.

Podemos entender que não se trata de um complexo e desafiador que demanda habilidades interpessoais sólidas e uma compreensão profunda da dinâmica humana.

## A PERDA DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA

O mundo do trabalho sofreu transformações numa velocidade jamais vista anteriormente. A exigência de qualificação se deu numa proporção de tempo superior ao tempo necessário ao indivíduo se qualificar. Devido a isso, a qualificação para o trabalho representa, na atualidade, uma grande preocupação dos governos e dos empresários, que é refletida na criação de secretarias, comissões e resoluções para atender às demandas do mundo do trabalho atual (PINHEIRO, 2004).

Com a mudança nas formas de trabalho, as exigências quanto a qualificação dos trabalhadores também se transformou. A evolução da tecnologia aumentou a produtividade, com consequente substituição da mão-de-obra não qualificada. Portanto, a qualificação torna-se indispensável para que o indivíduo possa se manter e constituir sua dignidade (PINHEIRO, 2004).

A definição de grau de qualificação é relativa e depende do grau de qualificação médio da força de trabalho do país. Em alguns casos, ter nível secundário de educação pode definir um trabalhador qualificado, enquanto em outros, seriam necessários 12 anos de estudos ou mais para entrar nesta categoria. Um segundo ponto importante é que a diferença entre educação formal e qualificação não é nítida, sendo seus efeitos diferenciados para os diversos tipos de ocupação e as diferentes indústrias (CAMARGO & REIS, 2005).

Além de qualificação, o novo trabalhador precisará saber conviver com o risco, já que a antiga noção de carreira está praticamente extinta, a experiência tomou-se de pouco valor, a estabilidade rara, o novo trabalhador flexível não pode mais contar com a ascensão profissional como podia antes no modelo fordista, não existe mais a promoção por tempo de serviço, não se cria mais identidade com a profissão e com o grupo de trabalho, as relações são descartáveis e fluidas (PINHEIRO, 2004).

Observa-se, assim, que a habilidade de uma região em atrair mão de obra qualificada depende do grau de desenvolvimento da região, o que, por sua vez, está relacionado ao grau de inovação. Ao mesmo tempo, o nível de inovação está relacionado ao influxo de capital humano. Então, haveria simultaneidade entre inovação e migração de mão de obra qualificada (FAGGIAN e MCCANN, 2009).

A progressão na carreira e as condições de trabalho aparecem como principais razões para o motivo de emigrar e não pela situação de desemprego. A perda de mão-de-obra afeta diretamente dois níveis em termos financeiros: o montante que o Estado despendeu com a formação do jovem, por um lado; e, o montante que o Estado iria recuperar com esse jovem ao longo da sua vida ativa (imposto coletado sobre o rendimento, contribuição para os subsistemas de segurança social etc.) (CERDEIRA et al. 2015).

A alta taxa de trabalhadores empregados que estão ativamente buscando novas vagas explica a alta rotatividade de vagas que se tem no país. A busca por emprego é motivada principalmente pelo desejo de uma remuneração melhor e a busca por maior perspectiva de crescimento, fator que se confirma ainda pelo fato que este é um movimento mais presente em funcionários de micro e pequenas empresas. Assim, trabalhadores disputam com desempregados por vagas de emprego, tornando o mercado de trabalho no Brasil um ambiente altamente competitivo. Isso reforça a necessidade de qualificação, atualização e a importância de o candidato, esteja ele empregado ou desempregado, estar muito bem-preparado para o processo seletivo (CUSTÓDIO & FERREIRA, 2023)

Entretanto a taxa de desemprego cai ao final de cada etapa da educação formal, sugerindo que completar uma etapa do processo educacional tem um valor adicional para o mercado, além do ano adicional de estudo. Portanto, os principais fatos estilizados que caracterizam o desempenho dos três grupos de trabalhadores no Brasil são: A taxa de desemprego aberto entre os trabalhadores qualificados é relativamente baixa, sistematicamente decrescente à medida que aumentam os anos de estudos; A taxa é menor do que para os não qualificados, que apresentam taxas de desemprego mais elevadas, porém relativamente constantes com o aumento dos anos de estudos; Os níveis desemprego aumentam rapidamente para os trabalhadores com mais de cinco anos de estudos, atingindo seu ponto mais alto para o grupo com nove anos de estudos, quando então começa a cair (CAMARGO & REIS, 2005).

Uma das principais dificuldades detectadas pela administração, que freou o desenvolvimento da empresa foi a qualificação da mão-de-obra. Cada novo projeto sempre foi caracterizado por enormes embaraços na obtenção de mão-de-obra

qualificada com consequente redução na qualidade final dos serviços obtidos. As dificuldades enfrentadas trouxeram várias indagações a seus administradores, que começaram a se perguntar se elas seriam causadas pela deficiência nas estratégias utilizadas nos processos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, ou se realmente a oferta de mão-de-obra era, de fato, despreparada para o que requeriam suas respectivas funções (CAMARGO & REIS, 2005).

Ao oferecer possibilidades de requalificação a seus trabalhadores, a empresa transforma-se também em um espaço de capacitação e aprendizado contínuo, influenciando tanto a satisfação geral quanto a confiança de seus colaboradores (FERREIRA & RESENDE, 20223)

O efeito das empresas sobre o desempenho do mercado de trabalho não se dá necessariamente através do aumento do custo do trabalho, ou da flexibilidade ou não do mercado. Instituições são importantes porque elas são como contratos, cujos termos geram incentivos específicos para os agentes. Em condições de assimetria de informações que gere o tipo de seleção adversa que descrevemos nesta seção, os contratos devem ser desenhados de tal forma que induza os agentes a revelarem suas informações privilegiadas. Ou seja, a questão é de como desenhar instituições que gerem um fluxo de informações entre agente (o trabalhador) e principal (o empregador) que minimizem o potencial de manipulação por ambas as partes e, portanto, sejam confiáveis (CAMARGO & REIS, 2005).

## **AMBIENTE INTERNO E A GESTÃO DE CONFLITOS**

O ambiente interno de uma organização e as constantes mudanças que ela enfrenta são as principais fontes de conflito que afetam diretamente o clima organizacional. Conflitos sempre fizeram parte da vida humana, tanto no âmbito pessoal quanto profissional e continuarão a existir. O que cabe a nós é o autoconhecimento sobre nossos conflitos internos, para que possamos lidar de maneira mais eficaz com os conflitos no ambiente organizacional. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 6), o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga como os indivíduos, grupos e a estrutura organizacional influenciam o

comportamento das pessoas dentro das empresas, com o objetivo de utilizar esses conhecimentos para melhorar a eficácia organizacional.

Entretanto, a capacidade de adaptação às mudanças não recai exclusivamente sobre os gestores, mas deve envolver todos os membros da organização. Afinal, as mudanças impactam de maneira significativa a gestão de pessoas, dado que o trabalho desempenha um papel central na vida dos colaboradores, não só em termos econômicos, mas também na formação da identidade pessoal e na inclusão social. Essa relação entre trabalho e identidade pode, por sua vez, influenciar a qualidade de vida no ambiente de trabalho, que está intimamente ligada ao desempenho individual. Como aponta DYNIEWICZ (2017), a qualidade de vida no trabalho é afetada pelas condições físicas e psicológicas de trabalho, como salários, políticas organizacionais, estilo de supervisão e, especialmente, pelas relações interpessoais.

O vínculo entre o trabalho e a qualidade de vida se torna evidente quando as condições de trabalho afetam diretamente o bem-estar do colaborador, impactando seu desempenho e sua satisfação. Por isso, é crucial que as organizações avaliem constantemente seu clima organizacional, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo, o que, por consequência, melhora a eficácia organizacional, tanto em níveis estratégicos quanto operacionais.

Muitas organizações negligenciam os aspectos do comportamento organizacional e acabam subestimando a importância do clima organizacional, comprometendo as condições necessárias para o desenvolvimento adequado das atividades e para a qualidade de vida de suas equipes. Refletir sobre o comportamento organizacional e suas variáveis é de fundamental importância, visto que isso afeta diretamente o ambiente de trabalho e, consequentemente, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

Carrera (2012) destaca diversas estratégias para lidar com conflitos no ambiente de trabalho. Algumas das mais importantes são:

- **Evitação:** Em alguns casos, pode ser útil evitar o conflito se ele não for significativo ou se não houver tempo para uma resolução imediata. No entanto, a evitação não deve ser uma solução permanente.

- **Acomodação:** Quando uma das partes cede para preservar o relacionamento, a acomodação pode ser necessária, embora não seja uma solução ideal para conflitos prolongados.
- **Competição:** Quando uma decisão rápida e assertiva é necessária, uma abordagem competitiva pode ser adotada. Contudo, essa estratégia pode gerar ressentimentos, especialmente se for usada de forma excessiva.
- **Colaboração:** A colaboração é uma abordagem construtiva em que ambas as partes buscam uma solução que atenda aos interesses de ambos. Essa é a estratégia mais eficaz, especialmente para resolver conflitos que envolvem questões importantes para todas as partes envolvidas.
- **Compromisso:** Aqui, cada parte envolvida no conflito faz concessões para chegar a uma solução mútua, embora isso não signifique que todas as partes estejam totalmente satisfeitas com o resultado.

De acordo com Vecchio (2008), a comunicação eficiente dentro das organizações nem sempre é alcançada, o que contribui para o agravamento de problemas internos, como a falta de entendimento e a disseminação de boatos. A má comunicação é frequentemente apontada como uma das principais causas de conflitos nas empresas. Além disso, AGOSTINI (2005) ressalta que, para entender como os conflitos afetam o clima organizacional, é preciso analisar as missões, valores e objetivos da organização, bem como os fatores internos e externos que alimentam essas disputas. Conflitos podem surgir, por exemplo, devido a oposição de ideias, diferentes perspectivas e interesses divergentes entre os membros de um mesmo grupo, o que é comum em ambientes organizacionais dinâmicos.

Os conflitos mais comuns são, muitas vezes, entre colegas de trabalho, que surgem por diferenças de personalidade, valores, opiniões ou estilos de trabalho. Esses conflitos tendem a afetar o desempenho coletivo da equipe, uma vez que criam um ambiente de tensão e dificultam a colaboração. No entanto, é competência da liderança e dos gestores administrar esses conflitos de maneira inteligente e construtiva, criando soluções que transformem esses desafios em oportunidades de crescimento e coleção entre os membros da equipe.

A gestão eficiente de conflitos pode ter um impacto positivo no clima organizacional, desde que sejam implementadas práticas de mediação e resolução

pacífica de disputas, além de promover a empatia e a comunicação aberta dentro das equipes. Além disso, é importante que a liderança seja proativa na identificação de fontes de conflitos e na promoção de um ambiente de respeito mútuo, onde todos se sintam valorizados e possam contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Em síntese, a relação entre conflitos e clima organizacional é complexa e multifacetada, mas é possível minimizar seus impactos negativos por meio de uma gestão adequada. Quando bem administrados, os conflitos podem ser transformados em oportunidades para o aprendizado e fortalecimento das equipes, promovendo um ambiente organizacional mais saudável.

Robbins e et al (2010) descreve o conflito como um fenômeno natural e inevitável em qualquer organização. Ele pode ocorrer em diferentes níveis e entre diferentes grupos, como entre indivíduos, entre equipes ou entre departamentos. A maneira como o conflito é tratado pode ter um efeito profundo no clima organizacional, podendo tanto melhorar quanto prejudicar a dinâmica organizacional. O autor também enfatiza que os conflitos interpessoais dentro da organização podem alterar significativamente o clima de trabalho. Quando um conflito pessoal entre dois funcionários não é resolvido adequadamente, ele pode se espalhar e afetar outros membros da equipe, criando um ambiente de tensão e antagonismo. Isso pode resultar em:

- **Diminuição da coesão** da equipe, já que membros do time podem se dividir em facções.
- **Redução da colaboração** entre colegas de trabalho, prejudicando a eficiência e os resultados da equipe.
- **Isolamento e evasão** de interações, o que compromete a comunicação e a resolução de problemas.

Por outro lado, uma boa gestão de conflitos interpessoais pode fortalecer as relações no ambiente de trabalho, ajudando as equipes a resolver desacordos de maneira construtiva, promovendo um clima mais colaborativo e harmonioso.

Outro ponto importante abordado por Robbins (2009) é a natureza dos conflitos entre departamentos. Em muitas organizações, diferentes áreas ou equipes podem entrar em conflito devido a divergências de objetivos, diferentes prioridades ou até competição por recursos. Esses conflitos interdepartamentais, se não tratados de

maneira adequada, podem criar um ambiente de rivalidade e insegurança, o que impacta negativamente o clima organizacional.

Quando esses conflitos não são geridos, podem resultar em:

- **Falta de alinhamento entre os departamentos**, prejudicando os objetivos organizacionais e a produtividade geral.
- **Frustração entre os colaboradores**, que sentem que seus esforços são prejudicados pela falta de colaboração entre áreas.
- **Clima organizacional fragmentado**, onde as equipes não trabalham de forma integrada, prejudicando a sinergia necessária para o sucesso organizacional.

Entre tanto a dinâmica dos conflitos no ambiente organizacional é ter estratégias práticas para gerenciá-los, embora os conflitos sejam inevitáveis, a forma como ele é abordada pode determinar se eles terão um efeito negativo ou positivo sobre a organização. A habilidade de gerir conflitos de maneira eficaz é crucial para o bom funcionamento de qualquer organização, melhorando o clima organizacional e contribuindo para a qualidade de vida no trabalho.

## CONCLUSÃO

Com a revolução tecnológica que trouxe a automatização da produção tornando-a mais eficiente e diminuindo os custo e exigindo mão de obra cada vez mais qualificada, o advento da globalização que promoveu a abertura dos mercados mundiais através de acordos de livre comércio entre os países aumentando a concorrência exigindo uma visão estratégica mais eficaz dos seus dirigentes, está provocando uma competição constante em todos os campos das nossas vidas, nas escolas em busca das melhores notas para conseguir melhores vagas em universidades, na sociedade para conseguir o devido reconhecimento e no ambiente profissional em busca de melhor qualidade de trabalho. Com essa “batalha constante” sendo inerente as relações humanas o conflito, se tornam mais frequentes, gerando maior divergência entre trabalhadores da mesma categoria, trabalhadores e líderes e entre líderes e gestores, cada um impondo a sua opinião e fazendo ser ouvido. Estes conflitos quando não gerenciados adequadamente podem ocasionar desmotivação da equipe, a perca do controle gerencial dos líderes e gestores, prejudicando todo o clima

organizacional afetando a cadeia produtiva da empresa, fazendo com que colaboradores qualificados busquem novo posto de trabalho que os valorizem.

Para o gerenciamento e diagnóstico precoce dos conflitos entre a equipe, foram realizados diversos estudos e com eles desenvolvidas ferramentas para diagnóstico do clima organizacional, que ajudam os seus gestores a compreender as falhas nos processos que podem ocasionar a desmotivação dos seus colaboradores.

Uma empresa que consegue gerenciar as diferenças e opiniões divergentes consegue extrair melhorias no seu processo produtivo valorizando os trabalhadores que passam a apresentar soluções, com isso, se faz uma concorrência sadia entre os colaboradores, fazendo com que eles se sintam como parte da empresa e que sua opinião é importante promovendo a integração entre os níveis hierárquicos mantendo a mão de obra qualificada e motivada.

## REFERENCIAS

ALVAREZ, G. M.; AGUIAR, F. F.; FORMOSO, R. G. **A Gestão De Conflitos Em Organizações Contemporâneas.** VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Foz do Iguaçu - PR, set. 2017.

BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.** 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

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

CARRERA, D. **Gestão de Conflitos: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, A. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3.ed. Compacta - Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri: Manoel, 2014 – 4º edição, 1º reimpressão.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Teoria das organizações.** São Paulo: Manole, 2010.

DA CRUZ, D. M. **Gestão de conflitos.** Ciência e técnica, p. 52, 2004.

DE DREU, C. K., VAN DE VLIERT, E. **Using conflict in organizations**, 1997.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DYNIEWICZ, A. M. **Avaliação da qualidade de vida de trabalhadores em empresa metalúrgica: um subsídio à prevenção de agravos à saúde**. Fisioterapia em Movimento, v. 22, n. 3, 2017.

FOSENCA, L.; REIS, R.; MESQUIT, K.; ALCANTARA, A. O. **Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: Impactos num ambiente organizacional**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016.

GRIFFIN, Ricky W. Introdução à Administração. São Paulo: Ática, 2007  
LUZ, R.; **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MCINTYRE, S. E. **Análise Psicológica**. Instituto Superior da Maia, Portugal. (2007), 2 (XXV): 295-305.

OLESKI, A. **Saiba como criar um clima positivo na empresa com a gestão de conflitos: gestão eprodutividade, para empreendedores**. Água Branca, 2018. Disponível em: <https://aberturasimples.com.br/gestao-de-conflitos/>. Acesso em 20 set. 2024.

OLIVEIRA, A. V.; PIZZONI, T. G. P.; **Gestão De Conflitos E Comunicação Organizacional: Um Estudo Empírico Em Instituições Públicas De Ensino**. Caderno de Gestão e Empreendedorismo. Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, mai. set. 2021.

OLIVIERA, P. S. **Introdução à sociologia**. 24 ed. São Paulo: Ática, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

VASCONCELOS, C. E. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2017.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.