

# A Gestão de Conflitos numa Organização Localizada no Sertão do Pajeú (pe)

Ana Paula da Silva Farias  
ana\_paula2778@hotmail.com  
UFRPE

Nady Aurélia  
nadyaurelia@hotmail.com  
FIS

Kaciene Ramalho  
kacieneramalho@hotmail.com  
FIS

Mariluce Queiroz  
maluqueiroz.1@hotmail.com  
FIS

**Resumo:** O conflito pode ser considerado um processo de oposição e confronto entre indivíduos ou grupos, apresentando-se como um fenômeno cotidiano que atinge as atividades dos gestores organizacionais. O conflito pode ter consequências tanto de caráter positivo, quanto negativo. Cabe ao gestor, o desafio de descobrir como lidar com ele construtivamente. Assim, esse trabalho tem como objetivo investigar como funciona a gestão de conflitos de uma empresa, localizada no interior do Estado de Pernambuco, local conhecido como Sertão do Pajeú. Utilizou-se, como método, a pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, na modalidade estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada com o principal gestor da organização e quinze empregados, tendo como principal resultado a congruência de percepções desses profissionais sobre as causas, consequências e resolução dos conflitos.

**Palavras Chave:** Gestão - Conflitos - Organização - Empregados - Direção

## 1. INTRODUÇÃO

O conflito é um fenômeno cotidiano que vai atingir as atividades dos gestores organizacionais, pois são comportamentos observáveis e exigem a tomada de decisão. Entende-se como uma situação de conflito aquela em que as pessoas se colocam em posições antagônicas, com divergentes percepções e ideias. Acredita-se que situações como essas são inevitáveis e necessárias para os relacionamentos em grupo, tendo como principais causas os problemas de comunicação, a estrutura organizacional, a disputa de papéis entre os empregados, a escassez de recursos, os mal-entendidos e a falta de compromisso profissional (MOSCOVICI, 2008; CHIAVENATO, 1992; ANDRADE, ALYRIO & MACEDO, 2004).

Para Newman e Warren (1980), além da competição por recursos escassos e conflitos deliberadamente criados (devido a tarefas ou a estrutura organizacional), mais três fatores contribuem para a existência de uma situação conflituosa: as diferenças das características de trabalho; os valores e objetivos divergentes; e, uma organização ambígua.

Para lidar com uma situação de conflito e suas causas, o gestor deve se preparar para fazer com que os sistemas organizacionais trabalhem de forma integrada, visando à eficiência do processo. A estrutura, o pessoal, o estilo pessoal, o sistema de recompensa e a liderança devem contribuir para que os executivos tenham a possibilidade de perceber as posturas conflitantes, adaptem as pessoas aos processos de cooperação, tomem decisões e inculquem na cultura organizacional, o senso moral (COHEN, 2003; BARNARD, 1971).

Sabe-se que nas organizações, os conflitos podem ter tanto o caráter positivo, quanto o negativo. Podem ser classificados como conflitos positivos aqueles que desencadeiam mudanças pessoais, grupais e organizacionais e que impulsionam o crescimento pessoal, a inovação e a produtividade. São considerados negativos, aqueles que não são conduzidos corretamente pelos gestores e interferem na motivação dos empregados (SPAGNOL *et al.*, 2010). Assim, o desafio do gestor organizacional não é reduzir ou suprimir conflitos, mas descobrir como lidar com eles construtivamente (PEREIRA *et al.*, 2009).

Com base nisso, esse trabalho tem como objetivo investigar como funciona a gestão de conflitos de uma empresa, localizada no interior do Estado de Pernambuco, local conhecido como Sertão do Pajeú.

## 2. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

O conflito pode ser entendido como um processo que tem seu início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera importante (ROBBINS, 2002). Assim, o conflito pode ser considerado um processo de oposição e confronto entre indivíduos ou grupos nas organizações. Um estado em que as partes envolvidas exercem poder de busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas. E esse estado pode estar presente tanto em organizações com ou sem fins lucrativos (DUBRIN, 2003).

Entende-se, portanto que, independentemente do tipo de organização, os conflitos existem e esses podem ser classificados em três categorias diferentes: os intrapessoais, os interpessoais e os intergrupais. O conflito intrapessoal ocorre no âmbito individual e envolve valores e desejos contraditórios. O interpessoal ocorre quando duas ou mais pessoas possuem valores, crenças e metas diferentes. E, o intergrupais acontece entre dois ou mais grupos de pessoas, departamentos ou organizações (MARQUIS & HUSTON, 1999).

Faz-se necessário notar não só os conflitos manifestos e observáveis que circulam pela organização. Existem também aqueles que são encobertos, caracterizados por ruídos velados. Para Cecílio (2005), esse tipo de conflito pode não fazer parte da agenda dos gestores, que os

deixam de levar em conta para não ter que enfrentar as relações de poder cristalizadas e instituídas no contexto organizacional.

Isso porque, quando o conflito se torna conhecido pelas pessoas envolvidas, pode ser destrutivo e violento, conciliatório ou amistoso. Não importa qual a origem do conflito ou a postura adotada para geri-lo, as pessoas envolvidas terão sempre a intenção de expor suas razões e ter suas necessidades atendidas (FARIA, 2006 *apud* FERREIRA JÚNIOR, 2007). Para isso, torna-se essencial numa organização uma gestão que tenha a capacidade de perceber o conflito a tempo suficiente para agir (HANDY, 1978).

A presença do conflito pode ser detectada com a observação de alguns fatores na organização, são eles: comunicações deficientes (lateral ou vertical); hostilidade e inveja intergrupual; fricção interpessoal – antipatia entre indivíduos de grupos diferentes; intervenção constante do alto escalão em conflitos menores; proliferação de regras, regulamentos, normas e mitos; e, moral baixo, por causa da frustração originada da ineficiência (HANDY, 1978).

Além do processo de identificação, é importante saber lidar com as consequências dos conflitos. Essas podem apresentar aspectos positivos e negativos. Para Fiorelli *et al.* (2004), dentre as possíveis vantagens causadas pelos conflitos estão a geração de novas ideias, a exploração de personalidades, o aprendizado a respeito dos outros, comprovação da coesão de um grupo e a permissão para que as pessoas expressem seus sentimentos.

Diney (2005 *apud* FERREIRA JÚNIOR, 2007) corrobora com essa lista de vantagens afirmando ser positiva a situação conflitiva quando se rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia a acomodação de ideias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade.

Quanto aos aspectos negativos, Franque (2006) acredita que os mesmos estão associados ao desencadeamento de sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade e o desvio de energia que poderia estar sendo utilizada para a produção, para o próprio conflito,

### 3. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

A compreensão do conflito é essencial para que sua resolução seja produtiva e construtiva. A forma como esse é encarado e gerido, condiciona suas consequências, positivas ou negativas. O processo de administração de conflitos é fundamental para a geração de uma solução adequada. O gestor necessita seguir alguns princípios, dentre eles: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação do conflito (BOCCATO, 2009).

Para lidar com os conflitos, os gestores podem se utilizar de várias estratégias de ação, Spagnol *et al.* (2010) destaca algumas delas:

- **Estratégia de Confrontação.** Forma de resolver o problema por meio de uma abordagem frontal entre as partes envolvidas.

- **Estratégia de Compromisso.** Método que tenta estabelecer um acordo, por meio de um terceiro que conduz a negociação.

- **Estratégia de Abrandamento.** Enfatiza os interesses comuns, com o objetivo de minimizar as diferenças entre os membros conflitantes.

- **Estratégia de Competição.** É utilizada quando uma das partes busca o que deseja às custas dos demais.

- **Estratégia de Colaboração.** Os envolvidos põem de lado suas metas originais e trabalham em conjunto para estabelecer uma meta comum.

- **Estratégia de Negociação.** Cada uma das partes abre mão de alguma coisa, com o intuito de conciliar as diferenças.

- **Estratégia de Evitar conflito.** O gerente se propõe a constituir equipes homogêneas, com maior afinidade em diversos aspectos, controla as relações interpessoais, separando indivíduos polêmicos, agressivos, ou seja, manipula as condições ambientais, físicas e emocionais.

- **Estratégia de Reprimir Conflito.** O gerente mantém as diferenças individuais encobertas, não propicia o ambiente em que as diferenças possam ser expressas. Forma-se um clima de repressão, com recompensas para aqueles que seguem as normas vigentes e punição para os que tentam quebrar a harmonia da equipe.

- **Estratégia de Aguçar as Divergências.** Trata-se do reconhecimento e aceitação, por parte do gerente, das divergências e da criação de um ambiente propício a expressar o conflito abertamente, para ser entendido por toda a equipe.

- **Estratégia de Transformar as Diferenças em Resolução de Problemas.** Método que visa entender as divergências individuais ou grupais como enriquecedoras, ao invés de estabelecer um clima de competição. A ideia é a de que as situações conflitivas sejam vistas como problemas que podem ser resolvidos de forma criativa e cooperativa.

- **Estratégia de Retirada.** Técnica que consiste em demorar para responder a uma questão, esquecer-se do problema, deixar que o mesmo se resolva com o tempo e não ter compromisso com as questões problemáticas. Evita-se o conflito, sem enfrentá-lo.

- **Estratégia de Mudanças Comportamentais.** O objetivo desse método é atingir as causas do conflito, para solucioná-los, definitivamente. A perspectiva é a de que se mude atitudes e comportamentos pessoais.

- **Estratégia de Mudanças Organizacionais.** Resolução de conflitos através de mudanças estruturais, como a criação de novos cargos, transferência de empregados, descentralização da decisão, delegação de autoridades etc.

- **Estratégia de Peso da Autoridade.** A palavra final na resolução do conflito é dada por uma autoridade competente.

Para Marquis e Huston (1999), ao escolher qualquer uma dessas estratégias, o gestor deve levar em consideração a situação conflituosa, a urgência na tomada de decisão, a importância da questão em foco, além de maturidade, do poder e do *status* dos indivíduos envolvidos.

De acordo com Walton (1972 apud CARVALHAL, 2012), uma ação importante a fazer na administração de conflitos, é diferenciar aqueles que têm causas reais daqueles que têm causas emocionais. Os de causas reais envolvem divergências acerca das políticas, normas, prioridades, recursos, papéis e relações formais entre as partes. E os de causas emocionais compreendem sentimentos negativos entre as partes, como os de desconfiança, desprezo, ressentimento, medo e rejeição.

Carvalho (2012, p. 28), afirma que os conflitos de causas reais exigem negociação e solução de problemas pelos participantes e, até mesmo, intervenção de partes neutras. Em contrapartida, os conflitos originados de causas emocionais exigem a reestruturação das percepções das partes e o tratamento dos sentimentos existentes, além da intervenção cuidadosa de uma terceira parte habilitada.

Ainda segundo o autor, para orientar a abordagem da situação de conflito, o gestor deve levar em consideração a antevisão das implicações e as consequências de um conflito

não controlado, sendo necessário avaliar a magnitude dos custos envolvidos em relação aos benefícios (CARVALHAL, 2012).

#### **4. METODOLOGIA**

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa descritiva e exploratória. É descritiva porque existe a observação, o registro, a análise, a classificação e a interpretação dos fatos, sem que o pesquisador faça qualquer tipo de interferência. É explicativa, pois objetiva aprofundar o conhecimento da realidade, procurando identificar quais são os seus fatores determinantes (PRESTES, 2008).

Apresenta-se na modalidade de estudo de caso, porque tem interesse no desenvolvimento de um caso específico, ou seja, de uma organização. É uma ferramenta que pode ser utilizada para diagnosticar problemas e indicar medidas de reabilitação (SALOMON, 1999).

É um estudo com abordagem qualitativa, que compreende técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. O objetivo dessa abordagem é traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre teoria e ação (MAANEN, 1979 *apud* NEVES, 1996).

A coleta de dados aconteceu no mês de outubro de 2013, com o gestor da empresa e quinze empregados. A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Foram abordadas questões relacionadas às principais fontes e causas do conflito na organização, principais consequências, quais as ações específicas da empresa quanto à resolução de conflitos, a atuação do gestor na administração dos conflitos e o processo de comunicação entre gestor e equipe.

#### **5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A organização em estudo é uma empresa que representa a Copagaz, especializada no engarrafamento e comercialização do gás de cozinha. A Copagaz é a única distribuidora de gás certificada pela ABRINQ, possui modernos parques de engarrafamento de gás de cozinha (Gás Liquefeito de Petróleo - GLP) e uma rede de distribuição presente em 19 estados do Brasil.

Como representante da Copagaz, há 20 anos, a empresa em estudo atende as cidades de Serra Talhada (PE), Custódia (PE), Afogados da Ingazeira (PE), São José do Belmonte (PE), Salgueiro (PE), Cabrobó (PE), Ouricuri (PE), Princesa Isabel (PB), Patos (PB), Missão Velha (CE) e Juazeiro (CE).

São 19 unidades de negócio, geridas por um diretor, que é o sócio majoritário da organização. A empresa é composta por 12 profissionais em cargos de gerência, 05 supervisores, 30 digitadores, 40 vendedores e 60 ajudantes de entrega. O diretor, que é o tomador de decisão, não possui formação na área de gestão e tem como princípios de gerenciamento a qualidade, a seriedade, o compromisso e a confiança.

#### **6. RESULTADOS APRESENTADOS**

A análise de resultados será apresentada em duas partes. A primeira contempla os dados coletados com o gestor da organização. A segunda, com os empregados.

##### **6.1 PERCEPÇÃO DO GESTOR**

O gestor indica como principais conflitos da organização: a lentidão na elaboração dos relatórios de gestão; a falta de compromisso de alguns empregados; os gastos desnecessários,



por parte dos gerentes; e, a lentidão na entrega de produtos aos clientes, devido a problemas entre os gerentes e vendedores.

O diretor entende que a principal causa de conflitos é a falta de planejamento das atividades do dia a dia, por parte dos empregados. Isso gera acúmulo de tarefas e impede que esses as realizem e obtenham os resultados esperados. Além disso, compreende que como consequências dos conflitos estão a falta de comunicação e de compromisso.

Para minimizar tais consequências, acredita que deve atuar junto aos empregados, orientando, consultando e controlando suas atividades. Afirma ter um perfil de estrategista, com visão panorâmica e com capacidade para transformar uma situação negativa em positiva.

Julga saber ser flexível ou árduo, diante das situações que se apresentam, resolvendo o conflito de maneira positiva e evitando gerar outro conflito. O gestor diz ter autonomia e que não sente dificuldade para resolver os conflitos.

E, por fim, afirma que mantém uma comunicação clara e direta com os empregados e que comunica a resolução de conflitos, quando isso se faz necessário, principalmente quando esses envolvem uma equipe de trabalho.

## 6.2 PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS

Os empregados da empresa entendem como principal conflito a falta de comunicação entre si, sendo mais frequente no setor onde se faz a entrega do produto aos clientes e no repasse das informações e ferramentas de trabalho da gerência para o operacional. Destacam como principal causa do conflito a interferência de problemas pessoais na realização do trabalho.

Quanto a resolução dos conflitos, por parte do principal gestor da empresa, os empregados afirmam que o mesmo costuma encontrar soluções rápidas para as situações conflituosas, utilizando-se do diálogo. Percebem que o mesmo tem total autonomia para resolver as questões e bastante experiência.

No tocante as regras da organização, os empregados entendem que não são fontes de conflito, mas que muitos profissionais ainda não têm maturidade para vivenciá-las adequadamente, o que pode gerar desconfortos e, conseqüentemente, novos conflitos. Também afirmam que conseguem antever os conflitos, através da qualidade dos relacionamentos internos e clima organizacional.

Os empregados garantem que já interferiram de alguma forma, na resolução de conflitos, ouvindo as partes envolvidas, tentando entender os motivos que geraram a situação e prestando suporte, no aspecto emocional, aos envolvidos no conflito para que não houvesse prejuízo quanto ao desempenho de seus trabalhos.

## 7. CONCLUSÃO

Os conflitos estão presentes nas relações humanas e podem ser tratados como um processo natural e importante para o crescimento dos grupos, desde que sejam identificados e administrados. Cabe ao gestor essa tarefa, uma figura que pode atuar como mediador, na tentativa de minimizar ou evitar as consequências negativas do conflito e potencializar seus aspectos positivos.

Entende-se que, na organização em estudo, as situações de conflitos são bem resolvidas pelo seu principal gestor, que é bastante atuante, tem autonomia para intervir nas diversas situações, tem credibilidade e o respeito dos empregados, devido a sua forma de agir, com clareza.

Um aspecto importante que foi identificado na organização tanto pelo gestor, quanto pelos empregados e que pode ser encarada como uma das possíveis causas de situações conflituosas é falta de comunicação. Além desse aspecto, a ausência de planejamento das atividades diárias, o clima organizacional, a qualidade dos relacionamentos e fatores emocionais foram vistos como causadores de conflitos.

Tanto o gestor quanto os empregados apresentaram uma visão congruente das possíveis causas de conflito, suas consequências e as formas de intervenção, vistas, até o momento, como positivas para o desenvolvimento da organização.

## 8. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S.** Princípios de negociação: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARNARD, C.** As funções dos executivos. São Paulo: Atlas, 1971.
- BOCCATO, S. B. G.** Como gerenciar um grupo em conflito. In: MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C. Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado. Rio de Janeiro: Rubio, 2009. P. 85-100.
- CARVALHAL, E.** Negociação e administração de conflitos. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- CECÍLIO, L. C. O.** É possível trabalhar o conflito como matéria prima da gestão em saúde? Caderno de saúde publica, v. 21, n. 2, p. 508-16. 2005.
- CHIAVENATO, I.** Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- COHEN, A. R.** Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DUBRIN, A. J.** Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FERREIRA JÚNIOR, R. R.** Os conflitos nas organizações contemporâneas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5, 2007, Resende. Anais... Resende: 2007.
- FIGLIOLI, J. O.; MALHADAS JÚNIOR, M. J. O.; MORAES, D. L.** Psicologia na mediação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais. São Paulo: LTR, 2004.
- FRANQUE, P. F.** Análise dos estilos de gestão de conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel. Dissertação – Mestrado em Gestão Pública, Universidade dos Açores, Açores, 2006. 88 f.
- HANDY, C. B.** Da política e manejo das diferenças. In: Como compreender as organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J.** Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas do Sul, 1999.
- MOSCOVICI, F.** Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.
- NEVES, J. L.** Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, jun/dez. 1996.
- NEWMAN, W. H.; WARREN, E. K.** Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo. São Paulo: Atlas, 1980.
- PEREIRA, A. L. et al.** Análise de conflitos organizacionais: características, estilos e estratégias. In: ENCONTRO PARANAENSE DE PESQUISA E EXTENSÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS, 5, 2009, Cascavel. Anais... Cascavel: 2009.
- PRESTES, M. L. M.** A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos – da escola à academia. 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2008.
- ROBBINS, S. P.** Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SALOMON, D. V.** Como fazer uma monografia. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- SPAGNOL, C. A. et al.** Situações de conflitos vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 44, n. 3, p. 803-811. 2010.