

**RHUBENS** EWALD MOURA RIBEIRO  
**INDIRA** GANDHI BEZERRA DE SOUSA

ORGANIZADORES



# GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES

**Organizadores:**

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

**Diagramação:**

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e  
Ana Kelma Cunha Gallas

**Capa e Edição de Arte:**

Luís Fernando Silva Monteiro

**Supervisão Editorial:**

Edson Rodrigues Cavalcante

**Conselho Editorial**

Ana Kelma Cunha Gallas  
Benigno Soares dos Reis Filho  
Denise Juliana Bezerra de Pontes  
Barbosa  
Edson Rodrigues Cavalcante  
Elizete Alves de Oliveira  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa  
Izabel Herika Gomes Matias  
Cronemberger  
Jair Bezerra de Castro Júnior  
Lessandra Ribeiro Carvalho  
Luiz Carlos Alves Marinho  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

**EDITORA LESTU**

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Avenida Paulista,  
2300, andar Pilotis, Bela Vista, São Paulo, CEP 01310-300,  
Brasil.

Contato: [editora@lestu.org](mailto:editora@lestu.org) | site: [www.lestu.com.br](http://www.lestu.com.br) |

Whatsapp: (11) 97415.4679

Imagens da obra: Canva (Creative Commons)

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R484g

Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Organizadores). – 1ª Edição. – Teresina: Lestu, 2023.

296 p.

ISBN: 978-65-85729-02-4

DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-02-4

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Gestão de Conflitos. 6. *Outplacement*. I. Organizadora (es). II. Título. III. Localidade.

CDD: 658.

**Índices para catálogos sistemáticos:**

Administração: Gestão de Pessoas.

# **GESTÃO DE CONFLITOS: UMA ABORDAGEM SOBRE O PAPEL DO LÍDER NA RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO**

Carla Lopes da Silva Paulino

Brenda Marcelly Oliveira Fortes

Davi Rocha Freitas

Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

## **RESUMO**

Os conflitos são situações que ocorrem tanto na vida profissional ou pessoal de todo indivíduo. Situações que devem ser conduzidas de uma maneira correta para que não prejudique ambas as partes. Este estudo teve como principal objetivo investigar o papel do dirigente na gestão de conflitos no setor público e privado, fazendo um comparativo entre as empresas "A" (empresa pública) e "B" (empresa privada), ambas localizadas no estado do Piauí. Neste estudo foi utilizado o tipo de pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, bem como as técnicas de pesquisa bibliográfica e de campo. Os dados foram coletados por meio de entrevista e analisados através de técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados deste estudo demonstram que a presente pesquisa contribuiu para que os dirigentes das empresas A e B compreendam que os conflitos organizacionais podem proporcionar efeitos potencialmente positivos como negativos para a empresa, e que o diálogo é o método de comunicação praticado para abordar uma circunstância conflitante, além de manter a calma para se chegar a um entendimento entre as partes envolvidas.

**Palavras- chave:** Gestão de Conflitos; Organização pública; Organização Privada.

## **1 INTRODUÇÃO**

Vivemos em mundo em constante mudanças, as organizações notam a necessidade de investir em gestão de pessoas atuante, tendo em vista que o sucesso da empresa, vem da decorrência de uma boa administração de recursos humanos. As pessoas são o capital mais importante na organização, impactando diretamente na competitividade no mercado atual (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014).

Na procura desenfreada pelo sucesso, as empresas requerem muito dos funcionários, podendo gerar situações de ansiedade, e estresse, quando ocorre isso, nem sempre o que foi planejado sai da maneira esperada, pois cada indivíduo pensa e age de maneiras diferentes, o que impacta diretamente na tomada de decisão e na resolução dos problemas.

É notório que em todo ambiente, seja familiar, conjugal, universitário e organizacional a presença de conflitos, esses conflitos são gerados mediante contato diário com pessoas totalmente distintas, sendo habitual em alguns momentos que essa convivência gere problemas, por isso, faz-se necessário a Gestão de Conflitos, para melhoria na qualidade de vida em qualquer ambiente (MALANQUINI; SILVA, 2019)

De acordo com Vagner e Gabrieli (2021), os conflitos estão presentes em qualquer cotidiano, sendo difícil de evitar, mas sendo possível de administrar por meio de monitoramento contínuo. Caso não identificado no tempo certo, esses conflitos podem levar a situações que fogem do controle habitual, podendo ser prejudiciais as organizações. Se não forem administrados corretamente, podem acabar interferindo diretamente no estímulo dos trabalhadores.

Na procura constante pelo sucesso, as organizações demandam muito dos colaboradores, podendo ocasionar ansiedade e estresse na equipe de trabalho, tendo como foco principal atingir os objetivos. Em situações semelhantes a essa, nem sempre as metas saem conforme esperado, pessoas totalmente distintas que acabam pensando de formas diferentes,

essas diferenças individuais acabam gerando conflitos (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Segundo Ricci, Lima e Begnami (2016), a palavra conflito vem do latim, *conflictu*, que significa embate dos que lutam, caracterizado por um desentender entre duas pessoas, um desacordo, desavença ou colisão, denominadas forças que geram resultados negativos na busca por uma atividade que coloquem em um patamar de destaque.

Diante dessas afirmativas, a gestão de conflitos é de suma importância, trazendo melhorias para a organização em todo o geral. Então eis que surgiu a questão de pesquisa: quais as maiores dificuldades que um gestor da iniciativa pública e privada possam encontrar em seu ambiente de trabalho? Logo, o objetivo geral, em síntese consiste em analisar o papel do dirigente na gestão de conflitos no setor público e privado.

No intento de alcançar o objetivo geral, buscou-se como objetivos específicos: i) Compreender o conceito de conflito; ii) Investigar os pontos positivos e negativos da gestão de conflitos; iii) Diagnosticar o papel do gestor na gestão de conflitos; iv) Identificar os principais motivos gerados de conflitos.

A partir do problema e objetivos elencados, o presente artigo investiga o papel do dirigente na gestão de conflitos no setor público e privado, fazendo um comparativo entre as empresas "A" (empresa pública) e "B" (empresa privada). O conflito é algo que está presente no cotidiano das relações interpessoais, representando divergência de opiniões que podem se chocar e ocasionar situações negativas ou positivas para a empresa. Quando mal solucionados podem ocasionar na demissão dos envolvidos, desmotivação da equipe e afetar a convivência entre os envolvidos, tanto na vida pessoal como profissional.

O artigo em questão, busca responder quais as maiores dificuldades que um gestor da iniciativa pública e privada podem encontrar em seu ambiente de trabalho. Este estudo tem como principal objetivo mostrar o papel do dirigente na gestão de

conflitos no setor público e privado, fazendo um comparativo entre as empresas A e B e apresentando a maneira com que o líder trata esse tipo de situação e o envolvimento com funcionários. Para isso, foram identificados e analisados os conflitos existentes nas empresas e as maneiras para solucionar conflitos de forma eficaz.

Esta pesquisa de caráter exploratório e descritivo foi dividida em duas partes. A primeira que se baseou na pesquisa bibliográfica para fundamentar o estudo, explicando o conceito de gestão de conflitos, os níveis de gravidade dos conflitos, os conflitos existentes em uma organização pública e privada e as maneiras para solucioná-los de forma eficaz. A segunda parte trata-se de uma pesquisa de campo, utilizando-se da técnica de entrevista para colher os dados da empresa A e B. Foram aplicados uma entrevista semiestruturada junto aos dirigentes das empresas citadas.

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira: introdução, referencial teórico, análise e discussão dos resultados, conclusão e referência bibliográfica.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 DEFINIÇÃO E TIPOS DE CONFLITOS**

O conflito é algo comum na vida dos seres humanos, seja ele pessoal ou profissional. É importante que o indivíduo saiba lidar e até mesmo administrar esses conflitos que surgem no seu dia a dia. Conflitos mal administrados podem ocasionar sérios problemas para os envolvidos e atingir diretamente no resultado da empresa.

Griffin (2007, p. 450) destaca:

Enquanto o conflito for administrado de forma cordial e construtiva, tende a servir a um propósito

útil para a empresa, favorecendo o crescimento, possibilitando altos níveis de produtividade providos de motivação e iniciativa. Por outro lado, como o conflito é inevitável e pode causar efeitos indesejados, compete aos administradores encontrar e manter uma forma adequada de gerenciar o nível do conflito da equipe e encaminhar as devidas resoluções, não prejudicando o desempenho e a interação da equipe.

Existem conflitos que podem fazer bem para a organização. São aqueles que despertam a discursão de ideias, que tem como objetivo promover o crescimento da empresa e dos envolvidos no processo. Como por exemplo: a melhor estratégia para o lançamento de um novo produto no mercado, a redução de custos na empresa, dentre outros. Existem os conflitos destrutivos, que são prejudiciais para as empresas e que afetam diretamente o desempenho das equipes e o lucro da organização.

Berg (2012, p.21) ressalta:

É importante lembrar que, embora o conflito seja taxado como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos mostram que este fenômeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança.

Segundo Matos (2014. p. 88):

Quando bem administrado, o conflito torna-se positivo, resultando, então, em inovações, oportunidades, enriquecimento pessoal e organizacional expansão e vitalidade autossustentados. Cria-se o clima de estímulo a criatividade e a produtividade.

O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade. Conforme Chiavenato (2010, p.78), podem ser:

a) conflito percebido, quando as partes sabem e compreendem que o conflito existe pois percebem que seus objetivos são diferentes e há possibilidade de interferência ou bloqueio, b) conflito experimentado: quando há sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e 10 outras e c) conflito manifestado: quando é evidente o conflito por meio de um comportamento de intervenção ativa ou passiva por, pelo menos, uma das partes.

É comum na vida pessoal ou profissional do indivíduo existirem conflitos, mas na grande maioria das vezes o dirigente tem um certo receio de comentar esse tipo de ocorrido, por receio de expor uma imagem de desorganização, falta de controle com os seus liderados e trazendo resultados negativos para a empresa.

Torres (2012, p. 26) ressalta:

O conflito pode ter efeitos nefastos desencadeando sentimento de frustração, hostilidade e ansiedade, pois as partes envolvidas vêem a outra como um bloqueio ao atingir dos seus objetivos podendo afetar a habilidade e desempenho de tarefas e o bem-estar das partes envolvidas.

Por outro lado, existem conflitos que podem trazer resultados positivos para empresa. Um confronto de ideias que podem despertar curiosidades, interesses e uma competição saudável entre os membros da equipe.

O dirigente tanto da iniciativa pública ou privada tem o dever de gerenciar esses tipos de conflitos, sejam eles destrutivos ou construtivos. Entendendo e escutando as partes envolvidas,



procurando sempre a melhor solução para resolver o problema. Os conflitos ocorrem no ambiente organizacional público e privado, pois são constituídas por pessoas com desejos e pontos de vista diferentes. O funcionário público por possuir uma certa estabilidade e o privado por depender de seu desempenho para manter-se no emprego.

Ceribeli e Merlo (2016, p.114) destacam:

Que uma boa comunicação entre os envolvidos nas situações de conflito, o respeito e a utilização de informações palpáveis, são elementos essenciais para se garantir que haja a compreensão dos problemas de ambos os negociantes.

## 2.2 CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

No setor público os conflitos possuem suas particularidades, na maioria das vezes eles estão ligados a resistência a mudanças, afeição a hábitos e norma, centralização de poder, superproteção para com determinado funcionário, comunicação ineficiente, entre outros.

Quinn (2003, p.67) ressalta:

A deficiência na comunicação interpessoal pode causar graves problemas entre os funcionários, pois as pessoas se tornam mais resistentes às mudanças, há um afastamento dos indivíduos e uma consequente redução de moral e produtividade.

No setor privado, os conflitos que aparecem com mais frequência, são aqueles que estão relacionados à desunião da equipe, falta de entendimento de informações, ambição exagerada e a falta de interação. Dependendo da dimensão ou grau em que o conflito se encontra, seja em uma empresa pública ou privada, a maneira com que o gestor vai lidar com esse tipo

de situação é de extrema importância para a empresa e o bem-estar da equipe.

Cavalcanti (2006, p.78) enfatiza que:

Gerir um conflito compreende escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação conflituosa, direcionando os conflitos para construtivos em vez de destrutivos, de forma a produzir bons resultados, em vez de um ambiente de trabalho hostil e improdutivo. Assim, o dirigente ganha um papel de destaque.

Conflitos necessitam ser geridos e muitos deles poderiam ser evitados se as partes envolvidas dialogassem entre si. Os conflitos podem acontecer pela falta de visão global da empresa, quando os departamentos não estão interagindo entre si.

Matos (2014, p. 89) ressalta:

Conflitos não administrados levam uma organização ao caos. Como a sociedade moderna vive sob o impacto das transformações e as situações de mudanças normalmente geram conflitos, saber administrá-los é condição básica de eficácia gerencial.

O bom gerente é aquele que consegue identificar e resolver o conflito antes que ele possa trazer aspectos negativos para a equipe e a empresa. Além das capacidades de delegar, inspirar, ser criativo e confiante, o dirigente precisa ser um bom ouvinte e observador, pois em situações conflitantes, ele terá que observar o que está acontecendo com a equipe e escutar os membros envolvidos no conflito, no intuito de chegar a uma solução que seja satisfatória para ambas as partes.

Segundo Chiavenato (2004, p. 416) “O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas

possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram”.

## 2.3 ESTRATÉGIAS DE ADMINISTRAÇÃO E RESOLUÇÕES DE CONFLITOS

Existem diversas formas para solucionar conflitos. Kenneth Thomas e Ralph Kilmann propuseram um modelo, que recomenda 5 (cinco) maneiras eficientes para ministrá-los, que Berg denomina como estilos de administração de conflitos, que são: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1: Estilos de Administração de Conflitos**

<b>Competição</b>
É uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.
<b>Acomodação</b>
É uma atitude inassertiva, cooperativa e auto sacrificante, oposto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil.
<b>Afastamento</b>
É uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.
<b>Acordo</b>
É uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.
<b>Colaboração</b>
É uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

**Fonte:** Berg (2012)

Desta forma, convém ao gestor saber lidar com esses tipos de problemas e reverter a situação ao seu favor no intuito de evitar ainda mais o desgaste da equipe e futuras demissões. É importante que os líderes mantenham a transparência com seus liderados, esclarecendo dúvidas, realizando *feedbacks* constantes e motivando a equipe.

Segundo Matos (2014, p. 88) explica que:

Administrar conflitos é uma tarefa cotidiana para os líderes e a negociação é sua principal ferramenta para este trabalho, e que a sua postura durante a mesma, precisa ser, a de um líder que busca a cooperação e a iniciativa de todos os liderados. O autor aconselha, que a aplicação de técnicas de negociação servirá para obter êxito na solução de conflitos.

É importante citar que as técnicas para a resolução de conflitos mencionadas no presente artigo são aplicáveis para empresas da iniciativa pública e privada. O dirigente tem o papel de entender e solucionar os conflitos, no intuito de melhorar os serviços prestados à população, no caso de empresas públicas. No setor privado, além de o dirigente encontrar uma solução para o problema, o gestor terá que desenvolver técnicas para manter sua equipe motivada para o atingimento de metas, pois na iniciativa privada o que irá garantir a permanência dele e da equipe na empresa serão seus resultados.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, em virtude de proporcionar maior familiaridade com o problema ou a

construir hipóteses. Descritiva, pois a intenção é descrever a realidade, porque visa identificar o papel do dirigente, tanto da iniciativa pública como privada, na gestão de conflitos.

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa de campo, em que é analisado o papel do dirigente na gestão de conflitos de uma empresa pública e privada, fazendo um comparativo entre as empresas A e B.

As pesquisas descritivas recomendam relatos a circunstância e eventos de determinada realidade, requer do pesquisador uma sequência de conhecimentos sobre o que se anseia pesquisar. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque a fundamentação teórica e metodológica do trabalho implicou uma investigação em livros e artigos sobre a administração de conflitos nas organizações e de campo, porque foram coletados dados por meio de entrevistas e observação do pesquisador, uma vez que o objeto desta pesquisa se trata em analisar o papel do dirigente, tanto da iniciativa pública como privada.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A empresa "A" trata-se de uma empresa pública com aproximadamente 800 funcionários espalhados em todo estado do Piauí. O quadro é composto pela diretoria, que é formada por cinco membros, sendo um Diretor Administrativo, um Diretor de Gestão Comercial, um Diretor Técnico, um Diretor de Expansão e Operação Interior e um Diretor Financeiro. Os demais funcionários estão lotados nos setores administrativos e operacionais.

A empresa "B" trata-se de uma organização privada com 50 funcionários com atuação no ramo de saúde. Seu quadro é composto por: Diretor Geral, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Gerente, Coordenador, Médicos, Enfermeiros, Técnicos de enfermagem e colaboradores que fazem parte da equipe operacional da empresa.

Para a realização deste estudo, foram coletadas informações e entrevistas. Os dados coletados foram respondidos por um dos gestores da empresa "A" e "B".

### **3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista como ferramenta que procura o conhecimento de opiniões e condições experimentadas. A coleta de dados ocorreu nas empresas "A" e "B" com tempo médio de duração de 20 minutos de entrevista com os gestores de ambas as empresas. As perguntas foram as mesmas para ambos os dirigentes.

A entrevista foi estruturada com o auxílio de um instrumento de coleta semiestruturado em que os pesquisados responderam livremente.

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS**

Analizando as entrevistas realizadas, foram observados alguns aspectos com relação à idade, tempo de serviço na atual função, grau de instrução, tempo de atuação como gestor, tempo de empresa e quantidade de pessoas na equipe.

O dirigente da empresa "A" tem 67 anos. Quanto ao tempo de serviço na atual função, foi informado que ele tinha 12 anos, nível superior completo, 22 anos atuando como gestor, 42 anos de empresa e 28 pessoas em sua equipe;

O dirigente da empresa "B" tem 35 anos. Quanto ao tempo de serviço na atual função, foi informado que ele tem 2 anos, pós-graduação completa, 2 anos atuando como gestor, 5 anos de empresa e 22 pessoas em sua equipe.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este estudo tem como objetivo avaliar o papel do dirigente na gestão de conflitos no setor público e privado.

Para atingir este propósito, foram analisados quais as situações de conflito que normalmente surgem entre os colaboradores, as causas desses conflitos, as consequências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a empresa, o posicionamento do gestor em relação aos conflitos existentes em sua equipe, dificuldades encontradas diante situações conflitantes, as vantagens e desvantagens que o conflito pode provocar, o que é feito para manter equilíbrio emocional durante uma situação de confronto entre os membros da equipe. Considerando a percepção dos gestores da empresa "A" e "B".

Para coletar os dados desta pesquisa, foram realizadas entrevistas junto a 2 (dois) dirigentes, sendo um da iniciativa privada e um do setor público. Esta pesquisa foi realizada no período de 18a 20de julho de 2022.

Nesta seção serão apresentados os dados coletados com os gestores das respectivas empresas. Inicialmente, para verificar a percepção deles em relação à temática explorada neste estudo. Para melhor entendimento, foi denominado o dirigente A sendo da empresa pública e o dirigente B da empresa privada, conforme quadro abaixo.

**Quadro 2: Questionário**

QUESTIONAMENTO:	GESTOR	RESPOSTA
Quais as situações de conflito que normalmente são observadas entre os colaboradores?	A	Informou que a divergência de opiniões, a falta de entendimento de informação, falta de comprometimento e a desunião entre equipes de diferentes setores.
	B	Afirmou que os conflitos que ocorrem com mais frequência são os relacionados a falha de comunicação, falta de planejamento e desunião da equipe.

Quais as causas desses conflitos?	A	As principais causas geradoras de conflitos é a falta de interação, fofocas e o sentimento de proteção por parte de algumas chefias com certos funcionários.
	B	A falta de planejamento (no que diz respeito as escalas de serviços nos finais de semana, feriados e plantões), falha no processo de comunicação e as fofocas são as principais causas geradoras de conflitos.
Quais são as consequências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a empresa?	A	Cria problemas no relacionamento e aumenta o nível de estresse.
	B	Aumenta o nível de estresse, reduzindo a produtividade e a motivação da equipe.
Como os líderes têm se posicionado em relação aos conflitos na sua equipe?	A	Sempre procura conversar com os envolvidos, procurando entender o real motivo da discussão, para depois apresentar soluções para a resolução do conflito.
	B	Procura entender o ocorrido e depois oferece alternativas para a resolução do conflito.
Questionou se eles interferem quando o conflito não parece causar prejuízos para a empresa, por ser um conflito interpessoal entre os colaboradores.	A	Só interfere em conflitos que ele considera destrutivo, que trazem resultados negativos para empresa, como por exemplos os conflitos que causam desunião entre os membros da empresa e que podem ocasionar queda na produtividade.
	B	Interfere quando os conflitos passam a impactar a empresa, como por exemplo a queda de produtividade da equipe e a qualidade da prestação do serviço oferecido.



Quais as dificuldades encontradas diante de uma situação conflitante?	A	O orgulho por parte dos funcionários mais antigos e o apadrinhamento são os maiores obstáculos no momento da gestão de conflitos.
	B	Sua maior dificuldade consiste em fazer com que os envolvidos mantenham a calma e aceitem as mudanças estipuladas pela empresa.
Possuem autonomia para tratar os conflitos de sua equipe ou precisa recorrer à supervisão?	A	Possui total autonomia para resolver os conflitos que porventura venham surgir em seu departamento.
	B	Depende muito da gravidade do conflito, se for alguma situação que fuja do controle, a mesma, recorre ao líder imediato.
Quais são as vantagens e desvantagens que o conflito pode provocar?	A	Em relação aos conflitos, os mesmos podem apresentar vantagens e desvantagens, podem trazer resultados positivos para a empresa, por exemplo: a melhor estratégia a ser adotada para a redução de custos na empresa ou melhorias na qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, podem apresentar desvantagens, que podem trazer resultados negativos para a empresa, pois causam desunião entre os membros da equipe, ocasionando a queda de produtividade.
	B	Os conflitos podem apresentar pontos positivos quando estão relacionados a ações de melhoria e podem apresentar aspectos negativos, ou seja, que impacta diretamente no relacionamento

		dos membros da equipe e nos resultados.
Foi questionado aos gestores pelo fato de sua empresa existirem regras bem definidas para gerir as funções dentro da organização, se isso poderia reduzir ou aumentar as situações de conflitos?	A	Conflitos é algo que sempre irão existir, seja dentro ou fora de um ambiente organizacional. Mais quando uma empresa possui suas regras bem definidas e os funcionários estão cientes dessas regras isso acabou reduzindo as situações conflitantes.
	B	Quando uma empresa possui suas regras bem definidas e claras isso acaba reduzindo as situações conflitantes dentro da empresa.
Já presenciaram situações de conflitos na empresa e em que situações os conflitos ocorreram?	A	Vivenciou situações de conflitos. E que os mesmos ocorreram na maioria das vezes por divergência de opiniões e pela falta de comprometimento dos funcionários mais antigos que estão prestes a se aposentar.
	B	Presenciou situações conflitantes na empresa, e que as mesmas ocorreram por motivo de fofocas, divergência de ideias, falhas no processo de planejamento de escalas de serviço e funcionários com resistência a mudanças. Nessas situações o dirigente B informou que procura entender o ocorrido e depois oferece alternativas para a resolução do conflito.
Quais sinais podem ser percebidos e que ajudam a prever que vai acontecer um conflito?	A	A maneira de agir do colaborador dentro ou fora de seu ambiente de trabalho, podem ajudar a prever uma situação conflitante.
	B	O comportamento do colaborador ajuda bastante, a

		forma que ele vem tratando os clientes e colegas de trabalho
O que o gestor considera importante ao ser surpreendido por uma situação conflitante dentro da organização?	A	A primeira coisa a se fazer é manter a calma e entender qual o motivo da discursão, para depois apresentar soluções para as partes envolvidas no conflito.
	B	Procura levantar informações sobre o ocorrido, conversando com os envolvidos, mantendo sempre a calma no intuito de se chegar a um entendimento

**Fonte:** Os autores (2022)

Foi observado, em ambos os gestores, que o diálogo é o método de comunicação praticado para abordar uma circunstância conflitante, além de manter a calma para se chegar a um entendimento entre as partes envolvidas.

É imprescindível que antes de optar por qualquer decisão seja realizado um levantamento das circunstâncias ocorridas, assim como as pessoas envolvidas e seus comportamentos.

Dando continuidade a entrevista, conforme quadro abaixo.

**Quadro 3:** Questionário

QUESTIONAMENTO:	GESTOR	RESPOSTA
O que é feito para manter equilíbrio emocional durante uma situação de confronto entre os membros da equipe?	A	Afirmou que manter a calma e entender o problema é a melhor forma de encontrar uma solução.
	B	Manter a calma é a primeira ação a ser feita.
Qual foi o conflito mais grave, entre funcionários, que os gestores presenciaram	A	O conflito mais grave entre funcionários que ele presenciou foi decorrente da falta de comprometimento por parte de um

na empresa e o método utilizado para solucionar o problema?		funcionário com muito tempo de empresa e um prestador de serviço. O conflito se iniciou porque o prestador de serviço alegava que o funcionário fazia “corpo mole” para executar suas tarefas. O desentendimento foi se agravando, até chegar ao ponto de agressões verbais entre os mesmos. O dirigente informou que nesse tipo de situação o melhor a ser feito é manter a calma, escutar os envolvidos e apresentar uma solução que favoreça ambas as partes.
	B	Conflito mais grave presenciado foi decorrente a falha no planejamento da escala de serviço. Devido ao aumento de casos de covid-19 em Teresina, a equipe formada por médicos, enfermeiros e técnicos de enfermagem estavam sobrecarregados e com o nível de <i>stress</i> muito alto. O conflito se iniciou porque uma funcionária alegava que a coordenadora do setor montou a escala de serviço dos enfermeiros e técnicos de enfermagem de forma errada, onde alguns profissionais faziam 12 plantões durante o mês e trabalhavam finais de semana seguidos. Chegou um determinado momento que houve uma discussão entre a colaboradora e a coordenadora. O desentendimento foi se agravando, os ânimos se exaltando com o aumento do tom de voz entre os envolvidos. O método utilizado, segundo o gestor “B”, para solucionar o conflito foi escutar os envolvidos em uma sala reservada,

		no intuito de entender o real motivo da discussão e apresentar soluções. Depois de identificado o problema, o dirigente conversou com a coordenadora individualmente para verificar se a mesma estava tendo algum tipo de dificuldade e tirar todas as dúvidas referentes a organização de determinados procedimentos.
Qual a opinião deles sobre a importância da gestão de conflitos na empresa?	A	Conflitos são inevitáveis na vida das pessoas e saber lidar com esse tipo de situação é uma habilidade que todo gestor precisa, para poder manter a união, o equilíbrio emocional e a produtividade de sua equipe.
	B	Saber lidar com situações de conflitos na empresa é uma característica muito importante, pois conflitos mal resolvidos afetam diretamente a harmonia do grupo, afetando a assistência prestada ao paciente.
Quais suas recomendações para melhoria na gestão de conflitos?	A	Saber ouvir as partes envolvidas, manter a calma, ter controle sobre a situação e estimular o diálogo entre as partes envolvidas são atitudes que podem solucionar o conflito.
	[ B	Manter a calma e entender o motivo da discussão é o primeiro passo. Em seguida, é preciso expor sua opinião sobre o ocorrido e apresentar soluções para a resolução do conflito.

**Fonte:** Os autores (2022)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bom gestor tem que saber lidar com situações conflitantes existentes dentro da empresa. É preciso estar a par

dos acontecimentos que geraram os conflitos, para que essa situação seja tratada de forma correta sem prejudicar as partes envolvidas.

No decorrer da pesquisa foi observado que os conflitos existentes nas empresas (A e B) em estudo na visão dos dirigentes entrevistados são: Empresa (A): divergência de opiniões, a falta de comprometimento dos funcionários mais antigos que estão prestes a se aposentar, falta de entendimento de informação, e a desunião entre equipes de diferentes setores. Empresa (B): Falha de comunicação, falha no planejamento de escalas de serviços e desunião da equipe.

Os citados conflitos, na maioria das vezes, atrapalham no desempenho dos funcionários, qualidade dos serviços prestados e queda de produtividade.

Esses conflitos são gerenciados da seguinte maneira: Empresa (A): o dirigente procura manter a calma, conversar com os envolvidos e procurando entender o real motivo do discurso, para depois apresentar soluções para a resolução do conflito. Empresa (B): Primeiramente o dirigente procura escutar as partes envolvidas e em seguida apresentar soluções para o problema.

Foi observado que ambos os dirigentes utilizam a mesma técnica para solucionar os conflitos existentes em suas empresas, independentemente de qual foi a fonte geradora desse conflito. Na empresa A as fontes geradoras de conflitos que predominam são: falta de interação, fofocas, proteção de algumas chefias para com certos funcionários, ou seja, o "apadrinhamento". Na empresa B foram identificados como fontes geradoras de conflitos a falta de planejamento, falha de comunicação e fofocas.

Procurou-se no decorrer do trabalho apresentar o significado da palavra conflito, seus níveis de gravidade, e sua existência em uma organização pública e privada pesquisadas. As maneiras para solucionar conflitos de forma eficaz e investigar o papel do dirigente na gestão de conflitos também foi pesquisado.

Percebeu-se que independente de ser um dirigente da iniciativa pública ou privada, é preciso saber administrar os conflitos de forma eficiente, para que se possa manter o equilíbrio emocional, a qualidade dos serviços prestados e a produtividade de sua equipe, buscando sempre ouvir os envolvidos, mantendo a calma, estimulando o diálogo entre as partes e apresentando alternativas para solucionar esses conflitos.

A presente pesquisa contribuiu para que os dirigentes das organizações pesquisadas compreendam que os conflitos organizacionais podem proporcionar efeitos potencialmente positivos como negativos, e que administrá-los de forma ineficaz podem provocar consequências graves para a empresa e a equipe, como por exemplo: o aumento do nível de estresse, desmotivação da equipe e queda na produtividade. À medida em que os conflitos são resolvidos, as suas soluções tragam consequentemente novos e diferentes conflitos que exijam novas oportunidades.

Com base no que foi visto na literatura e das observações feitas no decorrer da pesquisa, é preciso que se implemente estratégias de melhoria de atitude de relacionamento interpessoal, por meio de treinamentos e palestras motivacionais, ginástica laboral antes do expediente, pois ajuda a aliviar o *stress* dos colaboradores, implantação de ações de reconhecimento como criação de eventos em titular do funcionário do mês, que serve para aumentar a autoestima do funcionário e aplicação de *feedbacks* constates com a equipe, para que sejam identificados os pontos positivos e negativos, no intuito de desenvolver as pessoas e corrigir determinadas atitudes.

Para estudos futuros é recomendável que seja ampliada a presente pesquisa junto aos colaboradores para compreender a percepção quanto à existência de conflitos e às formas de resolvê-los.

## REFERÊNCIAS

AIRES, M. M. M.; DELATORRI, M. S. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS NOS SISTEMA DE SAÚDE. **Ambiente Acadêmico**, [S.L], v.1, n.1, p.1-16, 2019. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/revista-ambiente-academico-v05-n01-artigo03.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2022.

ASSIS, A. F.; STRAUB2016, A. GESTÃO DE CONFLITOS: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Fae**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, dez. 2016.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, p. 15.

BERG, E. A. **Administração de Conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012, p. 21 - 22.

BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 38.

CAVALCANTI, A. L. M. **O Dirigente e o Seu Papel na Gestão de Conflitos**: Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino. 2006. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2006.

CERIBELI, H. B.; MERLO E. M. Negociação Empresarial: um estudo multicasos. **Revista Protexito**, v.17, n.1, 2016, p.114.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o papel dos recursos humanos na organização**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 416.



CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 78.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007, p 450.

MALAKOWSKY, H. F.; KASSIC, C. O CONFLITO NO AMBIENTE DE TRABALHO: estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. 2014.

MATOS, F. G. **Negociação e conflitos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 88 – 89.

OLIVEIRA, A. V.; PIZZONI, T. G. P. GESTÃO DE CONFLITOS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo empírico em instituições públicas de ensino. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, [S.L], v.1 n.1, p 2, 17, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/47665/30052>. Acesso em: 01 jul. 2022.

PEREIRA, B. S. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: como padrões comportamentais influenciam no desenvolvimento das organizações. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 22, 2014.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 67.

TORRES, S. C. **Estilos de Gestão Construtiva de Conflitos Numa Organização Empresarial**. 2012. 98f. Dissertação (Mestrado em Mediação e Interculturalidades) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015, p. 19.



**LESTU**  
Publishing Company

**REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS



ISBN: 978-65-85729-02-4

**CD**



9 786585 729024