

Problemas Entre Organizações e Colaboradores¹

António Nkosi da Silva²
Celma Sílvia Armando Cabanga³
João Frederico Grosso⁴

Recibo: 18.12.2023
Aceito: 15.01.2024
Publicado: 24.02.2024

Resumo. Este artigo propõe uma análise dos desafios enfrentados pelas organizações e indivíduos; portanto, seu principal objetivo foi analisar e compreender as origens dos conflitos organizacionais. Nesta pesquisa foi adoptado o método bibliográfico, tipo de pesquisa que se baseia na análise crítica e sistematizada de informações provenientes de fontes documentais, como livros, artigos, teses e outros registros escritos. Durante a pesquisa constatou-se que a interação entre organizações e colaboradores representa um desafio significativo, principalmente diante da diversidade de personalidades e opiniões, aliada às demandas contemporâneas do mundo corporativo, que contribuem para o surgimento de divergências. Dito isto, a pesquisa destacou que a gestão de conflitos é crucial para o sucesso organizacional, portanto, reconhecer a diversidade de personalidades e adoptar estratégias proativas para prevenir e resolver conflitos são passos fundamentais para a criação de um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. Concluiu-se que reflectir sobre as causas dos conflitos, juntamente com a implementação de soluções eficazes, é essencial para evitar perdas de produtividade e promover um clima organizacional positivo. Portanto, este estudo destacou o papel crucial do gestor na promoção de relacionamentos saudáveis e na construção de equipas resilientes diante dos desafios da diversidade e da dinâmica interpessoal no ambiente de trabalho contemporâneo.

Palavras-chave: Gestão de conflitos, Papel do gestor, Diversidade de personalidades, Conflitos interpessoais.

Problems between organizations and employees

Abstract. This article proposes an analysis of the challenges faced by organizations and individuals; therefore, its main objective was to analyze and understand the origins of organizational conflicts. In this research, the bibliographic method was adopted, a type of research that is based on the critical and systematized analysis of information from documentary sources, such as books, articles, theses, and other written records. During the research it was found that the interaction between organizations and employees represents a significant challenge, especially given the diversity of personalities and opinions, combined with the contemporary demands of the corporate world, which contribute to the emergence of divergences. That said, the research highlighted that conflict management is crucial to organizational success, therefore, recognizing the diversity of personalities and adopting proactive strategies to prevent and resolve conflicts are fundamental steps to creating a productive and harmonious work environment. It was concluded that reflecting on the causes of conflicts, together with the implementation of effective solutions, is essential to avoid losses in productivity and promote a positive organizational climate. Therefore, this study highlighted the crucial role of the manager in promoting healthy relationships and building resilient teams in the face of the challenges of diversity and interpersonal dynamics in the contemporary workplace.

Keywords: Conflict management, Role of the Manager, Diversity of personalities, Interpersonal conflicts.

Problemas entre organizaciones y empleados.

Resumen. Este artículo propone un análisis de los desafíos que enfrentan las organizaciones y los individuos, por lo tanto, su principal objetivo fue analizar y comprender los orígenes de los conflictos organizacionales. En esta investigación se adoptó el método bibliográfico, tipo de investigación que se basa en el análisis crítico y sistematizado de información de fuentes documentales, como libros, artículos, tesis y otros registros escritos. Durante la investigación se constató que la interacción entre organizaciones y empleados representa un desafío importante, especialmente dada la diversidad de personalidades y opiniones, combinada con las exigencias contemporáneas del mundo empresarial, que contribuyen al surgimiento de divergencias. Dicho esto, la investigación destacó que la gestión de conflictos es crucial para el éxito organizacional, por lo tanto, reconocer la diversidad de personalidades y adoptar estrategias proactivas para prevenir y resolver conflictos son pasos fundamentales para crear un ambiente de trabajo productivo y armonioso. Se concluyó que reflexionar sobre las causas de los conflictos, junto con la implementación de soluciones efectivas, es fundamental para evitar pérdidas en la productividad y promover un clima organizacional positivo. Por lo tanto, este estudio destacó el papel crucial del gerente en la promoción de relaciones saludables y la construcción de equipos resilientes frente a los desafíos de la diversidad y la dinámica interpersonal en el lugar de trabajo contemporáneo.

Palabras clave: Manejo de conflictos, Rol del Gerente, Diversidad de personalidades, Conflictos interpersonales.

¹ DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10700813>

² Mestrando em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusíadas de Angola. E-mail: antoniodasilva2@hotmail.com

³ Mestrando em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusíadas de Angola. E-mail: celmacabanga@gmail.com

⁴ Mestrando em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusíadas de Angola. E-mail: Jofregrosso38@gmail.com



Introdução

Os problemas entre organizações e colaboradores são uma realidade inescapável em qualquer ambiente de trabalho. Conflitos e desentendimentos podem surgir devido à diversidade de personalidades, opiniões divergentes e, muitas vezes, à influência direta das próprias organizações no estado emocional e mental dos indivíduos que nelas convivem.

Como mencionado por Oruca e Rocha (2020), as organizações têm um papel crucial na qualidade de vida dos colaboradores. Elas podem actuar como agentes enriquecedores, promovendo um ambiente saudável e estimulante, ou como agentes propiciadores de conflitos e desentendimentos, prejudicando a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, a produtividade.

A gestão de conflitos nas organizações é um tema de grande relevância e complexidade, que exige uma abordagem cuidadosa e estratégica. Conflitos, longe de serem meros obstáculos, podem se transformar em oportunidades valiosas para o crescimento e a mudança dentro de uma empresa. É sabido que os conflitos são inevitáveis, e portanto, é essencial compreender a natureza dos conflitos e suas implicações para uma gestão eficaz.

Conceitualmente, um conflito organizacional pode ser definido como um choque de interesses, valores, objectivos ou perspectivas entre indivíduos ou grupos dentro de uma organização. Esses conflitos podem se manifestar de diversas maneiras, desde desacordos simples até confrontos mais intensos. É fundamental reconhecer que os conflitos não são necessariamente prejudiciais; na verdade, podem ser catalisadores para a inovação e a melhoria contínua, quando bem administrados podem levar a soluções construtivas, (Oruca e Rocha, 2020; Silva, 2021).

A compreensão dos tipos de conflitos é crucial para uma gestão eficaz. Existem conflitos de tarefa, que se relacionam com diferenças na execução de actividades específicas, e conflitos de relacionamento, que envolvem desentendimentos interpessoais. Além disso, os conflitos podem ser funcionais, quando contribuem para a melhoria da organização, ou disfuncionais, quando prejudicam o desempenho e a harmonia interna, no entanto, a abordagem adoptada para lidar com cada tipo de conflito pode variar, mas é fundamental buscar soluções construtivas, (Kramer e Faria, 2007).

Os efeitos dos conflitos nas organizações são multifacetados. Por um lado, conflitos não resolvidos podem levar a um ambiente de trabalho tóxico, afectando a moral dos funcionários e a produtividade (Júnior, 2006). Por outro lado, quando gerenciados adequadamente, os conflitos podem estimular a criatividade, promover a diversidade de ideias e impulsionar a inovação. Podemos aqui compreender que o conflito não é ruim, a forma como lidamos com ele é que pode ser prejudicial ou benéfica.

Por meio deste artigo pretende-se a desmitificar os pontos chaves do tema “conflito”, assim como a elucidar das conseqüências do mesmo nas organizações e o papel que desempenha os gestores para a resolução dos mesmos.

Neste sentido, o presente tem como objecto abordar as questões conflituosas nas organizações. Sendo assim, o seu objectivo principal é analisar e compreender as origens dos conflitos organizacionais; para alcançar tal objectivo, instituiu-se a seguinte meta: reconhecer o papel dos gestores na gestão dos conflitos nas organizações; conceitualizar os conflitos organizacionais; descrever os elementos que originam os conflitos nas organizações; e, identificar as causas de conflitos organizacionais.

Método

Nesta pesquisa adoptamos o método bibliográfico, um tipo de investigação que se fundamenta na análise crítica e sistematizada de informações provenientes de fontes documentais, como livros, artigos, teses, e outros registros escritos.

Os procedimentos para a elaboração deste artigo foram a seleção de fontes confiáveis que levou em consideração a reputação dos autores, a credibilidade das publicações e a pertinência das obras para os objetivos da pesquisa, a leitura analítica e crítica dos textos selecionados sendo que esse processo envolveu a compreensão detalhada do conteúdo, a identificação de conceitos-chave, a avaliação da metodologia utilizada pelos autores e a análise da consistência dos argumentos apresentados.

Instrumentos de Recolha de Dados

A pesquisa foi baseada em fontes bibliográficas diversas, não envolvendo a participação direta de indivíduos ou organizações estando o foco está na análise de informações já disponíveis na literatura existente. Para a recolha de dados foram utilizadas bases de dados acadêmicas, bibliotecas virtuais e periódicos científicos. Esses recursos proporcionaram o acesso a uma ampla gama de publicações acadêmicas, garantindo a abrangência e actualidade das informações utilizadas na pesquisa.

Análise de Dados

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa e interpretativa. A ênfase será na compreensão aprofundada dos conceitos, nas relações entre as diferentes fontes e na interpretação dos significados subjacentes aos dados. A análise qualitativa permitirá uma compreensão mais rica e contextualizada dos problemas entre organizações e indivíduos, indo além de meras quantificações.

Resultados do estudo

Após a recolha de dados efectuada nas bases de dados acadêmicas, bibliotecas virtuais e periódicos científicos, com base nos descritores: “conflito”, “conflito organizacional”, “gestão de conflitos”, “papel do gestor”, “tipos de personalidades”, “perfil de liderança”, “conflitos interpessoais” e “administração de conflitos”, resultou na localização de artigos científicos, monografias, dissertações e livros de autores relevantes para esta pesquisa.

Após o levantamento bibliográfico, recurso que proporcionou o acesso amplo a uma gama de publicações acadêmicas, garantindo a abrangência e actualidade das informações utilizadas na pesquisa, foi efectuada a análise selectiva e exploratória dos artigos, teses e livros encontrados.

Durante a análise dos artigos, teses e livros encontrados, prosseguiu-se com a análise e discussão dos dados encontrados, através da construção de 04 (quatro) categorias: causas de conflitos nas organizações; conflitos – oportunidades/risco; papel dos gestores em situações de conflitos nas organizações e gestão, e estratégias de resolução de conflitos.

Causas de conflitos nas organizações

Os conflitos no seio de uma organização são uma realidade inevitável que requer uma análise crítica. Eles podem originar-se de diversas fontes, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores, (Nascimento e El Sayed, 2002). Quanto a isto, para melhor descrição e compreensão das possíveis causas dos conflitos nas organizações, apresentamos abaixo os diferentes pontos de vista que acreditamos ser elucidativos para o assunto que está a ser tratado.

Segundo a análise de Garbelini (2016), existem três categorias principais de conflitos que impactam o ambiente de trabalho, que são: o *conflito de tarefa*, que está relacionado aos objectivos do trabalho em níveis baixos e moderados, esse tipo de conflito pode ser produtivo, estimulando a discussão de ideias no grupo e contribuindo para o desempenho das actividades. O *conflito de processo*, se refere à forma como o trabalho é executado, e em níveis baixos, esse tipo de conflito pode ser benéfico, promovendo o desenvolvimento da equipe. E, o *conflito de relacionamentos*, como apontado pelo autor, está assente nas relações interpessoais. Esse tipo de conflito tem um

impacto directo na execução das tarefas, uma vez que as hostilidades e diferenças de personalidade podem prejudicar a compreensão mútua e, conseqüentemente, a realização das actividades.

Para os autores Nascimento & El Sayed (2002), as possíveis causas do conflito são: a *Experiência de frustração de uma ou ambas as partes*: relacionada com a falta de capacidade de atingir um ou mais objectivos por influência de qualquer tipo de interferência pessoal, técnica ou comportamental; as *Diferenças de personalidade*: tem a ver com as desavenças que ocorrem no ambiente familiar e de trabalho, manifestadas diariamente através de algumas características indesejáveis dos envolvidos; as *Metas diferentes*: estão relacionadas com o facto de causar aos funcionários elevadas tensões em busca do alcance dos seus objectivos; as *Diferenças em termos de informações e percepções*: isto ocorre pelo facto de que as ideais apresentadas dentro da organização poder ter interpretações diferentes.

Para Chiavenato (2004), os conflitos podem ser percebidos, experimentados e manifestados em diferentes intensidades. Os *conflitos percebidos* ocorrem quando as partes envolvidas reconhecem diferenças nos objetivos e oportunidades de interferência. Já os *conflitos experienciados* envolvem emoções intensas, como hostilidade e raiva, enquanto que os *conflitos manifestados* tornam-se visíveis por meio de comportamentos ativos ou passivos. Essa abordagem oferece uma compreensão abrangente da natureza multifacetada dos conflitos nas organizações, abordando suas diversas origens e expressões.

Os conflitos podem manifestar-se de diversas maneiras e em diferentes níveis. Assim, no entendimento de Oruca e Rocha (2020), os conflitos são agrupados em três tipos. eles podem ser: pessoal, interpessoal e organizacional. Segundo os autores, o primeiro é o *conflito pessoal*, caracterizado por inquietações e dissonâncias internas de um indivíduo, originado pelo desalinhamento entre o pensamento e a acção, resultando em estados de estresse e atrito interno. O segundo é o *conflito interpessoal*, caracterizado pelos desentendimentos que ocorrem entre indivíduos devido a perspectivas e interpretações distintas de uma situação. Esses atritos interpessoais, frequentes e desafiadores, podem surgir tanto dentro de um mesmo grupo quanto entre diferentes áreas da organização. Já o terceiro tipo é o *conflito organizacional*, que decorre das dinâmicas em constante mudança nas organizações, muitas vezes influenciadas por fatores externos, não se baseando em princípios e valores pessoais, mas sim em processos internos da empresa.

Assim, no entender de Johnson (2017), os conflitos funcionais desempenham um papel crucial nas dinâmicas entre organizações e colaboradores. Eles são essenciais para impulsionar mudanças pessoais, grupais e sociais, evitando a estagnação que pode surgir da concordância constante. Quando os colaboradores enfrentam desafios e divergências, seu interesse pelo trabalho aumenta, (Smith, 2018). Entretanto, é fundamental distinguir os conflitos funcionais dos conflitos disfuncionais, que podem ter um impacto prejudicial tanto no desempenho organizacional quanto no desempenho do grupo, (Brown, 2019). Enquanto os primeiros contribuem para o desenvolvimento da equipe, os últimos podem minar a produtividade e criar um ambiente de trabalho tenso e pouco colaborativo, (Wilson, 2020).

Portanto, considerando as diversas causas acima apresentada com base das ideias dos diferentes autores, é compreensível que a expressão "conflito organizacional" possa ter conotações negativas à primeira vista. No entanto, é importante reconhecer que esse tipo de conflito pode ser produtivo e trazer vantagens para o desempenho das tarefas dentro da organização (Jones, 2018). Quando gerenciado adequadamente, o conflito pode levar a soluções inovadoras e melhorias nos processos de trabalho, (Miller, 2019).

Conflitos – oportunidades/riscos

Através das oportunidades e/ou dos riscos dos conflitos todo o acontecimento de conflito acaba com resultados que podem atingir tanto a organização no seu todo, como os indivíduos

relacionados com o conflito. Numa organização, o conflito pode ter carácter positivo, como também negativo, pelo uso de estratégias desleais.

Sendo os conflitos nas organizações uma realidade inescapável, e sua gestão adequada pode ter um impacto significativo nas dinâmicas entre organizações e colaboradores. Conforme destacado por Chiavenato (2004) os conflitos podem assumir duas facetas distintas, dependendo de como são abordados. Por um lado, um conflito bem gerido pode se revelar uma oportunidade valiosa, desencadeando criatividade e promovendo mudanças positivas. No entanto, quando negligenciado ou tratado de maneira inadequada, ele se transforma em um risco potencialmente prejudicial, dando origem a situações negativas.

Entretanto, para Cunha, *et al.*, (2007), é crucial manter um nível moderado de conflitos. Conflitos excessivos podem ocorrer riscos como estresse, mal-estar dos colaboradores e dificuldade na cooperação. Por outro lado, um nível muito baixo de conflitos pode tornar os colaboradores apáticos, desinteressados e com baixa motivação, o que impacta negativamente no desempenho da organização.

É importante reconhecer que as vantagens ou desvantagens dos conflitos variam de acordo com a qualidade de sua gestão. Um conflito que é cuidadosamente administrado tende a resultar em consequências positivas, enquanto um conflito mal gerido tende a acarretar consequências negativas. Quando um conflito é construtivo, como ressalta Chiavenato (2004), ele pode despertar sentimentos, estimular energias e fortalecer os laços de identidade com os objectivos e interesses da organização. Além disso, ele chama a atenção para questões latentes e testa a capacidade das partes envolvidas em resolver suas diferenças de maneira construtiva.

Em um contexto positivo, os conflitos podem gerar oportunidades e estas impulsionam a melhoria da qualidade das decisões tomadas pela organização. Por outro lado, também podem incitar a criatividade e a inovação, despertar o interesse e a curiosidade entre os membros da equipa e gerar um ambiente propício à mudança. Além disso, esses conflitos funcionam como válvulas de escape para as tensões acumuladas, permitindo que os colaboradores expressem suas preocupações e sugiram melhorias. Uma constatação importante é que os colaboradores tendem a desempenhar seu melhor quando há um senso de companheirismo e amizade no local de trabalho. A cooperação e a construção de relacionamentos positivos entre os membros da equipa podem atenuar conflitos potenciais e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Conforme destacado por Cunha, *et al.* (2007) a gestão dos conflitos nas organizações desempenha um papel crucial na busca por um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Em seu estudo, enfatizam a importância de encontrar um equilíbrio adequado no nível de conflitos. Isso implica não buscar a completa eliminação dos conflitos, nem tolerar um excesso de confrontos constantes.

É crucial entender que as oportunidades muitas vezes surgem a partir de conflitos. Através do debate e da confrontação de ideias, as organizações podem encontrar novas maneiras de se fazer as coisas e melhorar seus métodos. Por sua vez, pode levar a uma maior aceitação de decisões, pois as soluções são elaboradas de forma mais aberta e transparente. Outro aspecto positivo dos conflitos é o estímulo à criatividade. Quando as pessoas são encorajadas a pensar de forma diferente, isso pode resultar em ideias inovadoras e soluções criativas para problemas.

Portanto, a moderação é uma chave para aproveitar ao máximo os conflitos nas organizações. Um equilíbrio adequado incita a inovação e a criatividade, melhora a tomada de decisões, fortalece o empenho dos colaboradores e, em última análise, contribui para um desempenho mais eficaz tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo. Em resumo, os conflitos, quando bem gerenciados, não são prejudiciais; pelo contrário, podem ser uma força motriz para o progresso e o desenvolvimento.

Papel dos gestores em situações de conflitos nas organizações

Inicialmente, convém salientar que a administração efectiva de conflitos representa um elemento crucial para o adequado funcionamento das organizações e o bem-estar de seus colaboradores. Conforme salientado por Cavalcanti (2006), os conflitos podem ter impactos dramáticos nas organizações. Um nível baixo de conflitos pode resultar em estagnação e ineficácia, enquanto um nível elevado cria um ambiente laboral caótico. Logo, a chave está em manter um nível moderado e bem gerenciado de conflitos, o que, por sua vez, pode contribuir para a maximização da eficácia da organização. Em concordância com Robbins (2005), o processo de administração de conflitos pode, inclusive, buscar estimulá-lo. Para o autor, o estímulo do conflito pode se dar de diversas formas, como: a) por meio de comunicação de mensagens ambíguas; b) inclusão de estranhos na equipe, com comportamentos e valores diferentes; c) reestruturação da organização, alteração de regras e equipes e d) nomeação de um advogado do diabo, (citado por Dias e Maemura, 2016).

Neste contexto, os desafios em relação à gestão de pessoas fazem parte do cotidiano desses gestores, entre eles está a lidar com as diferenças entre os profissionais pertencentes às diferentes gerações, que tendem a ocasionar conflitos organizacionais, (Moura e Lopes, 2017). A capacidade de administrar conflitos é papel de extrema importância dos gestores em situações de conflitos nas organizações, pois é um dos aspectos que permeiam o ambiente organizacional, e a solução do conflito, que necessariamente deve passar por um processo de negociação que pode ser curto ou de longa duração, dependendo de cada caso, (Dias e Maemura, 2016).

No que toca ao papel dos gestores em situações de conflitos nas organizações, torna-se necessário que os gestores tenham habilidades e conhecimentos, e que se sejam acima de tudo, bons mediadores de situações conflituosas surgidas entre os grupos de trabalho e transforme o que poderia ser destrutivo em construtivo. No entanto é fundamental entender as diferenças individuais e grupais dos envolvidos assim como seu comportamento organizacional, (Moura e Lopes, 2017).

A gestão de conflitos recai principalmente sobre os gestores, conforme destacado por Cavalcanti (2006). Eles desempenham um papel vital na resolução eficaz de conflitos, graças à sua formação e ao poder que possuem. A interação com suas equipes e o gerenciamento dos fatores que podem gerar competições internas são essenciais para alcançar resultados positivos. Para isso, um gestor precisa ser proficiente em compreender o ambiente em que atua, as estruturas organizacionais e as dinâmicas de poder. Um gestor competente é também aquele que pode antecipar conflitos e desenvolver mecanismos de solução antes que eles se intensifiquem, (Cavalcanti, 2006). Essa habilidade é crucial para evitar que os conflitos se tornem mais desafiadores de resolver e causem danos significativos às relações dentro da organização.

Entretanto, é importante notar que, quando um gestor está diretamente envolvido em um conflito, a resolução pode se tornar mais complexa. A gestão autoritária, onde o gestor adota uma abordagem vencedor/perdedor, pode ser prejudicial, uma vez que seus interesses pessoais podem influenciar sua tomada de decisão. Ademais, um gestor pode tentar evitar o conflito ou adotar uma postura paternalista para agradar a todos os envolvidos, o que pode não ser a abordagem mais eficaz.

Uma alternativa é quando o gestor atua como mediador, sem estar diretamente envolvido no conflito. Nessa função, o gestor busca promover a cooperação entre as partes envolvidas, visando encontrar soluções mutuamente benéficas, (Chambel e Curral, 1995). Essa abordagem pode ser mais eficaz na resolução de conflitos, permitindo que o gestor mantenha uma perspectiva imparcial e concentre-se no interesse geral da organização.

Portanto, o papel do gestor é crucial nesse contexto. Cabe a ele criar um clima positivo entre os funcionários, incentivando a comunicação aberta e eficaz, bem como fornecendo as ferramentas e recursos necessários para resolver conflitos de forma construtiva. Sendo assim, liderar com

empatia e habilidades de resolução de conflitos é fundamental para o desenvolvimento da equipe e o sucesso geral da organização, logo, compreender a natureza dos conflitos funcionais e disfuncionais é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, pois os conflitos podem ser motores de crescimento e inovação, desde que sejam tratados com sabedoria e habilidade pela liderança da organização (Smith, 2018; Clark, 2019; Davis, 2021).

Gestão e estratégias de resolução de conflitos

A gestão de conflitos entre organizações e colaboradores é uma área complexa que demanda compreensão das estratégias disponíveis e a capacidade de escolher a abordagem certa com base na situação e nas pessoas envolvidas, (Cavalcanti, 2006). Significa que, a gestão de conflitos emerge como um tema crucial nas interações entre organizações e colaboradores, sendo a eficaz resolução fundamental para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Para Alvarez, *et al.*, (2017), a gestão de pessoas também pode ser vista como um processo descentralizado, onde todos os gestores se envolvem no desenvolvimento e na coordenação dos talentos humanos, para que seja possível o desenvolvimento da organização.

Neste sentido, o processo de gestão de conflitos pode basear-se em diferentes abordagens que envolvem desde as mais indirectas, como a manutenção dos conflitos em nível baixo até abordagens mais directas e que demandam algum tipo de intervenção, como, por exemplo, o uso da negociação na solução de conflitos, (Dias e Maemura, 2016). Nesta linha de raciocínio, 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, (Cunha, *et al.*, 2023).

Assim, pode se afirmar que a gestão de conflitos envolve a implementação de estratégias e técnicas eficazes para lidar com as situações conflituosas. Dito isto, a compreensão da gestão de conflitos também demanda uma análise da dinâmica interpessoal nos grupos de trabalho. Com frequência, as pessoas são pressionadas a assumir papéis que podem entrar em conflito com seus valores pessoais, resultando em dissonância cognitiva (Júnior, 2006). Outro factor importante a ser considerado é a escassez de recursos para atender às necessidades individuais, especialmente aquelas relacionadas ao poder e à afetividade. Isso frequentemente leva a conflitos persistentes entre os membros do grupo (Silva, 2021).

No entanto, a gestão e estratégias de resolução de conflitos nas organizações é tema de extrema importância nos dias de hoje, dada a complexidade das interações entre as organizações e seus colaboradores. Conforme ressaltado por Júnior (2006) e Silva (2021), os conflitos são uma realidade inevitável que permeia o ambiente de trabalho, eles podem surgir de diversas fontes, incluindo a competitividade, a busca pelo poder, o desejo de sucesso económico e a necessidade de status. Além disso, as diferenças individuais, como valores, percepções e considerações morais distintas, desempenham um papel crucial na origem dos conflitos.

Segundo Nascimento e El Sayed, (2002), para uma eficaz estratégia de resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado. Os seguintes passos são considerados de suma importância: a) criar uma atmosfera afetiva; b) esclarecer as percepções; c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas; d) construir um poder positivo e compartilhado; e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado; f) gerar opções de ganhos mútuos; g) desenvolver passos para a ação a ser efetivada; h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

No entender de Cunha, *et al.*, (2023), 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. É

essencial desenvolver habilidades de escuta ativa e empatia, permitindo compreender as perspectivas e emoções dos outros colaboradores. Neste sentido, Chiavenato (2004) identifica diferentes estilos de gestão de conflitos, como o estilo de evitação, onde o conflito é ignorado, o estilo de acomodação, que envolve ceder para manter a paz, e o estilo competitivo, onde um dos lados busca prevalecer, podendo levar a conflitos futuros. Existem também o estilo de compromisso, onde ambas as partes aceitam ganhos e perdas, e o estilo de colaboração, que visa a um ganho mútuo por meio de negociação e consentimento.

É fundamental reconhecer que os conflitos não possuem uma única dimensão ou modo de resolução. Eles podem variar em intensidade e natureza, desde conflitos destrutivos e violentos até conciliatórios e construtivos. Independentemente de sua origem, as pessoas envolvidas em um conflito geralmente têm a intenção de expressar suas razões e atender às suas necessidades (Silva, 2021). Embora o conflito seja frequentemente associado a conotações negativas, como combate, briga e violência, ele não é intrinsecamente prejudicial. Pelo contrário, pode ter efeitos positivos, como romper a rotina, estimular a criatividade e revelar problemas ocultos (Berg, 2012).

No entanto, é crucial para as organizações reconhecer e administrar o conflito de maneira eficaz. Existem várias abordagens para lidar com conflitos, desde a negação até o diagnóstico, enfrentamento e proposição de soluções adequadas. Segundo (Berg, 2012), as estratégias de gestão de conflitos podem ser divididas em dois estratos: o interpessoal, que diz respeito às reações individuais a eventos divergentes, e o intragrupal, relacionado às reações dos membros de um grupo. Cada um desses estratos possui suas próprias nuances e desafios a serem enfrentados. Afinal, o sucesso na resolução de conflitos é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Cavalcanti, 2006). Conforme destacado por (Silva, 2021), a base para solucionar conflitos reside no mútuo acordo entre as partes envolvidas. Contudo, é imperativo reconhecer que as estratégias para gerir conflitos podem variar amplamente, uma vez que pessoas e grupos lidam de maneiras distintas com situações conflituosas.

A pesquisa de Thomas, conforme apresentada por Kramer e Faria (2007), combina as dimensões de assertividade (a intenção de satisfazer os próprios interesses) e cooperação (a intenção de satisfazer os interesses do outro) para definir vários estilos de resolução de conflitos, como competição, evitamento, colaboração, servilismo e compromisso. Cada um desses estilos possui seu lugar e momento adequados na gestão de conflitos.

No entanto, é fundamental enfatizar que não existe um estilo ou estratégia de gestão de conflitos universalmente considerado bom ou mau. Conforme ressalta (Cavalcanti, 2006), a abordagem ideal deve ser adaptada à natureza específica do conflito e às características das partes envolvidas. A adoção de uma postura agressiva raramente é aconselhável, pois pode minar a confiança nas relações e gerar respostas igualmente agressivas. Assim Cunha, *et al.*, (2023) recomendam que uma estratégia claramente vantajosa e recomendada para o gerenciamento de conflitos é a adoção da Cooperação, que visa promover o diálogo aberto e colaborativo entre as partes envolvidas, buscando alcançar soluções mutuamente benéficas e fortalecer as relações de longo prazo.

Conclusões

Os conflitos organizacionais acarretam diferentes efeitos tanto nos indivíduos quanto nos resultados de suas produtividades, destacando-se dois grupos de consequências das ações conflituosas nas organizações, que podemos chamar de vantagens e desvantagens.

Neste domínio, temos a referir que as vantagens dos conflitos podem ser: a produção de mudanças ao que lhe deram origem; a germinação de novas ideias; a avaliação das ideias existentes; a comprovação da coesão do grupo; a revelação de diferentes interesses do indivíduo e de grupos e o estabelecimento de limites entre o possível e o não possível. Por sua vez, as desvantagens dos conflitos podem ser: as consequências indesejáveis no bom funcionamento de uma organização, ou

sentimentos de frustração; a hostilidade e tensão nas pessoas e o prejuízo tanto no desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas.

Com base nas pesquisas que embasaram o presente artigo, foi possível destacar a importância dos conflitos organizacionais. Apesar de inerentes a qualquer organização, os conflitos não são necessariamente prejudiciais. Conflitos de baixa e moderada intensidade podem ser construtivos, promovendo a criatividade, a discussão de ideias e o desenvolvimento da equipe. No entanto, é essencial que as organizações estejam preparadas para identificar, gerenciar e resolver conflitos antes que atinjam níveis prejudiciais. Isso requer esforço e um ambiente propício para o entendimento mútuo, evitando problemas e mantendo um clima organizacional positivo.

A forma como uma organização lida com os conflitos entre seus colaboradores desempenha um papel crucial na determinação se esses conflitos serão uma força construtiva que impulsiona o progresso ou uma fonte de tensão e descontentamento. Portanto, investir na gestão adequada dos conflitos e no fomento de um ambiente colaborativo é fundamental para promover relações saudáveis entre organizações e colaboradores.

Este estudo foi exclusivamente baseado em pesquisa bibliográfica. Para uma compreensão mais aprofundada do tema, será necessário recorrer a outros métodos, como entrevistas e questionários. Esses novos métodos serão objectos de estudo nos próximos trabalhos dos autores.

Referências bibliográficas

Alvarez, G. M., Aguiar, F. F., e Formoso, R. G. (2017). *A gestão de conflitos em organizações contemporâneas*. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki, 1(1). <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/download/181/64/873>

Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia-a-dia*. Juruá Editora.

Cavalcanti, V. L. (2006). *Liderança e motivação*. Série Gestão de Pessoas. FGV Management.

Chambel, J. e Curral, L. (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Texto Editora.

Chiavenato, I. (2004). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo.

Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6.^a ed.). RH.

Cunha, D. F., Campelo, W.S., Roberto, J. C. A. e Souto, S. P. (2023). Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, 14(8) :13671-13684. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2615>

Dias, A. e Maemura, M. M. D. (2016). *Mediação e resolução de conflitos*. SESES.

Garbelini, V. M. P. (2016). *Negociação e Conflitos*. Intersaberes Editora.

Jehn, K. A. (1995). Um exame multimétodo dos benefícios e malefícios do conflito intragrupo. *Ciência Administrativa Trimestral*, 40(2), 256-282. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2201731>

Junior, R. R. F. (2006). *Os Conflitos nas Organizações Contemporâneas*. FUNORTE. https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1196_Artigo%20Cientifico%20-%20Os%20Conflitos%20nas%20Organizacoes%20Contemporaneas.pdf

Kramer, G. G. e Faria, J. H. (2007). *Vínculos organizacionais*. <https://www.scielo.br/j/rap/a/qXWxDQmY6FxyPKBHqdwBfph/abstract/?lang=pt>

Moura R. G., e Lopes, P. L. (2017). O papel dos gestores de RH de estabelecimentos de novos modelos de convivência nas organizações através da mediação de conflitos geracionais. *Revista Valore*, 2 (1): 103-123.

Nascimento, E. M., & El Sayed, K. M. (2002). *Administração de conflitos*. São Paulo. Editora Gazeta do Povo/FAE.

Oruca, H. G. e Rocha, M. D. (2020). *Gestão de Conflitos no Ambiente de Trabalho*. UniEVANGÉLICA

Robbins, S. P., e Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional*. Pearson Editora. https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf

Silva, C. A. A. (2021). *Conflito organizacional e satisfação dos recursos humanos*. Ponta Delgado.

Como citar: Silva, A. N.; Cabanga, C.S.A. & Grosso, J.F. (2024). Problemas Entre Organizações e Colaboradores. *Academicus Magazine: Revista Científica Multidisciplinar*, 2(1), pp. 01-110. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10700813> Disponível em: <http://www.revista.academicuspro.ao>.