

ASPECTOS POSITIVOS DA GESTÃO DE CONFLITOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Cecília Machado Henriques¹, Rodrigo Rafael Cunha²

Abstract. *This article addresses the issue of conflict management, especially not a group of people as organizations. It is a theoretical study, without qualifying what is conflict, its sources and strategies to manage conflict in order to generate advantages for organizations. It seeks to answer the following research question: how can conflict management help an innovation in organizations? It is hoped that this study is a solution for the discussion on a thematic, since conflict management is a necessity in organizations for an organization in its objectives, as well as for the well-being of the people who are acting.*

Keywords: *tipos de conflito, gestão do conflito, MASC, SMC, inovação.*

Resumo. *Esse artigo aborda o tema da gestão de conflitos, especialmente no que se refere a suas vantagens para as organizações. Trata-se de um estudo teórico, no qual busca-se compreender o que é conflito, suas fontes e estratégias para gerir conflito de forma a gerar benefícios para as organizações. Busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: como a gestão de conflitos pode auxiliar a inovação nas organizações? Espera-se que esse estudo possa contribuir para ampliar a discussão sobre a temática, uma vez que a gestão de conflitos é uma necessidade nas organizações tanto para que a organização atinja seus objetivos, quanto para o bem-estar das pessoas que nela atuam.*

Palavras-chave: *tipos de conflito, gestão do conflito, MASC, SMC, inovação.*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, ceciliamhenriques@yahoo.com.br.

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, cunhaegc@outlook.com.

1 INTRODUÇÃO

O conflito é um evento presente em quase todas as relações humanas. Conforme o homem evoluiu cultural e tecnologicamente, os conflitos foram mudando não só quanto à intensidade, magnitude, como também quanto ao número de envolvidos. Atualmente, a necessidade de adaptação às mudanças sociais e à diversidade exigem habilidades dos gestores que antes não eram consideradas essenciais. Conceitos como empreendedor por natureza, líder nato e Quociente de Inteligência (QI) superior caíram em desuso e abriram espaço para emoções, contexto e compreensão do outro. Nesse interim, os conflitos nas organizações não puderam mais ter sua existência negada.

Nas organizações, o conflito geralmente é associado a situações negativas, contudo pode ser um importante elemento para a transformação da estrutura vigente e essencial para a inovação. Nesse sentido, a meta não é a eliminação do conflito, mas sim sua gestão. Para que um indivíduo possa superar conflitos, faz-se necessário saber gerenciá-los. Contudo, nem todos sabem como administrá-los, independente das variáveis que o envolvam e, geralmente, corre a crença de que os líderes, para que possam gerir uma situação conflituosa, precisam um certo “feeling” (tato, sensibilidade).

Nem sempre a presença do conflito é admitida pelas partes envolvidas e/ou gestores, pois isso poderia ser considerado uma falha de gestão ou algo negativo na organização, perpetuando a crença de que a ausência de conflito é que garante a eficácia organizacional. Contudo, um dos argumentos defendidos atualmente é que equipes heterogêneas ou multidisciplinares são mais produtivas quando o assunto é entregar novidades aos clientes. Nesse sentido, o que se espera dessas equipes é que saibam gerir os conflitos internos, pois eles serão inevitáveis na atividade diária, uma vez que o bom funcionamento de uma equipe de trabalho extrapola o desempenho individual e depende principalmente da colaboração entre os membros.

Neste artigo, é abordado o tema da gestão de conflito nas organizações, buscando-se compreender como o conflito pode ser gerenciado positivamente para gerar inovação. Para tanto, inicialmente define-se o que é conflito, quais são as fontes de conflito nas organizações e as melhores estratégias, técnicas e ferramentas para lidar com o conflito de maneira positiva. Trata-se de uma revisão narrativa de bibliografia que busca responder a seguinte questão de pesquisa: como a gestão de conflitos pode auxiliar a inovação nas organizações?

Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo qualitativo, de cunho bibliográfico (Gil, 2008; Vergara, 2014) que abrange os seguintes conceitos, os quais dão

suporte a construção do debate proposto: gestão de conflitos nas organizações, tipos de conflitos nas organizações e métodos para a gestão de conflitos. Espera-se que esse estudo possa contribuir para ampliar a discussão sobre a temática, uma vez que a gestão de conflitos é uma necessidade nas organizações tanto para que a organização atinja seus objetivos e inove em seu segmento, quanto para o bem-estar das pessoas que nela atuam.

2 GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo o dicionário Michaelis (2015), conflito “é falta de entendimento grave ou oposição violenta entre duas ou mais partes. Enfrentamento entre partes” (s/n). Para as organizações, o conflito em si pode ou não ser relevante, sendo o mais importante a sua gestão, pois isso explicita inclusive a visão e a missão da organização. Nesse sentido, é pertinente questionar inclusive sobre quem está apto para gerir conflitos nas organizações, pois a sensibilidade do gestor não é suficiente para administrar conflitos, sendo necessária a utilização de alguns procedimentos e métodos para sua resolução, a fim de possibilitar um resultado que acomode as partes envolvidas (Fernandes Neto, 2005).

Nas organizações, os principais motivos para a geração de conflitos envolvem a diversidade cultural dos indivíduos envolvidos, o tamanho da organização, a divergência dos valores da empresa perante aos valores do funcionário, as estratégias equivocadas implementadas pela gestão, as metas inalcançáveis, a exigência de maior produção que o número de funcionários e o estresse. Ou, nas palavras de Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986), os principais motivos para a geração de conflitos são: etnocentrismo; uso impróprio de práticas gerenciais; percepções diferentes; comunicação errônea. Para ilustrar, abaixo, estágios de conflitos proposto por Robbins (2005).

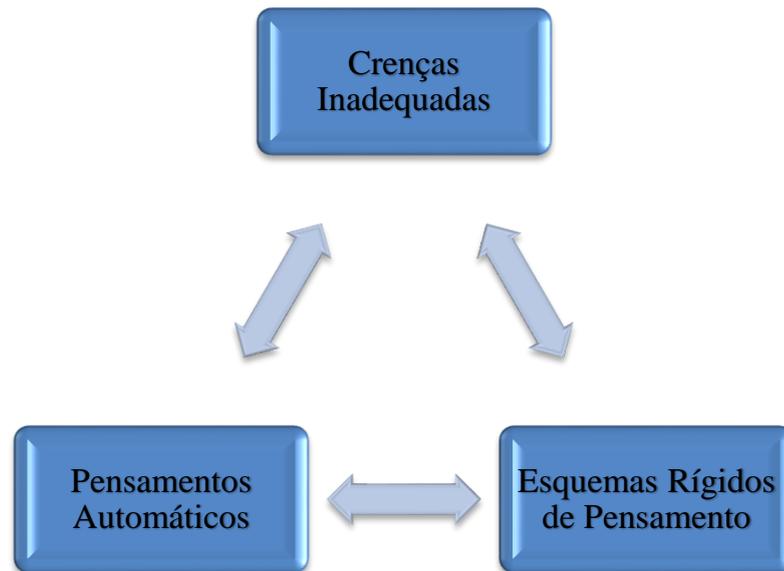
Figura 1 - Estágios de conflitos proposto por Robbins (2005)



Fonte: Robbins (2005).

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008) destacam que há um ciclo vicioso (Figura 2) que envolve três fatores quando o assunto é conflito nas organizações: crenças inadequadas, pensamentos automáticos e esquemas rígidos de pensamento. Esses três fatores podem tanto gerar conflitos, quanto impedir a boa gestão dos conflitos na organização.

Figura 2 – Ciclo vicioso dos conflitos nas organizações



Fonte: Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008)

O conflito pode afetar o desempenho de equipes tanto positiva, quanto negativamente. Positivamente, quando possibilita a inovação e negativamente, quando afeta o bem-estar no trabalho, por exemplo. Abordagens mais recentes colocam o conflito como elemento importante para a inovação e estímulo à criatividade no trabalho. Estudos que comprovam isso, no entanto, ainda são escassos e o estudo realizado por Dimas, Lourenço e Míguez (2007) afirma o contrário.

Sobre isso, Pereira e Gomes (2007) apresentam uma síntese de aspectos positivos e negativos dos conflitos que é bastante pertinente.

Quadro 1 – Aspectos positivos e negativos do conflito, segundo Pereira e Gomes (2007)

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Gerando diversidades de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem soluções inovadoras e incrementa a qualidade das decisões.	Aprofunda as diferenças e polariza os indivíduos e grupos, tornando difícil a comunicação, cooperação e interajuda.

Fortalece as relações quando é resolvido criativamente	Suscita comportamentos irresponsáveis.
Pode elevar a motivação e a energia necessárias à melhor execução de tarefas.	Cria suspeições e desconfianças.
Cada pessoa pode compreender melhor a sua própria posição, pois o conflito força a articular os pontos de vista próprios e a descobrir os argumentos que os apoiem.	Gera desgaste emocional e sentimentos de dor, antagonismo e hostilidade.
Permite testar os méritos das diferentes propostas, ideias e argumentos.	Pode romper relacionamentos.
Permite reconhecer problemas ignorados.	Pode levar a suspeições descabidas sobre os motivos, atitudes e intenções da outra parte. Gera, em cada lado da “barricada” estereótipos negativos acerca do outro.
Motiva as pessoas dos dois lados da barricada a compreenderem melhor as posições da contraparte.	Pode afetar negativamente a cooperação entre pessoas e grupos.
Desafia o status quo encoraja a consideração de novas ideias e abordagens, facilitando a inovação e a mudança.	Afasta a atenção e as energias das tarefas maiores e dos objetivos organizacionais chave.
Aumenta a coesão, a lealdade, a motivação e a performance dentro dos grupos envolvidos na contenda.	Pode levar os líderes a passarem de estilos participativos para autoritários.
Permite libertar tensões.	Cria ambientes de trabalho desagradáveis.
É o antídoto para o pensamento grupal.	Se algum membro do grupo sugere que a posição da outra parte tem algum mérito, pode ser considerado como traidor.
	Arruína a carreira de algumas pessoas. Pode levar a destruição do grupo.

Fonte: adaptado de Ferreira e Gomes (2007).

Atualmente os conflitos são compreendidos como uma constante nas organizações; são inevitáveis. Segundo Dubrin (2006), quando na medida certa, os conflitos melhoram o desempenho dos profissionais. Contudo, segundo o autor, tanto em quantidade muito pequena, quanto muito grande, podem diminuir o desempenho. Assim, o que se espera é que a gestão dos conflitos seja realizada de forma a gerar consequências positivas para a organização e as pessoas.

Robbins (2004) acredita que “um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático, sem responder à necessidade de mudança e inovação” (p. 173). Já para Griffin e Moorhead (2006), conflitos em grau moderado tanto podem estimular novas ideias, como promover uma competição saudável. Contudo, ambas as afirmações serão válidas se a organização e seus gestores estiverem abertos ao diálogo e à

aprendizagem, uma vez que é necessário discernimento sobre quais conflitos de fato irão gerar inovação e/ou ampliarão a produtividade e quais irão estagnar a equipe.

2.1 MÉTODOS PARA GESTÃO DE CONFLITOS

Segundo a literatura da área, há muitas formas de gerir conflitos, sendo divididas mais comumente em “evitar” e “enfrentar” (Carvalho e Araújo, 2009; Ursiny, 2012; Burbridge & Burbridge, 2012). Evitar pode significar negar ou ignorar o conflito e enfrentar pode ir desde vencer a outra parte gerando disputa, competição e geração de mais conflito até tentar unir as partes ou acomodar os interesses através da mediação, negociação e do diálogo (Burbridge & Burbridge, 2012).

Sobre mediação, Carvalho e Araújo (2009) destaca que deve ser usada quando não há mais possibilidade de negociação direta, pois há a necessidade de terceiros como facilitadores, que utilizarão procedimentos específicos, estabelecendo um relacionamento funcional no qual serão identificados os interesses das partes e construídas alternativas de solução adequadas. Já a conciliação, requer habilidades de investigação e de ouvinte, assim como imparcialidade para “sem coagir as vontades das partes, o terceiro as convença das vantagens de alcançarem um acordo que, mesmo não sendo totalmente satisfatório, poderá limitar o conflito e minimizar perdas” (Carvalho e Araújo, 2009, p. 29).

Burbridge e Burbridge (2012) destacam alguns *métodos* de resolução de conflitos focados na mediação e na negociação, conforme se vê no quadro abaixo.

Quadro 2 - Resolução de conflitos, segundo Burbridge e Burbridge (2012)

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	SEMELHANÇAS	DIFERENÇAS
Mediação	<ul style="list-style-type: none"> a. Procedimento voluntário; b. Reconhecimento de que se parte do conflito; c. Fixação de um tempo e lugar para comunicação; d. Determinação de regras no processo; e. Identificação dos pontos de vista e interesse; f. Comunicação eficaz; g. Comportamento assertivo; h. Criação de um acordo; i. Verificação do cumprimento do acordo; j. Processo transformador 	<ul style="list-style-type: none"> a. Envolve uma pessoa exterior ao conflito, isenta e imparcial, confidencia b. Formal c. Habilidades Cognitivas
Negociação	As mesmas que da Mediação	<ul style="list-style-type: none"> a. Realização diretamente pelas partes do conflito b. Formal e/ou informal

Fonte: adaptado de Burbridge e Burbridge (2012).

Já sobre *ferramentas* para a gestão de conflitos, os autores mencionam desde as que têm participação ativa dos envolvidos no conflito, até as que envolvem terceiros para a solução do conflito, como se vê no quadro abaixo.

Quadro 3 – A Caixa de Ferramentas do Gestor de Conflitos, segundo Burbridge e Burbridge (2012)

FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
Arbitragem	Processo voluntário, privado e sigiloso pelo qual o árbitro emite um julgamento que não pode ser apelado. É limitado a disputas sobre bens disponíveis.
Autogestão	A aplicação de princípios de mediação no gerenciamento de um conflito em que a pessoa é uma das partes.
Capacitação	Programa de treinamentos e técnicas de diálogo, de negociação de interesses e gestão de conflitos.
Comitês	Pessoas que se encontram regularmente para evitar e resolver problemas, inclusive conflitos.
Conciliação	Prevista na lei e provida pelo judiciário. Segue as normas do tribunal com o objetivo de obter acordos. Normalmente para casos de menor valor.
Conflict coaching	Uma especialização na área de coaching dedicada ao desenvolvimento de habilidades de coaching em lidar com conflitos.
DRB	Dispute Resolution Boards já se tornou um processo indispensável a construção civil para conflitos em obras de grande porte que não podem parar.
DSD	Desenho de Sistemas de Disputa é um método para planejar e se preparar para a resolução de potenciais conflitos.
Facilitação	Processo que usa alguém imparcial, qualificado para coordenar reuniões potencialmente tumultuadas.
Gestor como mediador	Uma metodologia que capacita os gestores para agir como mediadores na resolução de conflitos entre membros da sua equipe.
Litígio	Processo tradicional pela via judicial, aplicável a qualquer disputa, sendo pública e sujeita a apelação da decisão do juiz.
Mediação Judicial	Prevista na lei e promovida pelo judiciário. Segue as normas do tribunal com o objetivo de encontrar soluções. Para casos complexos.
Mediação Privada	Processo privado e sigiloso conduzido por um mediador escolhido pelas partes, e conforme um acordo de mediação.
Ouvidoria	Um elemento independente, ligado ao alto comando da organização, que evita o bloqueio de informações sobre conflitos potenciais e reais.
PAF	Os programas de assistência a funcionários são usados pelas empresas para lidar com funcionários com problemas particulares.
Políticas da empresa	Normas e procedimentos da empresa criados para evitar e resolver conflitos.

Fonte: adaptado de Burbridge e Burbridge (2012).

Já Ursiny (2012) propõe sete maneiras de lidar com conflitos nas organizações, quais sejam: **evitar**, ou seja, não dar a chance de resolver o conflito; **desistir**, quando se permite que o outro vença o debate e faça como quiser, mesmo que isso cause alguma mágoa interior; **ser passivo – agressivo**, aparentemente fazendo algo bom, mas sentindo raiva com isso; **tirar o protagonismo**, quando aplica que “os fins justificam os meios” e só vê as coisas pelo seu viés; **entrar em acordo**, ou seja, fazer concessões, cada um abre mão de algo para obter equilíbrio entre as vontades; **buscar soluções conjuntas**, quando nenhuma das partes abre mão de suas vontades

e interesses e a solução é coletiva; **respeitar o outro** simplesmente porque agrada e é necessário a boa convivência.

2.2 MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Os conflitos são estudados por diversas áreas do conhecimento, cada uma delas pautada sobre a seus paradigmas e visão de mundo. Uma área que fornece suporte para o estudo da gestão e principalmente da solução de conflitos é a área jurídica, da qual emergiu os Métodos Adequados de Solução de Conflitos – MASC (ou, na expressão em inglês, Alternative Dispute Resolution - ADR).

Segundo Pereira (2016), os MASC “são mecanismos de resolução de litígios caracterizados pela informalidade, flexibilidade, confidencialidade e autonomia” (p. 53), sendo os mais utilizados a arbitragem, a mediação, a conciliação e a negociação, todos já mencionados por Burbridge e Burbridge (2012). A utilização desses métodos (Quadro 4) foi influenciada principalmente porque diminuem custo e tempo, além de permitir que as partes possam assumir controle sobre a demanda e de possuírem procedimentos mais informais e soluções mais satisfatórias (Pereira, 2016).

Quadro 4 - Métodos Adequados de Solução de Conflitos

MASC	CARACTERÍSTICAS	PAPEL DO PROFISSIONAL ENVOLVIDO
Mediação	<ul style="list-style-type: none"> • Informal, voluntário e confidencial; • Envolve a autodeterminação dos envolvidos na busca de uma solução ponderada e eficaz; • Obtida com o auxílio de um terceiro, imparcial e independente (mediador); • As partes detêm o controle sobre o resultado; • Separar a relação pessoal do problema; • Separar as posições dos interesses; • Criar soluções de benefícios mútuos; • Estabelecer critérios objetivos para a obtenção de um acordo; • Permite a análise conjunta de todos os fatores que contribuíram para a disputa 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca a facilitação do diálogo entre as partes; • Não julgar ou identificar culpados; • Promover o diálogo; • Propiciar um contexto de confiança entre os envolvidos; • Possibilitar que os envolvidos construam uma solução que contemple os interesses de todos.
Conciliação	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de controvérsias; • Promover um acordo entre os envolvidos mediante a atuação de um terceiro (conciliador); • As partes perdem o poder sobre o processo; • As partes perdem parte do poder sobre o resultado, pois este pode advir de uma 	<ul style="list-style-type: none"> • Interferir diretamente na vontade das partes com o fim de obter o ajuste; • Opinar sobre o assunto; • Controlar as negociações; • Fazer recomendações; • Formular propostas; • Apontar vantagens e desvantagens.

	<p>proposta de acordo formulada por terceiro;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalha apenas o conflito da forma como foi exposto pelas partes; • Não há reflexão sobre as raízes do conflito; • Não garante necessariamente a confidencialidade do procedimento; • Tem nos acordos o seu objetivo maior. 	
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Informal e voluntário; • Foi tradicionalmente associada com agressivas táticas adversariais e egocêntricas. <p><i>Negociação Posicional ou Competitiva:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sempre haverá um ganhador e um perdedor; • Defendida por alguns como uma técnica que maximiza os ganhos; • Cria tensão, desconfiança e mal-entendidos; • Frequentemente resulta em menos acordos, menores ganhos, ausência de efetividade, retaliação da outra parte e ruptura de relacionamentos. <p><i>Negociação Baseada em Princípios ou Cooperativa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetiva alcançar soluções mutuamente vantajosas com vistas a um acordo que será obtido por meio da BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). 	<p><i>Negociador competitivo:</i> Fazer grandes exigências e poucas concessões; Intimidar; Manipular; Ocultar informações; Resistir à persuasão; Confrontar e ameaçar a outra parte.</p> <p><i>Negociador cooperativo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Separa a pessoa do problema (sendo rigoroso com o problema, mas suave com a pessoa); • Coloca-se no lugar da outra parte; • Facilita a comunicação; • Foca nos interesses e não nas posições; • Se reinventa ao produzir soluções criativas; • Utiliza critérios objetivos para avaliar e priorizar as melhores opções.
Arbitragem	<ul style="list-style-type: none"> • Uma das mais populares modalidades de MASC; • Um ou mais terceiros imparciais escolhidos pelas partes (Árbitro ou Tribunal Arbitral) decidem o conflito; • Decisão é tomada de forma definitiva e vinculativa para as partes, com a mesma eficácia de uma sentença judicial; • No Brasil, pode ser utilizada pelas pessoas capazes de contratar para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis; • O princípio da autonomia da vontade é manifestado no momento em que as partes decidem se irão ou não submeter suas controvérsias ao procedimento; • Possibilidade de confidencialidade; • Flexibilidade; • Oportunidade de escolha de um terceiro com conhecimento técnico especializado para decidir a disputa e a celeridade; • Formal; • Demorado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Árbitro escolhido decide e as partes perdem o poder sobre o resultado, pois elas devem se sujeitar à decisão proferida (método heterocompositivo).

Fonte: adaptado de Pereira (2016).

Para atender as demandas das mudanças sociais, com o tempo, novos recursos foram incorporados aos MASC, tais como: *Med-Arb* e *Arb-Med*, que é a soma de práticas de Mediação e Arbitragem; *Dispute Resolution Board* (DRB), em que há a formação de um painel de especialistas imparciais eleitos pelas partes; *Early Neutral*, que consiste na avaliação do caso por terceiro imparcial especializado na matéria controvertida; *Fact-Finding*, procedimento voluntário mediante o qual um terceiro imparcial estuda as questões referentes à controvérsia e reporta as conclusões às partes; *Minitrial*, em que as partes em conflito apresentam suas alegações a um painel composto por um ou mais terceiros imparciais e por representantes das partes; *Ombudsman*, que se trata de um terceiro independente, dentro da organização, que investiga as queixas internas ou externas, tenta evitar litígios ou facilitar a sua resolução; *Open Door Policy*, programa interno que permite aos funcionários de uma empresa o acesso direto a qualquer nível de gestão para dividir suas queixas ou preocupações sem represálias; e *Conflict Coaching*, que é utilizado para auxiliar as partes no que se refere a sua reação perante o conflito (Pereira, 2016).

Um aspecto a ser levado em conta, é que os MASC podem ser utilizados também na prevenção do surgimento de potenciais conflitos duradouros que envolvam boa parte da organização, pois favorecem o diálogo construtivo, o que permite melhor entendimento sobre o contexto do conflito antes de qualquer decisão, permitindo que as partes reavaliem seu ponto de vista e compreendam perspectivas e expectativas da outra parte (Pereira, 2016).

Outra maneira de gerenciar conflitos que cresceu no meio empresarial, principalmente naquelas empresas que tem atuado de forma proativa, foi o Sistema de Manejo de Conflito – SMC (em inglês, Conflict Management System – CMS), o qual oferece aos colaboradores internos canais de diálogo, visando ampliar os recursos de prevenção, gestão e resolução de conflitos pela fluidez comunicacional e redução de impasses interativos que interfiram na convivência e na produtividade (Pereira, 2016). Também faz uso de Negociação, Mediação, Ombudsman, Conflict Coaching, dentre outros, mas, ao contrário do MASC, tenta resolver os conflitos antes que eles ganhem proporção na organização, o que pode reduzir custos e melhorar o clima organizacional, ao manter o diálogo aberto e cooperativo e preservar os relacionamentos.

Para Pereira (2016), “as características do SMC implantado dependem do porte e das necessidades da entidade, devendo o sistema ser desenvolvido sob medida para se integrar à estratégia de negócios, aos valores e às metas de cada organização” (p. 60). A adoção de MASC e de SMC nas organizações representa um significativo ganho para a melhoria do clima organizacional, pois a gestão dos conflitos contribui para a melhoria do ambiente de trabalho e

a percepção dos profissionais em relação às políticas da organização e à transparência. Em outras palavras, Budd e Colvin (2014) afirmam que os objetivos do processo de gestão de conflitos são, principalmente, a *eficiência* através do uso efetivo de recursos escassos, *equidade*, promovendo justiça e transparência e *voz*, permitindo a participação no desenvolvimento e na operação dos sistemas.

3 CONSIDERAÇÕES

Neste artigo foi revisto o conceito de conflito nas organizações e os métodos para gestão de conflitos. A pesquisa bibliográfica realizada permite afirmar que o que determinará se o conflito é positivo ou negativo para o momento da organização será a motivação e o nível de engajamento dos envolvidos. O que ocorre, comumente, é que nem todas as organizações estão abertas ao diálogo e nem sempre as pessoas se sentem à vontade para se expressarem, acomodando-se ou evitando o conflito.

No Brasil, estudos sobre a temática são de grande importância, já que há poucas publicações. Estudos que abordem temáticas como emoções e gestão de conflitos, por exemplos, são escassos. Também estudos sobre a gestão de conflitos pelos profissionais sem intervenção de gestores são raros. Pouco se sabe como os profissionais lidam com os pequenos conflitos no dia a dia nas organizações.

Empresas que não gerenciam seus conflitos podem estar sujeitas a ter reduzida sua participação no mercado, não desenvolver novos produtos, danificar sua imagem com clientes e, principalmente, prejudicar o clima organizacional e a realização de metas a longo prazo. Por outro lado, as organizações, em particular as intensivas em conhecimento, precisam de respostas rápidas e eficazes para as situações de conflito. Os MASC e os SMC podem ser soluções para facilitar não só a gestão, como também a vida dos profissionais, procurando alcançar um ideal de colaboração em situações de conflito, não agindo somente de forma reativa, mas atuando também preventivamente.

Como se pode ver, muitas das ferramentas e métodos utilizados para gerir conflitos são oriundos da Doutrina Jurídica, pois, de modo análogo ao sistema jurídico, as organizações devem possuir regramentos para o tratamento de situações de conflitos. Em organizações de pequeno porte é muito provável que o gestor imediato adota o papel de “juiz” de forma a propor a solução de um conflito. Já para organizações de médio ou grande porte os conflitos podem gerar todo um trâmite processual, envolvendo diversos atores e áreas da organização. Em alguns

casos a organização pode buscar a ajuda de profissionais especializados externos para que sejam construídas novas soluções para os problemas e conflitos existentes.

REFERÊNCIAS

- Budd, J. W. & Colvin, A. J. S. (2014). The goals and assumptions of conflict management in organizations. In: Roche, W. K., Teague, P. & Colvin, A. J. (Eds.) *The Oxford handbook of conflict management in organizations*. Oxford University Press.
- Burbridge, A. & Burbridge, M. (2012). *Gestão de Conflitos: desafio do mundo corporativo*. São Paulo.
- Carvalho, E. & Araújo, J. V. (2009). *Negociação e administração de conflitos*. Rio de Janeiro: FGV.
- Dimas, I. C. D., Lourenço, P. R. & Miguez, José. (2007). (Re)Pensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento. In: *Psicologia*, 21(2), 183-205. Recup. em 17/abril/2017 de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-20492007000200011&lng=pt&tlng=pt.
- Dubrin, A. J. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Fernandes Neto, A. F. (2005). *Gestão de conflitos*. In: *THESIS*, São Paulo, ano II, (v.4, p. 1-16, 2º Semestre).
- Fiorelli, J. O., Fiorelli, M. R. & Malhadas Junior, M. J. O. (2008). *Mediação e solução de conflitos: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática.
- Meggison, L. C. Mosley, D. C. & Pietri Junior, P. H. (1986). *Administração: conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra.
- Michaelis. (2015). *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. Recuperado em 11 abril/2017, de <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>
- Pereira, F. A. G. (2016). A nova gestão dos conflitos empresariais: a utilização de métodos adequados para prevenção, administração e resolução de conflitos das organizações. In: Maillart, A. S., Oliveira, J. S. & Beçak, R. *Formas consensuais de solução de conflitos*. Florianópolis: CONPEDI.
- Pereira, J. M. F, Gomes, B. M. F. (2007) *Gestão de Conflitos*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *O Comportamento Organizacional*. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ursiny, T. (2012). *Você não pode evitar todos os conflitos, e outras lições para enfrentar os problemas ao invés de fugir deles*. São Paulo: Saraiva.

Vergara, S. C. (2014). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 15. ed., São Paulo: Atlas.