

# Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências

*Conflict management: opportunity of learning through exploration of differences*

Ana Flávia Assis<sup>1</sup>  
Adriana Straub<sup>2</sup>

## Resumo

No ambiente corporativo, é premente a necessidade dos gestores desenvolverem a habilidade em relacionamentos interpessoais, já que o capital humano constitui o maior ativo de uma organização. É imperativo que os gestores saibam explorar as potencialidades de cada um de seus colaboradores, instigando neles a percepção de que um relacionamento interpessoal saudável é vital para que os objetivos propostos sejam alcançados, já que a consecução das metas depende do engajamento da equipe. Neste contexto, os conflitos são inevitáveis, haja vista a diversidade de comportamentos, percepções, vivências e valores dentro de uma mesma equipe de trabalho. A habilidade de gerir os conflitos e utilizá-los como propulsores de inovações e mudanças significativas, portanto, é primordial. Partindo do princípio de que as situações conflitantes, quando gerenciadas corretamente, podem representar uma grande oportunidade de crescimento, aprendizagem e mudanças positivas para a organização, o presente artigo tem o objetivo de apresentar conceitos e formas de gerenciamento de conflitos, possibilitando, através de pesquisa bibliográfica, uma compreensão clara sobre o tema abordado.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão de Conflitos. Relações Interpessoais.

<sup>1</sup> Pós-graduanda em Gestão de Pessoas na Faculdade Sant'Ana. *E-mail*: imflaviaana@icloud.com

<sup>2</sup> Especialista em Administração e Gestão da Qualidade e Produtividade pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná. Professora Adjunta da UTP. Professora de pós-graduação da Uninter, UTP e Falec. *E-mail*: adrianastraube@uol.com.br

## Abstract

In corporative environment, managers need to develop the ability in interpersonal relationships, for the human capital constitutes the biggest asset of an organization. It's imperative to the leaders to explore the potentialities of each collaborator, instigating in them the perception of how a healthy interpersonal relationship is vital to reach the proposed aims, since the achievement of the goals depends on the engagement of the team. In this context, conflicts are inevitable because of the diversity of behaviors, perceptions, experiences and values inside of a same equip of work. The ability to manage conflicts and to use them as propeller of significant innovations and changes, therefore, is primordial. Conflicting situations, when managed correctly, can represent a great chance of growth, positive learning and changes for the organization, the present article aims to present concepts and forms of management of conflicts, making possible, through bibliographical research, a clear understanding on the subject.

Keywords: People Management. Conflicts Management. Interpersonal Relationships.

## Introdução

No âmbito organizacional, as relações interpessoais têm enorme importância no sucesso de uma equipe de trabalho. Quando os indivíduos inseridos em uma organização têm conhecimento profundo de si, agem com empatia e conseguem se expressar de forma objetiva, pode-se dizer que há uma relação saudável, caracterizada por interdependência, colaboração e engajamento. Infelizmente, nem sempre é assim. Por repetidas vezes, o gestor de uma equipe é forçado a lidar com conflitos que podem comprometer negativamente o desempenho de um grupo de trabalho dentro de uma organização.

Xavier (2006, p. 130) pontua que “o grupo interativo mais elementar é o de duas pessoas. A partir deste número, as relações passam a ter uma dinâmica diferente, com a formação de subgrupos”. Em um grupo de X, Y e Z, temos o grupo e os subgrupos formados por X e Y, X e Z, Y e Z. Em um determinado momento, pode haver cooperação entre todos os integrantes do grupo, enquanto em outra situação pode haver um conflito geral ou ainda pode ocorrer um conflito de dois contra um.

Desta forma, cabe ao gestor, além do conhecimento técnico, desenvolver a habilidade interpessoal. Para gerenciar pessoas é necessário compreendê-las e colocar-se no lugar delas. E esta tarefa não é apenas do gestor, mas de qualquer indivíduo que integra uma equipe de trabalho. É necessário entender que as pessoas têm características distintas entre si e que cada colaborador tem habilidades e competências diferentes que, somadas, podem levar a organização a atingir os objetivos preestabelecidos. Por outro lado, no entanto, se os eventuais conflitos não forem administrados, os colaboradores podem acabar desmotivados e levar a organização à estagnação.

A palavra **conflito** tem, normalmente, uma conotação negativa. A relevância do tema em questão é demonstrada pela dificuldade que muitos gestores possuem de administrar os conflitos dentro de um ambiente de trabalho, por vezes até mesmo ignorando a existência do conflito. Muitos administradores, sem ter desenvolvida em seu perfil a habilidade de liderar

**É necessário entender que as pessoas têm características distintas entre si e que cada colaborador tem habilidades e competências diferentes que, somadas, podem levar a organização a atingir os objetivos preestabelecidos.**

equipes, acreditam ser natural que, muitas vezes, a relação entre os colaboradores seja caracterizada por agressividade ou ataques pessoais, preferindo não interferir. A situação, é claro, acaba ficando insustentável, levando o colaborador, insatisfeito, a mudar de setor ou mesmo de empresa por não suportar o clima de tensão que se instala. Contrariando esta ideia, porém, os conflitos podem ser encarados como propulsores de mudanças, tanto individuais como coletivas, pelo fato de proporcionarem o debate de ideias, solucionando problemas de forma criativa.

Desta forma, este artigo aborda, através de pesquisa bibliográfica em materiais específicos sobre o tema abordado, o gerenciamento de conflitos dentro do ambiente de trabalho, partindo do princípio de que a exploração de diferentes pontos de vista pode representar uma grande oportunidade de crescimento, aprendizagem e mudanças positivas para a organização. O objetivo deste trabalho é auxiliar os gestores na administração de pontos divergentes entre os colaboradores de uma equipe de trabalho, inclusive utilizando as ideias obtidas nas discussões em benefício da corporação. O artigo é dividido em seis tópicos, os quais abordam os conceitos, a importância da comunicação, formas de gerenciamento, o papel da liderança, o impacto nas organizações e as considerações finais sobre os conflitos.

## 1 Conflitos Organizacionais

Há um episódio muito conhecido de um famoso seriado em que uma das personagens profere a frase “da discussão nasce a luz”. E a personagem tem razão. Das discussões (no sentido positivo da palavra) são geradas reflexões sobre temas controversos, alternativas de solução para problemas relacionados ao ambiente de trabalho e ao desempenho de tarefas comuns a todos os colaboradores. Quando os integrantes de uma equipe de trabalho estão afinados com os objetivos propostos, sentem-se à vontade para expor seus pontos de vista e auxiliar tanto o gestor quanto os demais colaboradores. Assim sendo, o conflito não pode ser encarado como algo nocivo, mas sim como algo que pode contribuir positivamente, se bem administrado.

Considerando que uma equipe é composta por pessoas com níveis distintos de educação, que trabalham juntas, tomam decisões e visam à consecução de objetivos, o conflito é inevitável. Pode-se definir a palavra **conflito**, grosso modo, como discordância de ideias ou diferentes interpretações a respeito de um mesmo tema. Os conflitos surgem à medida que os membros de uma equipe começam a se relacionar, entrando em choque com diferentes valores, crenças, vivências e metas. No mundo corporativo, por causa da competitividade acirrada, o conflito é frequentemente caracterizado por lutas, discussões agressivas, contrariedade e falta de harmonia. Martinelli e Almeida (2008) pontuam que o conflito pode ter como causa a divergência de interesses, de necessidades e de opiniões, ou ainda se originar de forma amigável, não conotando aos participantes um conflito, e sim uma negociação, o que é um dos melhores recursos e o mais utilizado para a solução de um conflito.

Robbins (2009, p. 326) define conflito como sendo “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante”. Para o autor, há três

**Os conflitos surgem à medida que os membros de uma equipe começam a se relacionar, entrando em choque com diferentes valores, crenças, vivências e metas.**

escolas de pensamento em relação ao papel dos conflitos nas organizações. A primeira, tradicional, revela que o conflito deve ser sempre evitado, já que indica que algo não está funcionando bem na organização. Para a segunda, adepta da visão das relações humanas, o conflito é algo natural e inevitável em qualquer grupo, podendo até mesmo se converter em algo positivo. A terceira, chamada de visão interacionista, além de aceitar o conflito, o encoraja, defendendo a ideia de que ele é necessário para o desenvolvimento do grupo, pois acredita-se que um grupo pacífico pode vir a tornar-se estático, inerte a mudanças e inovações. A ordem é encorajar os gestores a manterem um nível constante de contestação para que o grupo seja ativo, criativo e autocrítico.

O modelo de Hodgson (1996) esclarece que há diferentes níveis de conflito, a saber:

**Nível 1 - Discussão:** o conflito é racional, aberto e objetivo.

**Nível 2 - Debate:** a objetividade é reduzida, já que os integrantes da equipe passam a buscar padrões de comportamento.

**Nível 3 - Façanha:** desconfiança de uma das partes em relação à opção da outra parte.

**Nível 4 - Imagens Fixas:** a outra parte preestabelece imagens, havendo pouca objetividade e inflexibilidade.

**Nível 5 - *Loss of face*:** caracterizado pela dificuldade que as partes criam em se retirar do problema.

**Nível 6 - *Estratégias*:** comunicação restrita a ameaças, reclamações e punições.

**Nível 7 - *Falta de Humildade*:** comportamentos destrutivos onde os grupos se sentem e se observam com a parte humana reduzida.

**Nível 8 - *Ataques de Nervos*:** predomínio da autopreservação, o que se torna a única motivação, predisposição para atacar e ser atacado.

**Nível 9 - *Ataques Generalizados*:** as direções são: perdedor e vencedor.

Um conflito pode ser construtivo à medida que, entrando os membros de uma equipe em discordância sobre determinado ponto, cheguem a um consenso que gere alguma mudança positiva. Através da discussão, o grupo tem a possibilidade de expandir seus conhecimentos a respeito de determinado assunto e, em conjunto, buscar alternativas criativas para a solução de problemas e fortalecer a habilidade de trabalhar em equipe. Por outro lado, quando não há confiança, há o rompimento de relações e impera o individualismo, ou seja, um conflito pode ser considerado destrutivo. Neste cenário, os colaboradores sentem-se desmotivados e insatisfeitos. O conflito passa a ser mais importante do que a tarefa a ser executada.

## 2 A Importância da Comunicação na Solução de Conflitos

Das competências exigidas em um ambiente de trabalho, a habilidade de se comunicar é certamente uma das mais importantes. O gestor tem a necessidade de se fazer ouvir pelos seus colaboradores. De outro lado, o colaborador precisa receber informações com clareza e objetividade, de modo a desempenhar suas

tarefas de forma satisfatória. Tanto o emissor da mensagem quanto seu receptor devem saber o que, quando e como falar, evitando não o conflito em si, mas seus efeitos negativos.

Partindo do princípio de que não se pode viver isolado, cada setor de uma organização fará obrigatoriamente parte da realidade do outro, e, por consequência, de seu cotidiano. Assim ocorre também com os indivíduos inseridos no ambiente organizacional. É estabelecida, então, uma relação de interdependência entre os membros de um grupo.

Tal relação é obviamente seguida de uma série de disfunções e desequilíbrios, principalmente por se tratar de relações interpessoais, expressas pelos grandes níveis de tensão entre as partes. Dessa forma, a existência de uma boa comunicação é imperativa. O avanço da tecnologia possibilita cada vez mais aos gestores o atendimento a essa necessidade, pois favorece a troca mais rápida de informações.

Vários tipos de conflitos podem ser gerados em virtude de falhas na comunicação. Quando há resistência entre o emissor e o receptor em dialogar, pode se instalar um clima de irritabilidade e agressividade, algo que é extremamente prejudicial. Outra situação que pode ser identificada é a em que há uma clara disputa entre o emissor e o receptor. Neste cenário, qualquer situação adversa pode gerar um verdadeiro clima de guerra. Por outro lado, quando tanto o emissor como o receptor se dispõem a solucionar o problema, abre-se a possibilidade de diálogo e negociação.

## 3 Formas de Gerenciamento de Conflitos

De acordo com Berg (2012), há várias maneiras de gerenciar situações conflitantes, sendo que o método considerado mais eficiente é o criado por Thomas e Kilmann, que pontua cinco formas de administrar conflitos:

**Competição:** 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 de outra pessoa. É um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.

**Acomodação:** é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, o posto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificado como um comportamento generoso, altruísta e dócil.

**Afastamento:** é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.

**Acordo:** é uma posição intermediária entre a assertividade e a 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.

**Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa a fim de encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Para Chiavenato (2010), os estilos de administração de conflitos supracitados podem proporcionar diferentes resultados:

**Evitação ou acomodação:** nenhuma das partes alcança o que pretende e as razões do conflito permanecem intactas. O conflito parece desaparecer, mas pode voltar futuramente (perde/perde).

**Acomodação ou suavização:** o objetivo é a coexistência pacífica e identificação

de interesses em comum, destacando-se as diferenças e semelhanças.

**Competição ou comando autoritário:** uma das partes atinge o objetivo excluindo totalmente a outra parte. Além de deixar as causas profundas do conflito de lado, pode proporcionar conflitos futuros (ganha/perde).

**Compromisso:** ocorre quando cada uma das partes dá algo e ganha algo de valor. Nenhuma das partes fica satisfeita, dando margem a futuros conflitos.

**Colaboração ou solução de problemas:** é o estilo mais eficaz de gerenciamento de conflitos, onde os assuntos são discutidos e as soluções beneficiam todas as partes. A característica principal nesta forma de administrar o conflito é que há disposição das partes envolvidas em identificar o que está errado, reconciliando-se as diferenças.

Há ainda a contribuição de Robbins (2009), que além de mencionar a competição, colaboração e acomodação já abordadas, acrescenta o não enfrentamento e a concessão como formas de administração de conflitos. Na abordagem do não enfrentamento, a existência do conflito é reconhecida, porém negada por meio da fuga ou tentativa de suprimi-la. Quando, face à interdependência de suas funções, os membros de uma equipe se veem forçados a interagir, a supressão é mais provável do que a retirada estratégica. Na abordagem de concessão, não há vencedores ou vencidos, apenas uma disposição de racionar o objeto da divergência. A característica principal desta abordagem é a intenção de ceder, como verificado, por exemplo, em uma negociação trabalhista.

As ideias dos autores anteriormente citados podem ser resumidas em três formas diferentes de resolução (ou supressão) de conflitos, identificadas em grande parte das organizações, a saber:

**Ganha-Perde:** estratégia fundamentada em uma relação em que uma das partes, sendo mais forte do que a

outra, exerce a sua autoridade para remover o conflito. O grupo que está em posição inferior acaba por acatar as condições do outro grupo mais forte. Percebe-se claramente a utilização abusiva da autoridade neste tipo de estratégia, expressa por frases do tipo “quem manda aqui sou eu!”. A longo prazo, no entanto, esta estratégia de solução de conflito acaba enfraquecendo a autoridade do gestor. Esta técnica é absolutamente nociva, já que através dela os colaboradores geram sentimentos de vingança e ressentimentos entre si e não ocorre um consenso, muito menos uma alternativa de solução criativa para o problema.

**Perde-Perde:** esta técnica não satisfaz nenhuma das partes envolvidas no conflito pelo simples fato de que nenhuma das partes concede a vitória à outra. O argumento geralmente é “se eu não posso ganhar, o outro também não”. Obviamente, este tipo de estratégia deve ser evitado. As partes envolvidas estarão muito mais interessadas em impedir que a outra parte vença do que em solucionar efetivamente o conflito.

**Ganha-Ganha:** esta técnica pontua que a solução do conflito é urgente e que as partes envolvidas devem confrontar os pontos de vista para sanar as suas divergências. Para que haja a solução definitiva, é necessário que os colaboradores comunguem da mesma urgência em resolver os problemas encontrados. Para que isso ocorra, todos os colaboradores devem expressar suas ideias e sugerir alternativas para solucionar as questões urgentes. Neste aspecto, é imperativo que o gestor possua a habilidade de comunicação muito bem desenvolvida, assim será possível encontrar a melhor solução dentre as alternativas apresentadas, permitindo que seja criada uma atmosfera de confiança,

compreensão, colaboração e respeito mútuo entre todos os envolvidos no conflito. Obviamente, esta técnica é a mais eficiente e saudável, já que coloca em prática a habilidade de negociação. O **eu** dá lugar ao **nós** e a solução encontrada beneficia toda a equipe.

## 4 O Papel da Liderança na Solução dos Conflitos

Uma empresa se assemelha muito a uma orquestra. Assim como a empresa tem setores, divisões e departamentos, a orquestra possui naipes: as cordas, as madeiras, os metais e a percussão. É necessário que cada instrumento esteja bem afinado e em harmonia com os outros para que a execução de uma obra seja perfeita. Assim é também no ambiente de trabalho. É necessário que os colaboradores estejam em sintonia, falando “a mesma língua”. Tanto na orquestra como na organização, a figura do gestor é de vital importância. Em uma orquestra, o maestro é quem dita o andamento e a dinâmica da obra, assim como numa organização o gestor é o gestor emocional da equipe de trabalho. Um gestor omissivo pode levar seus comandados a se sentirem insatisfeitos e desmotivados, propiciando um ambiente para que cada um tome suas próprias

**É necessário que os colaboradores estejam em sintonia, falando “a mesma língua”.**

decisões, o que acabará gerando conflitos, na acepção mais negativa da palavra. A competição passa a não ser saudável, levando um colaborador a ter a intenção de prejudicar o outro, como instrumentos desafinados em uma orquestra.

Um dos grandes erros cometidos pelos gestores é ignorar a existência do conflito como forma de fugir da responsabilidade de sua resolução. Isso se deve principalmente à falta de habilidade interpessoal ou receio de agrandar um grupo de colaboradores e desagradar outro. Parece mais fácil a famosa ideia de “deixar que eles se entendam por si”. É um pensamento bastante arriscado, que pode colocar a perder o desempenho da equipe.

Um conflito bem administrado pode se transformar em um fator motivador de grandes mudanças e ter um efeito altamente positivo. Em outras palavras, o conflito pode contribuir para o amadurecimento da organização, se o gestor souber utilizar a situação a seu favor.

Para Knapik (2012, p. 82),

o papel dos gestores na administração de conflitos consiste em transformá-los em oportunidades de aprendizagem organizacional e de mobilização para novos métodos de trabalho, bem como em minimizar a probabilidade de eclosão de novos conflitos, que podem ser gerados por:

- Dificuldades de relacionamento oriundas da relação entre colegas de trabalho, de liderança ou gerenciamento ineficaz;
- Dificuldades por falta de recursos que dão suporte, como ambiente físico, falta de equipamentos, etc.;
- Fatores ambientais (mercado, legais etc.) e sociais (divergências de religião etc.);
- Excesso de trabalho, já que o ideal é que as pessoas procurem o equilíbrio, conciliando trabalho, lazer e afetos.

Sendo um dos papéis principais do gestor o aperfeiçoamento de seus colaboradores, é necessário que o gestor proporcione desafios, delegue poderes e tarefas significativas aos liderados. Fiorelli (2008, p. 204-210 apud KNAPIK, 2012, p. 93) defende a ideia de que “os gestores elaboram emoções, irradiam energia psíquica. Gestores colocam as pessoas em ação”. Neste contexto, o autor pontua a necessidade de instigar nos colaboradores a percepção de um relacionamento interpessoal significativo, positivo

e proativo, que estimule a ação alavancada pelo envolvimento emocional.

Robbins (2009) pondera que não há uma forma de administração de conflito que seja sempre a melhor, cabendo ao gestor, dentre as formas de administração de conflitos já citadas, escolher a mais apropriada para cada uma das situações. A competição pode ser utilizada em situações emergenciais, quando for necessária uma ação rápida. A colaboração deve ser utilizada para encontrar uma solução quando as partes envolvidas no conflito têm interesses muito importantes para serem comprometidos, quando a finalidade principal for a aprendizagem, para obter comprometimento ou ainda para trabalhar sentimentos que podem interferir no relacionamento entre os membros da equipe. O não enfrentamento pode ser utilizado quando o gestor perceber que há assuntos mais urgentes. A acomodação pode ser utilizada para permitir que uma posição melhor que a sua seja ouvida, com o objetivo de garantir a cooperação. Finalmente, a concessão deve ser utilizada quando as metas, apesar de serem importantes, não justificam a ruptura de abordagens mais afirmativas, quando oponentes que desfrutem de poder igual já são comprometidos com metas exclusivas.

## 5 Impacto dos Conflitos no Ambiente Organizacional

O impacto dos conflitos sobre o ambiente de trabalho dependerá de fatores como a forma de tratamento ou o motivo pelo qual foi gerado. Chiavenato (2010) pontua que a existência do conflito pode despertar sentimentos e energia no grupo, possibilitando meios mais eficazes de realizar tarefas e de encontrar soluções inovadoras. Outro efeito positivo do conflito é a coesão entre o grupo, chamando a atenção para problemas que, sendo tratados de forma eficaz, evitarão problemas maiores no futuro. O autor pondera, por outro lado, que o conflito pode provocar efeitos nocivos para o bom desempenho da organização, como frustração e hostilidade,

prejudicando, além da execução de tarefas, o bem-estar das pessoas. Além disso, a energia que poderia ser utilizada para o trabalho produtivo é desperdiçada na resolução de conflitos, pois passa a ser mais importante vencer o conflito do que o próprio trabalho. A cooperação é substituída por comportamentos que podem prejudicar o relacionamento interpessoal. O autor explica que a tarefa de administrar o conflito cabe ao gestor, que deve sempre buscar uma solução construtiva, escolhendo a estratégia de resolução adequada para cada caso.

Knapik (2012, p. 82) expõe que

a experiência do conflito não é agradável, geralmente traz dor, mas não tem necessariamente uma conotação negativa, depende de como é administrada. Grandes mudanças que ocorrem na vida acontecem depois de períodos conflitantes, como a adolescência, as separações, as perdas significativas - situações nas quais um conflito trouxe como resultado o amadurecimento.

A autora ainda explica que o lado positivo das situações de conflito, quando bem administradas, e trazer um novo momento, uma nova fase em que rompe-se o equilíbrio da rotina, mobiliza-se as energias criativas que estavam latentes, desafia-se posições e ideias estagnadas, desperta-se problemas que estavam latentes e são expressas reivindicações rivais, promovendo o consenso.

Assim sendo, fica claro o impacto dos conflitos no desempenho das organizações. É necessário, portanto, determinar se o impacto será positivo ou negativo, encorajando circunstâncias em que as divergências incorram em novas ideias.

## Considerações Finais

Não é possível viver sem conflitos. Seja na esfera familiar, nas “rodas de amigos” ou no ambiente de trabalho, sempre haverá situações em que as partes discordarão. As pessoas e as organizações precisam aprender a administrar as situações conflitantes e solucioná-las, de modo

que o espírito de equipe e de colaboração não seja comprometido.

Através das conceituações de conflito descritas no início do artigo, é possível perceber a diversidade de teorias a respeito do papel dos conflitos nas organizações, desde a corrente de pensamento tradicional, que propõe que o conflito deve ser sempre evitado, até a visão interacionista, que encoraja o conflito, mantendo um nível constante de contestação.

O desafio maior dos gestores é fazer com que os conflitos tenham papel construtivo, fortalecendo a confiança, tanto entre os colaboradores entre si como entre o colaborador e o gestor, enaltecendo o espírito de equipe e propiciando um ambiente saudável para a discussão produtiva. Para isso, é imprescindível a habilidade de comunicação, para que o gestor se faça entender e compreenda o anseio de seus colaboradores, evitando assim as falhas na comunicação, abrindo a possibilidade de diálogo. Embora essa habilidade precise estar presente em qualquer colaborador que trabalhe em equipe, cabe ao gestor a **gestão emocional** de seus comandados, gerenciando os pontos de vista divergentes, solucionando os problemas de forma criativa e mantendo a equipe motivada e unida em prol de um objetivo comum.

É importante ressaltar que o impacto que o conflito exercerá dentro do ambiente organizacional dependerá da forma de tratamento dispensada. Situações conflitantes que propiciem desafios e que despertem amadurecimento devem ser, com certeza, encorajadas. Ao longo do artigo, pôde-se perceber claramente que os conflitos, quando gerenciados de forma correta, podem representar uma série de novas concepções em relação a vários assuntos relevantes, reforçando a conotação positiva do conflito, dando margem ao desenvolvimento de diversos pontos de vista, gerando novas ideias e o aprimoramento constante.

## Referências

- BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed., reimp. São Paulo: Atlas, 2008.
- HODGSON, J. **Thinking on your feet in negotiations**. London: Pitman, 1996.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IBPEX, 2012.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática**. São Paulo: Gente, 2006. Disponível em: <[http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao\\_de\\_pessoas.pdf](http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf)>. Acesso em: 29 fev. 2016.

- Recebido em: 25/04/2016
- Aprovado em: 15/07/2016