

**FACULDADE DOCTUM DE SERRA**

**ALESSANDRA DOS SANTOS FERNANDES MOREIRA  
WEVERTON MAGNO DE SOUSA SANTOS**

**O USO DO COACHING PARA TRATAMENTO DE CONFLITOS  
ENTRE COLABORADORES**

**SERRA  
2019**

**ALESSANDRA DOS SANTOS FERNANDES MOREIRA  
WEVERTON MAGNO DE SOUSA SANTOS**

**O USO DO COACHING PARA TRATAMENTO DE CONFLITOS  
ENTRE COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à  
Faculdade Doctum de Serra como requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Administração

Orientador (a): FABRICIA FORZA P. LIMA DE  
OLIVEIRA

**SERRA  
2019**

**ALESSANDRA DOS SANTOS FERNANDES MOREIRA  
WEVERTON MAGNO DE SOUSA SANTOS**

**O USO DO COACHING PARA TRATAMENTO DE CONFLITOS  
ENTRE COLABORADORES**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Serra como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

-----  
**Profº: FABRICIA FORZA P. LIMA DE OLIVEIRA**  
**Faculdade Doctum de Serra**

-----  
**Profº: NOME PARTICIPANTE DA BANCA**  
**Faculdade Doctum de Serra**

-----  
**Profº: NOME PARTICIPANTE DA BANCA**  
**Faculdade Doctum de Serra**

## O USO DO COACHING PARA TRATAMENTO DE CONFLITOS ENTRE COLABORADORES<sup>1</sup>

MOREIRA, Alessandra dos Santos Fernandes; SANTOS, Weverton Magno de Souza<sup>2</sup>

### RESUMO

O artigo tem como objetivo investigar sobre como as organizações veem o conflito entre seus colaboradores e de que maneira é possível gerenciá-los por meio da ferramenta chamada *Coaching*. A metodologia utilizada para realização do artigo foi a pesquisa bibliográfica, tendo como predomínio o conflito dentro das organizações e sua forma de gerenciá-lo por usando o sistema de “*coaching*” a uma pesquisa de campo realizada em uma empresa de pequeno porte situada no município de Serra/ES, no qual iremos chamar pelo nome fictício “TRANSPORTADORA SERRA”. O conflito está presente no cotidiano das empresas e o futuro administrador deve atentar-se e conhecer quais instrumentos podem favorecê-lo na questão da resolução de conflitos. Por isso, a reflexão torna-se pertinente e uma forma de percepção de que, por meio do conflito e da estratégia de mediação, é possível estabelecer diálogos e formas de minimizar as tensões ocorridas dentro do cenário da organização.

**Palavras-chave:** Conflito. Empresas. Negociação.

### 1 INTRODUÇÃO

Dentro de empresas que possuem equipes nas suas diversas áreas que a compõe, trabalham pessoas que possuem características, pensamentos diferentes e interesses variados. Por causa da multiplicidade de ideias e posturas, em alguns momentos, dentro da empresa, podem surgir conflitos de relacionamento (CORRADI, ZGODA E PAUL, 2008).

Eles surgem, principalmente, por causa de fatores pessoais que variam de pessoa

---

<sup>1</sup> O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

<sup>2</sup> Alunos do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2019/1. E-mail dos alunos: alessandrafernandes26@gmail.com; weverton.m.souza@gmail.com

para pessoa. Alguns fatores como: interesses, desejos, motivações, culturas, valores, projetos, entre outros diminuem a capacidade de entendimento e compreensão dos indivíduos, ocasionando, dessa forma, conflitos pessoais ou de relacionamento (CARVALHO *et al*, 2013).

Quando a empresa se propõe a aprender e gerenciar o conflito dentro da organização, é mais fácil, porque, nem sempre, acabar de vez com esse tipo de questão é possível, já que nas empresas trabalham pessoas e essas pessoas sempre vão revelar alguma diferença de pensamento ou postura entre si que pode dar origem a novos conflitos (FIGUEIREDO, 2012).

Analisar o comportamento das pessoas é algo que pode ajudar a entender o conflito que o mesmo instaura dentro da empresa. Nesse sentido, tem-se o Comportamento Organizacional, uma ferramenta que pode ajudar a entender o ser humano, sua forma de agir, e de pensar, para que isso sirva como estratégia para gerenciar os conflitos que aparecem no cotidiano da empresa (CARVALHO *et al.*, 2013).

Dentro do contexto da organização atual, os grupos e equipes de trabalho são significativamente importantes, sendo, então, relevante o aprofundamento do conhecimento da problemática proveniente dos conflitos, sua origem e quais ferramentas e instrumentos são possíveis usar para ajudar na resolução de questões conflitantes dentro do ambiente corporativo (MARQUES; DIMAS; LOURENÇO, 2011).

O *coaching* constitui-se como uma das ferramentas que podem ser utilizadas para auxiliar na resolução do conflito. Justifica-se a escolha do tema pelo simples fato de que o conflito dentro do cenário empresarial é algo que precisa ser tratado com seriedade e com ferramentas que ajudem a diminuir ou acabar com a questão conflituosa dentro da empresa, esta que pode incidir sobre o empreendimento e, assim, acarretar prejuízos para o mesmo.

O objetivo do trabalho está na compreensão do papel que o *coaching* e qual influência ele exerce na resolução de conflitos dentro da empresa. Para direcionar o artigo, a pergunta norteadora será: **Como a ferramenta de *coaching* pode ajudar na resolução dos conflitos em uma pequena empresa?**

A pesquisa bibliográfica foi o método escolhido para o desenvolvimento da primeira parte do trabalho de conclusão de curso, que é uma pesquisa teórica em questão. Em seguida, aconteceu uma pesquisa de campo em uma empresa da área de transportes. A empresa usa a ferramenta de *coaching* para auxiliar no enfrentamento e resolução de questões conflitantes que ocorrem entre os colaboradores. O estudo mostrou que a ferramenta é uma ótima opção, pois as pessoas são levadas a treinar seu autoconhecimento, olhar a situação de todos os ângulos e, por conseguinte, chegar a um acordo com o indivíduo ou indivíduos com quem ele tem algum problema, seja possível ou ligada a questões de trabalho.

## 2. DISCUTINDO SOBRE O CONFLITO

Conflito, sentido etimológico desta palavra provem do latim *conflitu*, que, na língua portuguesa, significa, segundo o dicionário Ferreira, choque, peleja, debate. Ainda, segundo consta no dicionário Ferreira (2000, p. 89), conflito significa:

Embate dos que lutam; (2) Discussão acompanhada de injúrias e ameaças – desavença; (3) Guerra; (4) Luta, combate; (5) Colisão, choque: as opiniões dos dois entram sempre em conflito; (6) Psiq. Penoso estado de consciência devido a choque entre tendências opostas e encontrado, em grau variável, em qualquer indivíduo”.

Contudo, as definições destacadas anteriormente revelam o sentido trivial do vocábulo. Na grande maioria dos acontecimentos, o conflito não é com significado tão simples como os dicionários apontam. As pessoas possuem muita dificuldade em conviver e lidar com as situações conflitantes que aparecem no dia a dia. Por isso, há tantos seminários, palestras e cursos que exploram a temática, tentando apontando uma solução plausível ou um fator de minimização para o problema do conflito (CORRADI; ZGODA; PAUL, 2008).

O conflito tem se tornado alvo de muitas pesquisas e debates para que se consiga entendê-lo melhor. Os pesquisadores procuram, em seus estudos, observar e coletar quais seriam as causas e os efeitos dos conflitos, principalmente dentro de organizações. O empenho é para desenvolver formas de administrar melhor, possibilitando a reversão daquilo que é negativo para algo positivo. Na opinião de Moscovici (1980, p. 67):

As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. [...] A partir de divergências de percepção e idéias, as pessoas se colocam em oposições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. Dentre as

mais leves até a mais profundas, as situações de conflito são componentes inevitáveis e necessários da vida grupal.

Para Bobbio *et al* (1986, p. 56), o conceito de conflito é definido “[...] como uma forma de interação entre indivíduos, grupos organizacionais e a coletividade que implica em choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos.” O autor destaca que o conflito surge também no cenário organizacional quando aparece uma situação em que um membro do reconhece que o outro membro está impedindo a concretização de seus objetivos. Para Chiavenato (1987, p. 88):

Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização [...]. Hoje, considera-se cooperação e conflito como dois aspectos da atividade social, ou melhor, ainda, dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambas são inseparavelmente ligadas na prática.

Em todos os momentos e lugares é possível vivenciar conflitos. Isso não seria diferente dentro do ambiente de trabalho, pois, a maioria das pessoas, passa boa parte em seus locais de trabalho, convivendo com pessoas que gostam muito e outras nem tanto (CARVALHO *et al.*, 2013).

Dentro do ambiente de trabalho existem pessoas diferentes, que possuem pensamentos, valores e diretrizes diferenciados. Ainda, há pessoas com temperamentos diferentes e nem sempre abertos a questionamentos ou amigáveis para ouvir posicionamentos negativos sobre suas decisões, seu trabalho, sua forma de trabalhar, sua forma de pensar, entre outros (CARVALHO *et al*, 2013).

No cenário atual, em que há um acirramento para se destacar mediante um mercado competitivo, todos querem mostrar serem os melhores no que fazem. Isso também pode gerar conflitos de interesses, os quais podem resultar em posteriores conflitos de relacionamentos (SPAGNOL; ABBATE, 2010). Segundo Pickering (2002, p. 3):

[...] o conflito existe quando duas ou mais respostas ou cursos de ação divergentes para um único evento são considerados. O conflito não implica necessariamente hostilidade, embora a hostilidade possa fazer parte da situação.

O conflito, quando é uma discordância, nem sempre isso é algo negativo para a organização quando gera debates de ideias que podem levar a um aperfeiçoamento profissional e de gere projetos novos. Ele será positivo na medida em que resulte na aparição de novos pensamentos, ideias e produtos, ou seja, quando ele se torna produtivo (SPAGNOL; ABBATE, 2010). Para Pickering (2002, p. 4), os conflitos podem gerar efeitos potenciais positivos, tais como:

- Aumento da motivação;
- Identificação aperfeiçoada de problema/ solução;
- União do grupo;
- Ajuste de realidade;
- Aumento do conhecimento;
- Criatividade aperfeiçoada;
- Contribuição para realização do objetivo;
- Incentivo para o crescimento.

Todavia, o conflito de relacionamentos tornar-se negativo para a empresa, quando existe alguém preocupado apenas com seus próprios interesses e não com os objetivos alheios e corporativos (BORGES; MARTURANO, 2009). Como afirma Wisinski (1994, p. 13): “O conflito, ao contrário da discordância, não é saudável. Em geral, ocorre porque as discordâncias não foram notórias, amigáveis ou cooperativas.”

A discordância, inclusive, pode-se tornar-se um conflito quando as questões passam a tornar-se algo pessoal. Com isso, a situação se agrava ainda mais, porque certos sentimentos impedirão as pessoas envolvidas de enxergar o problema como oportunidade de aperfeiçoamento (BORGES; MARTURANO, 2009).

### **2.1. De onde se origina o conflito?**

Primeiramente, é necessário dizer que existem conflitos, dentro das empresas, de vários tipos e é importante que se saiba a existência destes: há conflitos de interesses, de necessidades de opinião. Para que exista conflitos, para que eles se originem, basta que haja grupos dentro da empresas ou em qualquer outro lugar. A existência de grupos diferenciados já cria possibilidades de aparição de conflitos (BORGES; MARTURANO, 2009). Segundo Martinelli e Almeida (1998, p. 47):

[...] as organizações constituem-se em verdadeiras arenas para conflitos individuais ou grupais, nos quais os participantes lutam por recursos limitados, possibilidades de progresso na carreira, privilégios e outras recompensas que possam ser proporcionadas pela empresa.

Existem conflitos que surgem a partir de experiências frustrantes de alguma pessoa que faz parte da empresa. A frustração e a incapacidade de atingir resultados esperados são fatores que pode gerar conflitos com colegas que querem atingir o mesmo alvo (PEREIRA; LIMA; SILVA, 2009). Há também outras causas para os conflitos aparecem, como: “[...] diferenças de personalidade, a existência de

atividades interdependentes no trabalho, metas diferentes, recursos compartilhados, diferenças de informação e percepção, dentre outras.” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 47).

Existem pessoas que justificam a existência de conflitos tomando como base a diferença de personalidades. Ao conviver com iguais que pensam das mais diversas formas, características indesejáveis podem incomodar alguns indivíduos, fazendo com que seu modo de agir e pensar ajude a suscitar conflitos (PEREIRA; LIMA; SILVA, 2009).

## **2.2 Quando o conflito se torna uma questão pessoal**

Como afirma Wisinski (1994, p.9), há duas tipologias de conflitos em destaque no ambiente organizacional: “[...] o conflito interpessoal ocorre quando duas pessoas concebem ou avaliam uma situação de maneira diferente”. O conflito de relacionamentos pode passar a ter caráter pessoal. Isso pode ocorrer por questões que variam desde o gosto, passando pela opinião e indo para a opção ou estilo individual (PEREIRA; LIMA; SILVA, 2009).

Quando as pessoas que participam de uma equipe de um setor da empresa e divergem em suas conclusões, em suas opiniões, o problema da empresa pode ganhar a área do setor pessoal. No calor de discussões sobre tomadas de decisões importantes sobre a empresa pode acontecer a divergência de pensamentos, que pode ocasionar ressentimentos (SALES; LIMA; FARIA, 2007).

Quando não se aceita a opinião do outro e ela passa a ser uma afronta e não um indicador de melhoramento, o conflito de relacionamento passa a ser pessoal e ser destrutivo para os envolvidos (SALES; LIMA; FARIA, 2007). O conflito pessoal pode propiciar decisões e posturas que afetem a empresa de uma forma negativa. Segundo Edmondson e Smith (2009), três padrões acontecem quando equipes, debatem temas polêmicos que eles chamam de quentes:

- 1 – As pessoas repetem as mesmas ideias frequentemente;
- 2 – Quando uma equipe chega a um impasse na discussão de um problema ou situação, a discussão começa a ganhar caráter pessoal;
- 3 – Uma vez que um conflito produz atribuições interpessoais negativas, as emoções assumem e norteiam as opiniões, e o progresso real diminui até parar.

Nesse ponto, as pessoas podem abertamente culpar os colegas pelos fracassos (EDMONDSON; SMITH, 2009).

Para aprender a gerenciar conflitos, há práticas que ajudam a passar pelas situações conflitantes de forma produtiva. As equipes que conseguem adquirir a habilidade de gerenciar os conflitos existentes podem usar os questionamentos que aparecem para que haja uma compreensão mais profunda sobre a empresa e as questões que envolvem o negócio (SALES; LIMA; FARIA, 2007)

### **2.3 Comportamento organizacional, clima organizacional e conflitos**

Atualmente, as empresas têm tido a percepção de que o clima organizacional é um fator que influencia até mesmo na gestão empresarial e no comportamento dos colaboradores (CECÍLIO, 2005). Segundo Chiavenato (1987, p. 40), “[...] as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais; são, sobretudo, mudanças de questões culturais e de comportamentais, transformando o papel das pessoas que delas participam”. Então, somente exigir bons resultados e produtividade não é o suficiente. A gestão empresarial precisa instituir condições adequadas para que os funcionários apareçam. Para que o comportamento mude, é preciso que o clima organizacional possa favorecer essa mudança (VIEIRA *et al.*, 2014).

Nota-se, então, o clima organizacional influirá, até mesmo, no modelo de gestão empresarial, fator que também será um agravador no comportamento organizacional. Quando a empresa não possui uma linha de pensamento para tratar e trabalhar de forma corporativa e coordenada o aspecto do clima organizacional, o gestor pode fazê-lo. O estabelecimento de um clima ideal será a força motriz para o bom andamento da gestão empresarial (MARQUES; PRIORI, 2014).

Schirato (2000) afirma que a empresa pode definir seu clima ideal se levar em consideração fatores como estratégias, valores e processos internos. A gestão empresarial é um fator que também contribui para a formação do clima organizacional. Uma gestão precária originará insatisfação e, conseqüentemente, surgirá um clima não propício ao sucesso da organização (CECÍLIO, 2005).

O comportamento organizacional engloba todos os fatores que têm relação com o comportamento humano. Já o clima organizacional abrange não somente a maneira

como os colaboradores de uma organização interagem entre si, mas, inclusive, engloba o conjunto de habilidades específicas da empresa, isto é, a maneira que cada um age em equipe (SILVA, 2018).

Segundo Siqueira (2002, p. 12), o comportamento organizacional pode ser entendido como sendo um “[...] campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações.” A empresa que investe no entendimento do comportamento organizacional e do clima organizacional tem uma estratégia diferenciada para alcançar o êxito. Siqueira (2002, p. 12) explica que o comportamento organizacional (CO):

[...] pode ser entendido tanto como um campo que examina o comportamento de ambientes organizacionais quanto uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento nas organizações.

Assim, o comportamento das pessoas de uma organização influenciará no clima que prevalece na organização. O CO focaliza o olhar minuciosamente sobre os fenômenos ligados à organização e tem o colaborador, ou seja, a pessoa como a menor unidade de análise. A preocupação central é compreender o comportamento do ser humano que faz parte da empresa. Quando se compreende então o comportamento das pessoas dentro da organização, torna-se possível construir um clima que favoreça aos objetivos da empresa (CECÍLIO, 2005).

#### **2.4 Análise comportamental: Como as empresas tratam o conflito**

Os conflitos dentro das empresas são inevitáveis, desta forma, o melhor a se fazer é aprender a gerenciá-los. Porém, como foi dito, nem todo conflito é ruim, pois ele pode ajudar as pessoas envolvidas podem expandir seu conhecimento, aparição de alternativas para solucionar problemas e ampliação da habilidade de trabalho em grupo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

No ambiente corporativo, o conflito nem sempre é entendido como algo totalmente mal, pois, ele pode acarretar em situações que ajudem na motivação da equipe na tomada de iniciativas diferentes, que possibilitarão um melhor aproveitamento dentro da organização (RICCI; LIMA; BEGNAMI, 2016).

Todavia, quando os conflitos partem de equipes de executivas, a situação pode ser ainda mais desastrosa, se o conflito não for bem trabalhado. Esses conflitos são chamados por alguns estudiosos de conflitos disfuncionais, que contaminam o relacionamento entre as pessoas, impedindo-as de enxergar possibilidades positivas a partir da discussão incitada (ASSIS; STRAUB, 2016).

Os conflitos são inevitáveis dentro da convivência na empresa e eliminá-los é uma idéia utópica. É preciso prevenir e evitar os excessos e tentar lidar com eles de forma inteligível, tomando postura e posicionamentos benéficos para todos os envolvidos. É preciso, então, que os gestores sejam pessoas capazes de ajudar os membros de sua equipe a gerenciar de forma positiva os conflitos que surgem (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

A melhor solução para gerenciar está em desenvolver a capacidade de ser mais assertivos e de estabelecer um ambiente de confiança com as pessoas com as quais se convive, estimulando relacionamentos cruciais para o êxito na empresa. Para tanto, é necessário que haja um desapego do próprio ego, sabendo escutar e aceitar a opinião diferente (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Uma prática que ajuda a gerenciar conflitos é gerenciar as conversas. Isso requer a habilidade de desviar para outro foco a conversa quando houver a identificação de que o assunto servirá de base para exposição demasiada de emoções (RICCI; LIMA; BEGNAMI, 2016).

O último ponto é gerenciar os relacionamentos. É preciso que se crie um processo de relacionamento nas equipes, trabalhando áreas como: confiança fundamentada, investimento em relacionamentos, principalmente aqueles considerados cruciais para o sucesso da empresa e ser capaz de desenvolver nos membros da equipe a habilidade de observação, mapeamento e alteração de padrões que propiciem a dificuldade em lidar com os conflitos de relacionamento (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Para tanto, os gestores necessitam dedicar tempo para conhecer as pessoas que fazem parte de sua equipe, entendendo suas metas para criar estratégias que ajudem a gerenciar de forma positiva os conflitos que surgem (CUNHA; LOPES, 2011). Segundo Martinelli e Almeida (1998, p. 54) “[...] existem quatro modos distintos de administrar conflitos: acomodação, dominação, compromisso e solução

integrativa de problemas.” Para cada situação de negociação, é preciso saber utilizar cada abordagem, que podem trazer vantagens, mas, também, inúmeros problemas. Por isso, muitos estudos apontam a mediação de conflitos como uma ferramenta que é mais eficaz dentro da negociação de conflitos surgem (CUNHA; LOPES, 2011).

## **2.5 Coaching: Uma ferramenta para gerenciamento de conflitos dentro da empresa**

Qualquer empresa é composta por profissionais diferentes, cada um com um tipo de formação e com pontos de vista próprios. Diante de tal situação, é normal que haja divergência de opiniões e ideias, originando, em alguns casos, discussões e, até mesmo, conflitos (MARQUES; DIMAS; LOURENÇO, 2014).

Nos casos de conflito, o *coaching* mostra-se como um método eficiente voltado para o desenvolvimento e capacitação de pessoas, sendo um ótimo aliado das empresas. A técnica oferta um bom processo em que há capacitação de habilidades e modificações comportamentais que incitarão os funcionários a aprender a conviver com as diversidades e diferenças de maneira equilibrada, madura, imparcial, passando a ter uma convivência harmoniosa com os demais membros da equipe (DOWNEY, 2010).

O *coaching* é um processo direcionado ao desenvolvimento de competências e habilidades e tem como base os princípios da aprendizagem do público adulto. Ele se encaixa, de maneira perfeita, no modelo de aprendizagem vivencial desenvolvido por Kolb (1984) e tem fundamentação nas teorias reflexivas e de ação, perpassando o conceito de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional (BLOCK; MENDES; VISCONTE, 2012).

A terminologia *coaching*, dentro dos dias atuais, revela muitas versões. Grant e Cavanagh (2004 *apud* DOWNEY, 2010) indicam o trabalho de Goby (1937) como um dos primeiros na literatura a abordar sobre *coaching*. Na literatura sobre o assunto, Gallwey (1996) é bastante citado como precursor da atividade na forma como é aplicado na contemporaneidade. Ele foi jogador e técnico de tênis. Na visão dele, o papel do técnico (*coach*) é destacar sobre como o jogador (colaborador) para ampliar a consciência própria acerca da maneira como joga. Com isto, o próprio jogador pode ajustar aquilo que é necessário. Logo, o processo de *coaching* é

proveniente do âmbito esportivo e tem como principal característica o fato de que o *coach* tem o papel de preparar os colaboradores para o desenvolvimento de novos padrões comportamentais, para superar frustrações e questões emocionais para ter uma direção e alcançar objetivos (LAGES; O'CONNOR, 2010).

O objetivo central do método é por sua vez direcionar as pessoas e profissionais de empresas a alcançarem suas metas e objetivos de maneira bem rápida. Assim, a função do modelo é levar os profissionais a aprenderem sobre um novo modelo de aceitação, respeito e cooperação com seus pares. O *coaching* oferta muitos benefícios que podem minimizar e, até mesmo, resolver conflitos que surgem entre os colaboradores. Isto é possível porque esta ferramenta trabalha particularidades como autoconhecimento, autodesenvolvimento, conhecimento de relacionamentos interpessoais saudáveis, cocriação, trabalho em equipe, resolução de problemas, entre outros aspectos mais (DOWNEY, 2010).

O *coaching*, então, dá um suporte para pessoas que se veem diante de conflitos, proporcionando um clareamento e ampliação das perspectivas sobre a situação, oportunizando considerações acerca das opções que a pessoa tem para lidar com o conflito. Com isto, é possível tomar decisões de mais qualidade e gerir corretamente os conflitos antes que eles tomem proporções muito profundas. Ainda o *coach* pode ajudar a pessoa a teatralizar uma conversa para que esteja pronto, autoconfiante para conduzir a discussão de forma equilibrada, com o intuito de resolver a questão conflitante (MARQUES; DIMAS; LOURENÇO, 2014).

A ferramenta de *Coaching* de Conflitos pode ser usada de forma individual, somente com uma das partes envolvidas e pode envolver todos os que têm relação com a questão conflitante. Isto pode ser feito em reuniões separadas (BLOCK; MENDES; VISCONTE, 2012).

Dentro da literatura, o termo *coaching* tem sido definido, atualmente, como maneira de realizar um trabalho de tutoria ou instrução com vistas ao melhoramento imediato do desempenho e do desenvolvimento de competências, sendo as melhorias voltadas para o desempenho de habilidades e competências para lidar com maturidade, com equilíbrio com questões conflitantes dentro do trabalho, da vida pessoal. Isto é feito tomando como base modelos de *coaching* de abordagens terapêuticas. Então, dentro deste âmbito, o *coaching* é, em muitas situações, usado

como sinônimo de conselheiro e mentor, mas diversos autores fazem a separação de tais conceitos (DOWNEY, 2010).

Certos autores mostram que o conceito de conselheiro tem ligação com o estado emocional dos colaboradores e remete às causas das crises e problemas pessoais. Esta ferramenta ajuda na resolução de problemas que interferem no desempenho dos trabalhadores. É um instrumento para ser usado a curto prazo. Para questões que precisam ser resolvidas a longo prazo, existe a mentoria, que foca na carreira e as demais estruturas da vida (BLOCK; MENDES; VISCONTE, 2012).

### **3 METODOLOGIA**

O artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica realizada em periódicos e livros que abordam o assunto delimitado para essa discussão. Richardson (1999, p. 15) afirma que “A única maneira de aprender a pesquisar é fazendo uma pesquisa”.

A pesquisa bibliográfica é importante pois, através dela, o pesquisador obtém resultados e dados referentes a um tema escolhido. Segundo oliveira (1997, p. 108): “Uma vez definido o tema e os problemas iniciais, o pesquisador poderá enquadrá-los num marco referencial mais amplo, de natureza teórica.” Conforme explica Boccato (2006, p.266):

[...] a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Para construção do referencial teórico foram selecionados artigos e alguns livros para montar o referencial teórico que embasará, posteriormente, a discussão de dados. Depois, esses arquivos foram fichados para que houvesse uma melhor sistematização dos pensamentos e principais reflexões dos arquivos escolhidos. Depois de feito os fichamentos, iniciou-se o processo de escrita do artigo.

A segunda parte do trabalho de conclusão de curso aconteceu por meio de uma pesquisa de campo, foi aplicado um questionário de 15 perguntas, com base em trabalho confeccionado por alunos da universidade da Évora (CAMACHO,2015) e

também por uma trabalho confeccionado por uma aluna da Faculdade G e P (CAMACHO, 2015). Após análise dos questionários e conteúdo destas obras, tivemos embasamento para formulação do questionário que foi aplicado na empresa pesquisada. Essa pesquisa ocorreu na empresa TRANSPORTADORA SERRA. A empresa se situa no município da Serra-ES.

O quadro de funcionários é composto de 10 colaboradores. A empresa presta serviço no ramo de transporte rodoviário de cargas (com exceção de produtos considerados perigosos) e mudanças.

Fizeram parte do universo da pesquisa uma amostra de 4 funcionários, dos quais um é o gestor da empresa e demais do setor administrativo.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Foi aplicado um questionário junto à empresa caracterizada na metodologia do trabalho de conclusão de curso com a finalidade de verificar a viabilidade ou não da ferramenta de *coaching* ajudar na questão da resolução de conflitos.

Inicialmente, foi feita a pergunta aos participantes da pesquisa: Existem muitos conflitos dentro da empresa? Dois deles responderam que sim e os outros dois responderam que não. De acordo com Berg (2012), o vocábulo conflito tem origem no latim *conflictus*, e tem sentido de choque entre duas coisas, embate entre pessoas ou grupos que digladiam entre si, ou seja, é uma luta entre forças contrárias. Na visão de Chiavenato (2010), a palavra conflito tem ligação com antagonismo, divergência, controvérsia, e discórdia Ele complementa dizendo que conflito é a existências de sentimentos, ações e ideias que revelam interesses contrários, por isso se chocam.

Dentro da empresa, apesar de uma parte dos conflitos serem causados por questões ligadas aos processos organizacionais, muitos dos atritos e desavenças são de origem interpessoal, fato este que de certa forma torna mais difícil de lidar com os conflitos. Desta forma, dois dos entrevistados responderam que na empresa existem muitos conflitos.

Conflitos entre gestor e colaborador foi outro item destacado pela pesquisa. Todos responderam que sim, que já tiveram envolvimento com conflitos envolvendo o gestor da empresa. Para Chiavenato (2010), o conflito mostra interesses

conflitantes, como dito anteriormente. Mas existem os dilemas que, por conseguinte, mostram situações frente a interesses que não são passíveis de conciliação entre si, já que atender o interesse de um dos envolvidos impede que haja o atendimento do interesse dos demais envolvidos na questão conflitante. As empresas, todos os dias, passam por dilemas, com opções de escolhas entre alternativas que nem todos serão atendidos, o interesse de algum dos envolvidos será sacrificado.

A terceira pergunta foi descritiva, o entrevistado deveria responder, de punho próprio, o questionamento: O que deu origem a esse conflito? O entrevistado 1 respondeu que foram questões pessoais, o 2 respondeu a mesma coisa, o 3 respondeu que foi por questão de aumento de salário e melhoria de função e o 4 respondeu que o conflito aconteceu por questões profissionais.

De acordo com Downey (2010), os tipos mais comuns de conflitos dentro das empresas envolvem uma autoridade especialista (conhecimento) e uma autoridade administrativa (hierárquica). O autor, ainda, revela que, dentro de organizações formais, há dois tipos de conflitos que são necessários conhecer: 1) Entre a empresa formal e a organização informal; 2) No relacionamento entre clientes e organização.

Berg (2012) expõe que existem três tipos de conflitos: o conflito interpessoal, o organizacional e o pessoal. Neste, o foco é como o indivíduo lida consigo mesmo, com as inquietações, discrepâncias pessoais, refletindo numa grande lacuna sobre o que a pessoa diz e o que ela faz, contrastando com o que pensa e na forma como age. Tal tipo de conflito pode encaminhar para certos estados estressantes e atritos. Já o conflito interpessoal é aquele em que há o envolvimento de pessoas, quando duas ou mais vivenciam uma situação de maneira diferenciada. Mesmo que grande parte dos conflitos tenha sua origem nos processos empresariais, a maior parte dos atritos e desavenças tem origem na Inter pessoalidade, tornando estes conflitos em algo difícil de lidar. Pode haver, ainda, segundo o autor, conflitos intergrupais, que divergem em uma mesma área, setor e em setores diferentes.

Chiavenato (2010) mostra uma classificação sobre o conflito, relacionando-o com o nível de gravidade que acontecem. Segundo o autor, os conflitos podem ser classificados nas dimensões de:

a) Percebido: Neste, as partes envolvidas notam e entendem que o conflito existe devido de haver objetivos diferentes entre as partes conflitantes e há opções para interferir ou bloquear tais objetivos.

b) Latente: São os conflitos em que os envolvidos notam a existência potencial de uma questão conflitante;

c) Experienciado: Neste momento, o conflito incita sentimentos hostis, de ira, descrédito e medo entre ambas as partes. Esse é chamado pelo autor de conflito velado pois ele acontece de maneira dissimulada, oculta e não se expõe com clareza.

c) Conflito manifestado: Nele, a expressão do conflito acontece por meio de um comportamento de interferência ativa ou passiva, em pelo menos uma das partes envolvidas. Este conflito é chamado pelo autor de conflito aberto, já que ocorre sem dissimulação, às claras.

A pergunta seguinte foi sobre o fato de o conflito acontecido com o gestor ter sido resolvido de forma adequada ou não. Todos disseram que sim, os conflitos foram resolvidos de maneira que não houve nenhum problema posterior com a mesma questão.

De acordo com Lages e O'Connor (2010), há duas situações possíveis em que o conflito pode ter origem dentro da organização, nomeada como interp

A pergunta posterior foi sobre os entrevistados já terem passado por alguma situação conflituosa com algum colega de trabalho. Todos os entrevistados responderam que sim, já tiveram conflitos com colegas de trabalho. Esse tipo de conflito é interpessoal.

As diferenças entre as pessoas sempre existiram e existirão. Tais diferenças se mostram, continuamente, como fator de dificuldade para que haja unificação dentro do ambiente laboral, mesmo que existam tentativas de apaziguar diversidades de pensamentos e opiniões para que haja um bem comum. O processo de diversidade é um fator que gera problemas e conflitos no âmbito organizacional (DOWNEY, 2010).

A forma como o conflito foi resolvido entre colaboradores e gestor foi usando ferramentas para mediar a questão. Uma destas ferramentas que, atualmente, a

empresa usa, é o “*coaching*”. As organizações vêm utilizando o processo de *coaching*, como uma ferramenta voltada para a melhoria de performance dos indivíduos, aprimoramento de suas relações, equilíbrio e melhor qualidade de vida no trabalho.

É preciso mencionar que, para que haja um bom trabalho de *coaching*, a figura do *coach*, a escolha adequada deste é essencial. Ele precisa conduzir a sessão de uma forma que haja diálogo entre as partes, mesmo que tal situação seja difícil, pois uma sessão de mediação em que haja sucesso precisa iniciar com o diálogo e entendimento entre as partes conflitantes. O *coach* presidirá o processo de intervenção não dando oportunidades para que as partes envolvidas se ofendam, nem deve permitir acordo que haja agressão aos bons costumes e a ética. O *coach* precisa atuar com imparcialidade, ouvindo os problemas de cada parte, tendo condições de se ajustar às situações inesperadas. Precisa ter a habilidade de ser flexível, apresentar paciência e dinamicidade para ajudar na resolução do conflito. Deve incitar a capacidade de aprendizagem, de tolerância e habilidades para encontrar soluções para a dinâmica organizacional apresentada (BERG, 2012). Segundo Downey (2010), o *coach* deve ser:

- Facilitador da comunicação, pois deve iniciar e facilitar a comunicação entre as partes da melhor forma possível, sempre mantendo a conversa, o diálogo.
- Ele será o legitimador, aquele que auxilia as partes a entenderem e reconhecerem o direito das outra parte de fazerem parte das negociações.
- Ele será o facilitador do processo, incitando aprendizagens, novos comportamentos, desenvolvimento de ações inovadoras de altruísmo e autocontrole;
- Ele será o treinador, aquele que instruirá os colaboradores inexperientes ou que não tem preparação para lidar com questões conflitantes por meio do uso da razão, de criação de alternativas viáveis para sanar o problema.
- Ele será aquele que ampliará recursos, dando assistência aos envolvidos e vinculando especialistas e recursos externos que podem ajudar os envolvidos a aumentar a quantidade de opções que são aceitáveis para execução de soluções possíveis.
- Ele pode ser aquele que explora o problema, permitindo que as pessoas envolvidas no processo estudem e analisem, a partir de diversos ângulos, as

perspectivas que auxiliem na resolução dos interesses básicos dos conflitantes e auxilia em chegar a opções que sejam mutuamente satisfatórias.

- Ele será o agente da realidade, que proporciona ajuda para elaborar um acordo viável para ambos os lados envolvidos e será aquele que desafiará as partes que revelam objetivos radicais e que sejam totalmente desconectados da realidade.
- Ele será o líder na medida em que tome iniciativas para dar prosseguimento às negociações por meio de sugestões processuais ou fundamentais.

A finalidade do trabalho do *coach* é incitar a competência dos profissionais na busca de ações e proporcionem o fortalecimento de crenças motivadoras, eliminação de crenças que limitam a capacidade de pensar e agir com clareza, sem ira. Os processos de *coaching* ajudam os envolvidos a perceberem potencialidades para lidar com o conflito, aumento a autoestima, fortalecendo as relações de respeito entre superiores e liderados, entre os próprios superiores (BLOCK, 2012).

Downey (2010) descreve que a capacitação de uma pessoa que exercerá o papel de *coach* precisa ser feita continuamente. Ele, ainda, descreve que a mediação é uma arte que nunca pode ser finalizada, pois ela necessita de aperfeiçoamento constante.

A busca por formas alternativas de solução pacífica na questão de conflitos seja um fenômeno não recente, somente a partir da metade do século XX é que seu uso começou a ocorrer como um processo consciente, sendo foco, inclusive, de estudos e pesquisas para que haja análise crítica e científicas sobre a mediação e outros instrumentos de solução de conflitos, para que estes sejam aprimorados e haja um aumento em sua utilização. É o caso da ferramenta de “*Coaching*”. Este instrumento, segundo Sampaio e Braga Neto (2007 *apud* MORAES, 2018) descrevem o *coach* como alguém que possui um papel de liderança, de técnico que ajudará, que conduzirá as partes conflitantes, devendo ser alguém empático, ou seja, alguém com capacidade de entender e assimilar a condição das outras partes, sempre trazendo-os para a questão de chegar a um acordo. Ele deve fazer com que ambas as partes se coloquem em seus devidos lugares, facilitando, dessa forma, o entendimento do problema que cada parte está vivenciando, ampliando as possibilidades de obter soluções de êxito.

É preciso enfatizar, conforme destaca Berg (2012), que a ferramenta de *coaching* não tem ligação com terapia ou atuação em retrospectivas sobre relacionamentos anteriores, problemas de padrões de comportamento. O objetivo do uso da ferramenta é desvelar as possibilidades de resolução do conflito que se apresenta no momento. Ele ajuda no despertar da consciência para agir.

Desta maneira, a figura do *coach* não pode ser vista como a figura de um terapeuta ou de alguém que realiza serviços de mentoria. O profissional desta área ajuda as pessoas a melhorarem de vida, melhorar seu desempenho, atingindo os objetivos aos quais se propõe. “No *coaching*, a pessoa é apoiada em todos os níveis para que ela consiga se tornar quem ela quer ser, do melhor modo possível” (MORAES, 2012, p.95).

Então, o uso do *Coaching* pode ser entendido como processo conversacional, em que um profissional, chamado de *coach*, ajuda os indivíduos a chegarem em maneiras satisfatórias de lidar com os conflitos e impasses, promovendo acordos que sejam bons para ambos os lados envolvidos no problema. É preciso entender, no entanto, que, diferentemente de outras formas de solucionar conflitos, no processo de mediação, inexistente a figura de um ganhador dentro da questão conflitante, nem perdedor, pois a ferramenta possui a característica fundamental de pacificação das partes envolvidas, que devem perceber os benefícios que terão quando encontram equidade na disputa, no momento em que escolheram pela formalização deste meio alternativo para chegar à solução do conflito. Desta forma, o *coaching* é uma metodologia voltada para o desenvolvimento e capacitação profissional, visando atingir uma meta.

A pergunta seguinte foi sobre o conflito apresentado em determinado momento do ambiente de trabalho ter sido resolvido de forma adequada. Todos responderam que sim, o conflito foi resolvido adequadamente e devidamente solucionado.

Os conflitos foram solucionados com o uso do *Coaching*. Esta ferramenta ajuda na manutenção e desenvolvimento de um diálogo entre os envolvidos com a ajuda do *coach*, que é uma terceira pessoa, imparcial, devidamente capacitada e que possui técnicas apropriadas. Ele precisa estimular e facilitar a comunicação de maneira pacífica, construtiva, direcionando as pessoas a obterem uma solução que beneficie mutuamente os dois lados. O *coach*, por meio de técnicas específicas e adequadas precisa identificar os conflitos reais e ajudar as partes a administrá-los de maneira

correta, com o intuito de satisfazer os envolvidos na questão conflituosa, tomando como ferramenta principal: a aprendizagem, o desenvolvimento de capacidades voltadas para a convivência com ideias diversas (RAMOS, 2016).

Segundo Kfoury Neto (2017), o conflito precisa ser entendido como algo positivo, que trará um redimensionamento de questões e, por conseguinte, acarretará em transformações satisfatórias no relacionamento e na postura comportamental dos envolvidos. A mudança na maneira de encarar o conflito afeta o relacionamento entre os indivíduos, traz solução para o conflito e modifica os envolvidos, evitando trâmites judiciais demorados.

Como se pode notar, os conflitos foram devidamente resolvidos dentro da empresa devido aos proprietários e gestores terem preocupação em gerenciar de forma adequada tal questão.

Administrar conflitos é algo essencial para as empresas nos dias atuais. O conflito é algo que sempre existiu no contexto das organizações. Todavia, há anos atrás, o conflito era visto como algo ruim, que atrapalhava os processos gerenciais e organizacionais. Não existe a possibilidade de viver sem que existam conflitos e as empresas devem encontrar formas de para administrar estes eventos. E atualmente, como se pode notar ao longo desta pesquisa de campo, o *Coaching* pode auxiliar muito neste processo de aprendizagem e mudança de comportamentos frente aos conflitos vivenciados dentro do contexto empresarial.

Por isso, o profissional de *coaching* precisa ser alguém empenhado, necessita de conhecimento sobre as vantagens, ter estratégias definidas, experiências e meios para incitar os participantes do processo a solucionar os conflitos de forma inteligente e racional (BERG, 2012).

No entanto, muitos conflitos são desnecessários e acabam prejudicando a organização e as pessoas que nela trabalham. Por isso ter uma gestão voltada para implementação de estratégias que solucionem ou minimizem os conflitos é essencial. Os conflitos podem ajudar no crescimento das pessoas, desde que sejam bem trabalhados e direcionados. Assim, ter uma gestão de pessoas que contemple o uso de ferramentas para resolver conflitos é primordial. Quando existe um instrumento que auxilie na resolução de situações conflitantes, como no caso do *Coaching*, o conflito acaba se tornando algo que amadurece a forma de encarar os

problemas por parte da equipe e dos gestores. Mas, se não for bem trabalhado, pode incidir e afetar até os processos produtivos da empresa (DOWNEY, 2010).

A ferramenta de *Coaching* ajuda as pessoas a identificarem o conflito, enfraquecendo-o e ele deixa de ter poder de destruir e provoca crescimento, aparecimento de habilidades e competências cognitivas para lidar com ele de maneira correta. A gestão de pessoas quando adota uma ferramenta como a que se estudou, ajuda as pessoas que trabalham na empresa a perceber o conflito em tempo suficiente e a desenvolver meios adequados de trabalhar com ele (BLOCK, 2012).

A ferramenta de *Coaching* ajuda na percepção do conflito, suas origens usando alguns fatores: quando existe uma comunicação deficitária (entre os próprios colaboradores; colaboradores e gestores e gestores entre si); ambiente hostil, inveja, falta de ética e moral, frustração, quebra de regulamentos da empresa, frustração. Todos esses elementos citados e muitos outros revelam que existe um ambiente propício ao surgimento de conflitos variados.

É preciso que, ao tratar o conflito, a pessoa que administrará a problemática tenha ciência e conhecimento sobre este tema para poder apontar soluções eficientes em sua resolução. Para melhor conhecer e saber interpretá-los é importante que se saiba suas formas e tipos de ocorrência, de maneira que ao se deparar com uma situação de atrito possam identificá-la, para assim buscar a melhor alternativa antes de tomar uma decisão e até para resolver da melhor maneira possível (MORAES, 2012).

A pergunta seguinte foi sobre a fonte do conflito. Os entrevistados marcaram todas as opções do questionário (falha na comunicação, falta de flexibilidade entre as pessoas, discordância de opiniões) e acrescentaram a questão de problemas pessoais entre ambas as partes envolvidas.

De acordo com Block (2012), a origem do conflito pode estar associada a três categorias. A primeira tem relação com o comportamento humano. Esta é a parte mais difícil, pois todo conflito gerado pelo comportamento humano tem peculiaridades, pois sua matriz são os sentimentos, os pensamentos e as reações das pessoas. Existem os conflitos de origem estrutural. Neste tipo, os conflitos são originários das normas políticas, procedimentos, fluxo de informações da própria

empresa. E o conflito de origem externa tem sua raiz, seu desenvolvimento no mundo externo, como as tensões promovidas pelo mercado consumidor, tensões promovidas por políticas governamentais e outras entidades.

Seguindo o questionário, a pergunta posterior foi a seguinte: Que tipo de consequências você observa que os conflitos geram para você e para a empresa? Numeramos os entrevistados de 1 a 4 para transcrever suas respostas:

1 – O conflito gera um clima ruim entre os funcionários.

2 – O conflito faz com que você fique desmotivado para o trabalho.

3 – O conflito provoca um desgaste físico e emocional, que atrapalha a pessoa a realizar melhor suas atividades.

4 – O conflito é ruim porque a empresa fica com uma imagem de que acontece problema e não é resolvido ou, é resolvido, mas ninguém consegue se entender.

As razões que podem dar origem aos conflitos dentro do âmbito organizacional e empresarial são variadas, mas é indispensável que o gestor tenha competência para realização de um diagnóstico do ocorrido para que entenda a causa do conflito e, então, conseguir chegar a soluções plausíveis. O *Coaching* pode ajudar o gestor a desenvolver essa capacidade perceptiva sobre o conflito e ter condições de tratá-lo da forma correta (MARQUES, 2014).

“O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2010, p. 416).

No momento em que o gestor, com a ajuda da ferramenta de *Coaching* consegue identificar a natureza e o tipo de conflito vivenciado dentro de sua equipe, ele terá condições de agir de maneira mais assertiva, maximizando suas chances de decidir de maneira que haja um bem-estar entre as pessoas, sem cometer injustiças ou se posicionar a favor de um dos lados que participam do conflito (BLOCK, 2012).

É essencial que se entenda que conflitos mal direcionados e trabalhados acarretam em discussões e tensões prolongadas, podem custar muito mais para a empresa empregar ferramentas para solucionar os problemas advindos de situações conflitantes do que ignorar a situação (MARQUES, 2014).

Tomando como base a questão da importância do gestor se posicionar de forma adequada mediante a apresentação de conflitos dentro do âmbito empresarial, A perguntou-se aos entrevistados se o gestor se posiciona de maneira adequada diante dos conflitos. Um dos entrevistados era o próprio gestor da empresa. A resposta dele será transcrita como a resposta de número 1 e as demais são os colaboradores que responderam.

1 – Eu procuro ser imparcial, ouvir ambos os lados e aplicar métodos que possam levar os envolvidos a pensar seus posicionamentos, sua forma de agir dentro da situação. Procuro mostrar as perdas que estão tendo como profissionais ao não quererem resolver de forma adequada o conflito. Atualmente, a empresa conta com a ferramenta de “*coaching*” para ajudar na resolução de problemas que podem se tornar graves e comprometer a qualidade dos serviços prestados e, inclusive, a imagem da empresa.

2 – O gestor sempre busca uma forma de resolver. Ele procura não tomar partido e sempre mostrar que é possível aprender com o problema.

3 – Sempre vi o gestor tentar resolver da melhor forma possível os problemas que a gente tem um com o outro. O bom é que ele não possui prediletos dentro da empresa, trata todo mundo igual.

4 – Gosto da maneira como ele se posiciona, pois ele não fica a favor de nenhum dos lados. Ele trabalha pra resolver o problema, não pra criar mais.

Entender o conflito é importante para que a solução dele seja produtiva e construtiva e não atrapalhe os processos gerenciais, organizacionais e produtivos. Por isso, ferramentas como o *Coaching* são primordiais para gerir soluções inteligentes e adequadas às questões conflituosas (BOCCATO, 2006).

Com o processo de globalização da economia, as pessoas interagem cada vez mais umas com as outras e as empresas estão sofrendo um processo rápido de modificações, fatores que promovem maior probabilidade de acontecimentos envolvendo conflitos, atritos e divergências, surgindo a necessidade de se ter instrumentos e meios para gerenciamento de conflitos (MARQUES, 2014). Para conseguir lidar com os conflitos, os gestores precisam usar diferenciados tipos de estratégias, umas são eficientes e outras nem tanto, entre as quais Marques (2014) cita alguns:

- Estratégia de confrontação: Neste tipo de estratégia o foco é a resolução de conflitos por intermédio de uma abordagem frontal entre as partes conflitantes;
- Estratégia de compromisso: Neste tipo de estratégia, tenta-se estabelecer acordos inserindo uma terceira pessoa, um *coach*, por exemplo, que conduzirá a negociação e a obtenção de uma resposta para o conflito;
- Estratégia de abrandamento: Enfoca os interesses comuns, objetivando a diminuição de diferenças entre as pessoas que estão envolvidas no conflito;
- Estratégia de competição: Este tipo de estratégia é usada quando uma das partes envolvidas no conflito busca o que quer à custa dos demais;
- Estratégia de colaboração: Nesta estratégia, os envolvidos colocam de lado suas metas e trabalham em grupo para que haja o estabelecimento de uma meta comum a todos os envolvidos;
- Estratégia de negociação: Neste tipo de estratégia, cada pessoa abre mão de algum objetivo e meta para que haja conciliação diante das diferenças;
- Estratégia de evitar conflito: O gestor se coloca à disposição para constituir propostas homogêneas para resolver as questões conflitantes;
- Estratégia de reprimir conflito: O gestor encobre as diversidades e divergências individuais, não proporcionando um ambiente em que as diferenças são tratadas de forma devida. Com isto, um clima de repressão é desenvolvido dentro da equipe;
- Estratégia de aguçar as divergências: Neste tipo de estratégia, há o reconhecimento e aceitação por parte do gestor de que existem divergências e ele ajuda na criação de um ambiente propício à expressão e tratamento devido do conflito;
- Estratégia de transformação: Neste tipo de estratégias, as diferenças são transformadas em resolução de problemas. Este método tem o intuito de entender as diferenças particulares de cada colaborador e as vê como enriquecedoras ao invés de estabelecer um clima competitivo. A ideia desta estratégia é que as situações de conflito sejam entendidas como problemas que podem ser solucionados de maneira cooperativa e criativa;
- As diferenças em resolução de problemas. Método que visa entender as divergências individuais ou como enriquecedoras, ao invés de estabelecer um clima de competição. A ideia é a de que as situações conflitivas sejam vistas como problemas que podem ser resolvidos de forma criativa e cooperativa;

- Estratégia de mudanças comportamentais: Neste tipo de estratégias, o objetivo é encontrar meios e ferramentas para atingir o que causa o conflito, solucionando de maneira definitiva. Neste caso, a perspectiva é a mudanças de atitudes e comportamentos pessoais;
- Estratégia de mudança organizacional: Neste tipo de estratégia, o foco são as mudanças estruturas, criação de novos cargos, mudança de colaboradores de setor, delegação de autoridade;
- Estratégia de peso da autoridade: Neste tipo, o diálogo inexistente, pois a solução final é decretada por uma autoridade competente.

A pergunta posterior foi a seguinte: Para você, os conflitos geram alguma vantagem? O gestor respondeu que sim e os demais entrevistados responderam que não. Dentre as possíveis vantagens de um conflito, vale destacar: possibilidade de gerar novas ideias, explorar personalidades, aprender coisas a respeito dos outros, comprovar a coesão do grupo, permitir que as pessoas expressem sentimentos, etc. Franque (2006, p.24) narra alguns dos pontos positivos que se encontra no conflito, como:

Desperta sentimentos e estimula energias: o conflito leva as pessoas a ficarem mais atentas, esforçadas e acesas. Essa estimulação de energias produz curiosidade e interesse em descobrir melhores meios de realizar tarefas e novas abordagens na solução de problemas. b) Fortalece sentimentos de identidade: quando um grupo entra em conflito ele se torna mais coeso, ligado e mais bem identificado com seus objetivos e interesses. A coesão geralmente aumenta a motivação pelo desempenho da tarefa do grupo. Se o grupo ganhar, seus membros se tornam mais motivados para trabalhar em equipe. c) Desperta a atenção para problemas: geralmente, o conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes.

Do mesmo modo, Franque (2006, p.24), descreve os pontos negativos do conflito:

a) Desencadeia sentimento de frustração, hostilidade e ansiedade: como as partes envolvidas veem seus esforços bloqueados pelas outras, em face da pressão para ganhar, a atmosfera criada gera um clima estressante de frustração e hostilidade que pode prejudicar o julgamento e a habilidade do desempenho das tarefas, como também afetar o bem-estar das pessoas envolvidas. b) Desvia energias para ele mesmo: grande parte da energia gerada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo, em oposição à energia que poderia ser aplicada na realização de um trabalho produtivo. Assim, ganhar um conflito torna-se um objetivo mais importante do que trabalhar com eficácia.

É preciso que o gestor mostre aos colaboradores que o conflito possui vantagens e que isso pode gerar em ações que ajudem no melhoramento das relações dentro da empresa.

A pergunta seguinte feita aos entrevistados foi: A ferramenta chamada de *Coaching* é usada para gerenciar os conflitos apresentados dentro da empresa. Você conhece essa ferramenta? Todos os participantes responderam que sim. É preciso esclarecer que, o *coaching* oferta às pessoas mudanças comportamentos, manutenção da capacidade de dialogar, de pensar em ações eficientes para encerrar os problemas e não dar continuidade aos conflitos dentro da empresa (BLOCK, 2012).

O trabalho do *coach* é focalizado na esfera interpessoal. A habilidade deste profissional se situa no fato de indicar caminhos, meios para as pessoas serem mais competentes e centradas para resolver conflitos (MORAES, 2012).

Reis (2008 *apud* MORAES, 2012) destaca que o *coaching* é uma atividade especializada que oferta ajuda às pessoas para atingirem metas, sendo, inclusive, um trabalho que engloba uma reflexão aprofundada sobre tudo que é necessário e importante na vida. O *coach* é um profissional que tem compromisso, dentro do âmbito organizacional, a apoiar as pessoas que entendem a necessidade de aprender como é possível administrar problemas, conflitos para melhorar resultados dentro e fora da empresa. A ação dele se concentra em um processo desenvolvimento pessoal com a finalidade de que os envolvidos descubram o potencial de trabalho, como também ajudar na percepção de oportunidades de crescimento, além de auxiliar na quebra de ações limitantes. Segundo Gil (2001, p.283), o trabalho com gestão de pessoas visando o trabalho com o conflito pode:

- Ajudar a definir objetivos e estabelecer metas e assegurar que estejam na direção correta;
- Apoiar a descoberta das competências necessárias para o melhor desempenho e sua avaliação de forma objetiva;
- Ajudar a superar obstáculos, tais como crenças, atitudes e condutas que atrapalham o caminho para a realização profissional;
- Desenvolver um sistema de referência para dar e receber feedback para motivação e melhoria de desempenho;
- Fornecer suporte e estrutura para melhor comunicação com a equipe de gerenciamento de conflitos;
- Favorecer a percepção de suas deficiências profissionais;
- Auxiliar na correção da conduta no trabalho;
- Encorajar o crescimento pessoal e profissional

Os tópicos apresentados por Gil (2001) revelam que o trabalho de um profissional que atua dentro da área de *Coaching* é muito mais amplo do que somente o trabalho de um treinador, ele ajuda no aparecimento de qualidade e habilidades que antes a pessoa não sabia que tinha.

Como enfatiza Moraes (2012), o *coaching* é um processo de desenvolvimento voltado para o aparecimento de competências. O autor descreve que a competência é a capacidade de agir, fazer algo voltado para um objetivo, para atingir uma meta, um desejo. Desta forma, o trabalho deste profissional é voltado para investigar, levar o participante à reflexão, descobrindo seu potencial, qualidades e suas fraquezas.

A próxima pergunta feita aos entrevistados foi: Alguma vez presenciou a necessidade de uso da ferramenta de *Coaching* para solucionar conflitos? Todos responderam que sim.

Nota-se, portanto, que o uso da ferramenta de *coaching* propicia uma aprendizagem para o trabalho dentro da organizacional, enfrentando de maneira correta e sem uso de crenças limitantes a questão dos conflitos organizacionais (BLOCK, 2012).

A última pergunta foi sobre o entrevistado ter notado se a ferramenta de *coaching* ter sido eficiente na resolução de conflitos. Todos responderam que sim.

Com isto, fica claro que o trabalho com esta ferramenta ficou de grande valia para a empresa, fazendo com que os conflitos sejam entendidos como oportunidades de crescimento e não como fatores destrutivos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como ficou perceptível ao longo da construção do referencial teórico, a questão do conflito dentro das organizações e a forma como ele é visto e tratado constitui-se um assunto importante e que as empresas têm buscado conhecer mais.

O conflito, quando bem direcionado e tratado devidamente, proporciona crescimento pessoal e profissional. Todavia, se não for bem trabalhado, pode provocar problemas seríssimos para o ambiente corporativo.

Os gestores precisam ter atenção sobre o tratamento dado, dentro da gestão de pessoas, aos conflitos que, segundo se viu no estudo teórico, podem ser variados e provenientes das mais diversas fontes. Cada tipo de conflito precisa ser tratado com

o intuito de que haja uma conciliação, de que haja uma mediação dentro do que cada parte envolvida deseja.

Para ajudar na administração do conflito, uma das ferramentas usadas pode ser o *Coaching*. Esta ferramenta passou, nos últimos anos, de uma atividade experimental para um processo que ajuda no aprimoramento, desempenho e resultados dentro da empresa. Dentro das questões de conflitos, a ferramenta passou a ser usada como forma de as pessoas desenvolverem competências emocionais e habilidades para gerenciar pensamentos, sentimentos e emoções de forma madura e equilibrada. Com isto, o conflito passa a ser gerenciado pela pessoa, com a ajuda do profissional, mas ela própria é levada a pensar em soluções para sanar os problemas advindos de conflitos.

O trabalho apresentou um estudo de caso sobre uma empresa que usa a ferramenta. Os resultados apontaram para o fato de que o uso de ferramentas que ajudam na gestão de conflitos faz com que os problemas e suas origens sejam detectados e sanados por completo.

A ferramenta estudada ajudou a empresa a gerenciar os conflitos de forma imparcial, promovendo o crescimento dos envolvidos para que enxergassem a oportunidade de se desenvolverem, de aumentar potenciais e descobrir outros que não sabiam que existiam.

Houve uma limitação sobre o estudo, pois poucas empresas ainda usam este tipo de ferramenta para ajudar na gestão de conflitos. Assim, a sugestão é que se estimule a pesquisa sobre o assunto e que a faculdade procure divulgar os benefícios. Seria interessante que a Doctum aderisse também ao uso da ferramenta como maneira de ajudar em futuras pesquisas de campo.

A limitação de fazer o estudo somente com uma empresa faz com que não se verifique, na totalidade, se há mais benefícios de se usar o *Coaching* para trabalhar o conflito no cenário empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.

BLOCK, V.; MENDES, J.; VISCONTE, L. **Coaching executivo**: uma questão de atitude. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BORGES, Dâmaris Simon Camelo; MARTURANO, Edna Maria. Aprendendo a gerenciar conflitos: um programa de intervenção para a 1ª série do ensino fundamental, **Paideia**, v. 19, n. 42, p. 17-26, 2009.

\_\_\_\_\_. Como gerenciar um grupo em conflito. *In*: MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C. **Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Rubio, 2009.

CAMACHO, Sâmia Beatriz Lobato Monteiro. **Gestão De Conflitos: Como Transformar Fraqueza Em Força Organizacional**. Pederneiras, 2015.

CARVALHO, Jéssica Faria de. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, v. 9, n. 7, p. 21-31, 2013.

CORRADI, Ezia Maria; ZGODA, Lilian Terezinha Rudek Wojtecki; PAUL, Marilene de Fátima Benâncio. O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 84-93, 2008.

CHIAVENATO, Adalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

CUNHA, Pedro; LOPES, Carla. Cidadania na gestão de conflitos: a negociação na, para e com a mediação? **Antropológicas**, n. 12, p. 38-43, 2011.

\_\_\_\_\_. **Administração nos Novos Tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DOWNEY. **Coaching Eficaz**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

EDMONDSON, Amy; SMITH, Diana. **Revista HSM Management**, n. 73, 2009, p. 53-60.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006 .

FERREIRA, Aurélio B. H. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. **Dicionário Eletrônico**. 3. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena. Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Rev. Ciênc. Admin.**, v. 16, n. 2, p. 510-528, 2010.

FRANQUE, Pedro Futi. **Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel.** 2006. 88 f.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública-Universidade dos Açores, Açores, 2006.

FREIRE, Robson. **Anatomia do conflito:** Tecendo o desenvolvimento e soluções construtivas nas organizações. Disponível em: <[http://www.artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc\\_1147379287\\_46.doc](http://www.artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc_1147379287_46.doc)>. Acesso em 1 nov. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

JESUS, Dina Isabel dos Santos Parrinha. **A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso.** Évora: Mestrado em Gestão, 2015.

KFOURI NETO, Miguel. A mediação a arbitragem e a conciliação para a resolução de conflitos empresariais. **Administração de Empresas em Revista.** v. 16, n. 17, p.115-134, 2017.

LAGES, A. E O'CONNOR, J. **Como o coaching funciona.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos:** Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Ática, 1998.

MARQUES, Inês Rodrigues; DIMAS, Isabel Dórdio; LOURENCO, Paulo Renato. Eficácia, emoções e conflitos grupais: a influência do *coaching* do líder e dos pares. **Gerais, Revista Interinst Psicologia.** v. 7, n. 1, p. 67-81, 2014 .

MORAES, Fábio Cássio Costa. **Desafios estratégicos em gestão de pessoas.** Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal:** treinamento em grupo. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

NASCIMENTO, T.; SIMÕES, J. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **REGE Revista De Gestão,** v. 18, n. 4, p. 587-593, 2011.

PEREIRA, Álvaro; LIMA, Adriana Cristian Mota Venas; SILVA, Rudval Souza da. O poder de negociação: reflexão sobre o gerenciamento de conflitos na enfermagem. **Rev enferm UFPE,** v. 3, n. 1, p. 117-123, 2009.

PICKERING, Peg. **Como Administrar Conflitos Profissionais.** São Paulo: Market Books, 2002.

RAMOS, Eliana Marinho Ponte. **Mediação in company**: trabalho com equipes nas empresas. São Paulo: Dash, 2016,

SALES, Ana Amélia da Rocha; LIMA, Flávia Regina Furtado; FARIAS, Francisca Sônia de Andrade Braga. Refletindo sobre a administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde. **RBPS**, v. 20, n. 2, p. 11-115, 2007.

SCHIRATO, Maria Aparecida. **O Feitiço das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. **Estudo de psicologia**. v. 7, n. 1, p. 11-18, 2002.

SPAGNOL, Carla Aparecida; ABBATE, Solange. **Ciências e Cuidado Saúde**, v. 9, n. 4, p. 822-827, 2010.

WISINSKI, Jerry. **Como Resolver Conflitos no Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

## THE USE OF COACHING TO TREAT CONFLICT BETWEEN CONTRIBUTORS

### **ABSTRACT**

*The article aims to investigate how organizations see the conflict between their employees and how it is possible to manage them through the tool called Coaching. The methodology used to carry out the article was the bibliographic research, having as predominance the conflict within the organizations and its way of managing it by using the system of "coaching" to a field research carried out in a small company located in the municipality of Serra / ES, in which we will call the fictitious name "TRANSPORTADORA SERRA". Conflict is present in the day-to-day business and the future administrator must be aware and know which tools can favor it in the issue of conflict resolution. Therefore, reflection becomes pertinent and a way of perceiving that, through conflict and mediation strategy, it is possible to establish dialogues and ways of minimizing the tensions that occur within the organization's scenario.*

**Keywords:** Conflict. Companies. Negotiation.

## APÊNDICES

**APÊNDICE 1****QUESTIONÁRIO**

1 – Existem muitos conflitos dentro da empresa?

(    ) sim

(    ) não

2 – Você já teve algum tipo de conflito com seu gestor?

(    ) sim

(    ) não

3 – O que deu origem a esse conflito?

---

---

4 – Ele foi resolvido adequadamente? Como?

---

---

5 – Você já teve algum tipo de conflito com algum colega de trabalho?

(    ) sim

(    ) não

6 – O que deu origem a esse conflito?

---

---

7 – Ele foi resolvido adequadamente? Como?

---

---

8 – Quais fatores você entende que podem ocasionar os conflitos dentro da empresa?

(    ) falha na comunicação

- ( ) falta de flexibilidade entre as pessoas
- ( ) discordância de opiniões
- ( ) outros fatores \_\_\_\_\_

9 – Que tipo de consequências você observa que os conflitos geram para você e para a empresa?

---

---

10 – Como o gestor se posiciona diante de tais conflitos?

---

---

11 – Pra você, os conflitos geram alguma vantagem?

- ( ) sim
- ( ) não

12 – A ferramenta chamada de *Coaching* é usada para gerenciar os conflitos apresentados dentro da empresa. Você conhece essa ferramenta?

- ( ) sim
- ( ) não

13 – Alguma vez presenciou a necessidade de uso da ferramenta de *Coaching* para solucionar conflitos?

- ( ) sim
- ( ) não

14 – Em alguma situação você fez parte de algum processo de resolução de conflitos usando a ferramenta *Coaching*?

- ( ) sim
- ( ) não

15 – Você já notou se esta ferramenta foi eficiente na resolução de conflitos?

- ( ) sim
- ( ) não