

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

IDENY CARNEIRO ALVES
IRACILDA FRANKLIN DA SILVA MARQUES
RAYANE LIMA DOS SANTOS

**ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE
CONFLITOS**

RECIFE/2020

IDENY CARNEIRO ALVES
IRACILDA FRANKLIN DA SILVA MARQUES
RAYANE LIMA DOS SANTOS

ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Administrador.

Professor Orientador Especialista: Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2020

A474e

Alves, Ideny Carneiro

Estratégia de liderança na gestão de conflitos. / Ideny Carneiro Alves; Iracilda Franklin da Silva Marques; Rayane Lima dos Santos. - Recife : O Autor, 2020.
27 p.

Orientador(a): Esp. Horison Lopes de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2020.

1. Liderança. 2. Estilos de Liderança. 3. Conflitos.
4. Gestão de Conflitos. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA.
II. Título.

CDU: 658

IDENY CARNEIRO ALVES
IRACILDA FRANKLIN DA SILVA MARQUES
RAYANE LIMA DOS SANTOS

ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof.º Orientador Horison Lopes de Oliveira
Professor Orientador

Prof.º Especialista Diego Leonel Alves de Sá
Professor Examinador

Prof.º Especialista Emanuel de Lima Xavier
Professor Examinador

Recife, ___/___/___

NOTA: _____

Dedicamos este trabalho primeiramente ao nosso Deus, que nos guia e nos socorre nos momentos de angústia, à nossa família que não mediu esforços para chegarmos até aqui, aos nossos professores pelos ensinamentos e orientações, e aos nossos amigos pelo incentivo para realização desse projeto de graduação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que mesmo diante de tantas reclamações e lágrimas ele nunca deixou de ser fiel na minha vida.

À alguém que prometi cuidar, amar e dar orgulho até o fim da minha vida, minha mãe Josefa.

À Iracilda, uma amiga /mãe que Deus me deu ao entrar na UNIBRA, e me ensinou que o não eu já tinha e precisava lutar pelo sim.

À Silvio Paes, um professor que me deu uma lição de incentivo, e eu me sentia na obrigação de não o decepcionar com notas baixas.

Aos meus amigos Raiane Lima, Marli, Clebison vocês também fazem parte dessa vitória.

Ideny Carneiro Alves

Agradeço ao meu Senhor por tudo, tudo mesmo. Pela insistência e perseverança, a vontade de ser e de terminar, pelas noites acordadas, pelos ônibus lotados. Louvo a Deus por tudo. Toda HONRA e GLÓRIA seja dada a DEUS.

À nossa turma, pelas amizades conquistadas.

Aos professores pelos ensinamentos e por toda ajuda.

À mim mesma por ter me permitido voltar a sala de aula depois de 23 anos.

À minha querida e amada mãe, foi ela com sua força e coragem sempre me amou e acreditou em mim (a menina que ninguém acreditava ou era sempre chamada de “a menina que branca cria”, uma menina que muitas vezes não tinha nome).

Obrigada DEUS e minha MÃE.

Iracilda Franklin da Silva Marques

Agradeço primeiramente a Deus criador de todas as coisas, que me permitiu realizar este sonho e subir mais um degrau na minha vida.

Aos meus pais que me deram essa oportunidade de estar realizando meu estudo e me incentivando a correr atrás desse sonho.

Às minhas amigas de curso que me ajudaram a realizar o desejo do meu coração que é ter esse bacharelado, e juntas concluir esse trabalho.

Rayane Lima dos Santos

*“O tamanho dos seus sonhos deve sempre
exceder a sua capacidade de alcançá-los.
Se os seus sonhos não te assustam, eles
não são grandes o suficiente.”
(Ellen Johnson-Sirleaf)*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	09
3 RESULTADOS	10
3.1 Liderança	10
3.1.1 <i>Estilos de liderança</i>	12
3.2 Conflitos	13
3.2.1 <i>Tipos de conflitos</i>	14
3.2.1 <i>Fatores causadores de conflitos</i>	15
3.2.2 <i>Gestão de conflitos</i>	17
3.2.2 <i>Efeitos dos conflitos</i>	21
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	24

ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS

Ideny Carneiro Alves (ideny.alves@gmail.com)

Iracilda Franklin da Silva Marques

Rayane Lima dos Santos

Horison Lopes de Oliveira¹

RESUMO: Este artigo visa analisar como as estratégias de liderança interferem na gestão dos conflitos organizacionais e no desenvolvimento de pessoas, visto que, quando não gerenciados, os conflitos, podem gerar diversos efeitos, tanto positivos, como negativos. Para o estudo em questão, realizou-se uma pesquisa exploratória de levantamento bibliográfico. Através deste artigo, foi possível constatar as principais causas do conflito nas empresas, verificando o comportamento dos indivíduos, os estilos de gestão e as formas como os gestores contornam as situações. Conclui-se que o conflito é inevitável nos dias atuais e que as reações dos indivíduos vão variar de acordo com a forma com que o conflito é gerenciado.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de liderança. Conflito. Gestão de conflitos.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos num ambiente onde as empresas se preocupam não apenas com seus resultados como também com o bem estar e desenvolvimento das pessoas, visto que dessa forma elas garantem não apenas a satisfação e a motivação dos seus profissionais, mas também resultados satisfatórios nos seus negócios.

É neste contexto de mudança de valores que as pessoas e o seu desempenho nas organizações se tornam vitais para as mesmas terem sustentabilidade e serem competitivas. O ser humano deixa de ser encarado apenas como prestador de serviço e passa a assumir uma importância como ser que pensa, com capacidades para inovar e avançar com novas soluções.

As organizações são formadas por pessoas cada vez mais complexas e diversificadas, propiciando mais o aparecimento de conflito. Um dos maiores desafios que as empresas vêm enfrentando está relacionada a gestão de conflitos e a satisfação dos trabalhadores. É fundamental gerenciar os conflitos a fim de

¹ Professor da UNIBRA. Especialista em Gestão com Pessoas e Liderança. E-mail: horizonlopes@gmail.com

garantir bons resultados em vez de um ambiente de trabalho hostil e pouco produtivo, pouco motivador ou mesmo improdutivo.

Segundo Carvalho; Neto, Andrade; Araújo (2007, P. 27),

Diferenças de visão, objetivos incompatíveis, escassez de recursos, interdependência e oportunidade para interferência tendem, entre outros fatores, a conduzir ao conflito, ou seja, a um processo em que indivíduos ou grupos tentam viabilizar seus próprios interesses por meio da interferência deliberada nos interesses dos outros. Essas tendências a agir com base em diferentes motivos são decorrentes de diferentes causas que precisam ser identificadas.

O presente artigo justifica-se devido a importância da liderança na gestão de conflitos dentro de todas as empresas, já que muitas organizações se perdem em seus diversos processos, e isso pode ser causado pela má ou falta de liderança na gestão dos conflitos. Busca-se também entender se os conflitos podem ser um fator de desenvolvimento profissional e conseqüentemente crescimento dos resultados organizacionais.

O estudo do tema é de grande relevância para o conhecimento das empresas, pois pode ajudá-las no papel do líder na gestão dos conflitos, podendo contribuir de forma significativa para o desenvolvimento do pessoal e, conseqüentemente, para o crescimento organizacional.

Segundo Cohen (2010), a liderança é um dom de liderar com influência direta ou indireta de pessoas ou de um grupo, agindo no comportamento ou espiritualmente.

Conviver implica reconhecer a divergência como realidade existencial. As diferenças individuais são desafios a compreensão do outro, à tolerância e a disposição de fazer concessões em favor do bem maior. Os conflitos são necessários e impulsionam as mudanças, porém, muitos deles são desnecessários e causam prejuízos para as organizações. Será possível que as divergências tragam benefícios para às atividades empresariais?

Para que um indivíduo possa superar conflitos, é necessário saber lidar com eles, o que implica saber gerenciá-los. Contudo, muitas pessoas não sabem como administrá-los, para conseguir gerir uma situação conflituosa, é necessário ter sensibilidade, embora, em alguns momentos, esse movimento não seja suficiente para alcançar uma solução que atenda a todas as partes envolvidas.

Com base no exposto, foi definido o seguinte problema: “Até que ponto os conflitos organizacionais contribuem para o desenvolvimento de pessoas?”

Diante da relevância do tema, este artigo tem como objetivo geral: analisar a gestão de conflitos organizacional e seus desdobramentos na administração destas nas empresas.

Para atender o objetivo geral, têm-se como objetivos específicos: abordar os conceitos e tipos de conflitos presentes na literatura; apresentar as estratégias e ferramentas de administração de conflitos e identificar seus desdobramentos nas organizações. Para a realização deste estudo, utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica.

O artigo se inicia com a apresentação do delineamento metodológico. Em seguida, uma explanação dos resultados da pesquisa, onde serão abordados a conceituação de liderança e os estilos de liderança presente nas organizações, assim como, a definição de conflitos e suas dimensões, identificando as formas de gerenciamento dos conflitos e seus possíveis efeitos nas empresas. Por fim, encerra-se o trabalho com as considerações finais.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Tendo em vista que este artigo tem como objetivo analisar o papel da liderança sobre a gestão de conflitos, adotou-se uma pesquisa exploratória, que segundo Freitas e Prodanov (2013), é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vai se investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

E a fim de descrever quais os métodos que os gestores podem utilizar para administrar um conflito, o procedimento utilizado foi o levantamento bibliográfico que segundo Lakatos E Marconi (2003, P.183),

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar

o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

3 RESULTADOS

3.1 Liderança

O desenvolvimento e crescimento organizacional depende da forma como ela é conduzida. Em um ambiente cada vez mais globalizado e competitivo, diversos fatores, internos e externos, impactam no ambiente empresarial. Os colaboradores estão no centro dos negócios e são decisivos para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos.

A maneira como as pessoas são conduzidas dentro das empresas está diretamente ligada à gestão, sobre a qual não existe uma regra, e sim, diversas formas de gerir as pessoas. Assim como as organizações, a postura dos líderes vem sofrendo diversas mudanças ao longo dos anos, e as pessoas precisam acompanhar e se adaptar a essas mudanças, de forma que suas atitudes atinjam os objetivos empresariais.

Segundo Maximiano (2002), liderança é a capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos. É uma das atribuições dos gerentes nas organizações formais, uma atribuição complexa, que envolve inúmeras tarefas e habilidades. Liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas.

Existe alguns modelos segundo Cohen (2010) de liderar, como:

- Planejamento estratégico do Líder: você não pode prever o futuro, mas pode cria-lo;
- Ética profissional: a liderança depende do seu carácter, sua integridade é essencial;
- Liderança militar como modelo: afirma que o exército é a melhor escola de líderes com treinamento e desenvolvimento;
- Correta aplicação dos princípios psicológicos: motivação e incentivo salarial aos trabalhadores é muito importante para atingir o potencial do trabalhador;

- Modelo de marketing como metodologia em cada modelo de liderança: é enxergar novos horizontes, aperfeiçoando seu desempenho e personalidade.

Segundo Crainer (2014, P.4),

Cada teoria da liderança tendia a focar em três grandes categorias de liderança. A primeira categoria dizia respeito à personalidade, às características e aos atributos dos líderes – sua disposição geral. A segunda enfocava as ações dos líderes e os diferentes papéis adotados; observar mais o que os líderes faziam e como se comportavam, em vez de suas características. Uma terceira coletânea de teorias foi agrupada em torno da noção de que a liderança é inerente ao seu contexto. Situações diferentes demandam estilos diferentes de liderança.

Para Ferreira (2014), o líder é aquele que sabe conduzir pessoas, possui o foco voltado para o relacionamento interpessoal, a comunicação e o poder de influenciar. Está aberto às pessoas, age de forma mais flexível e adota condições para criar um ambiente mais dinâmico, com mais sinergia nas equipes, favorecendo o compartilhamento de valores para um melhor desempenho organizacional.

O líder tem que ter um conhecimento muito amplo de sua equipe, trabalhar com pessoas exige prática e muito conhecimento. Além de habilidades o líder tem que ser um bom comunicador organizacional. Uma comunicação clara eficiente reduz ruídos e deixara tudo transparente com relação aos objetivos da organização. E, assim minimiza os conflitos entre equipes. Com isso, cabe ao líder o papel de administrar conflitos e saber o momento correto de estimulá-lo ou desativá-lo.

A liderança é importante para o ambiente organizacional pois é responsável pelo andamento correto da empresa. Ela tem uma habilidade de influenciar as pessoas a se envolverem e despertar suas habilidades para a liderança.

O papel da liderança em uma organização não enxerga o futuro, mas trabalha o hoje com excelência, cumplicidade, estímulo, clareza, incentivos para que o trabalho do hoje seja plantado, regado, e colhido no futuro. Um bom líder, ensina e dá asas aos seus liderados para voar sem ter medo de perder seu lugar. Ser um bom líder é fazer uma liderança com acompanhamento, conversa, cumplicidade fazendo que os seus colaboradores tenham autoconfiança, autoestima e sua produção, sem desperdício, com rapidez, satisfação e com o trabalho em grupo eficaz.

3.1.1 Estilos de liderança

Nos dias atuais o trabalho dos líderes vem ganhando grande importância, e isso se deve, em grande parte, ao melhor entendimento da importância do seu papel tanto dentro como fora das organizações. Um gestor, além de definir as metas da empresa e a sua evolução, é preciso está comprometido em garantir o desenvolvimento das pessoas que a compõe.

Logo, é fundamental a construção de uma gestão agregue valor aos seus integrantes. Quer dizer, que vise o aprimoramento, valorização e reconhecimento da equipe, ou seja, que favoreça o conjunto e não apenas o negócio.

Diante da importância do papel de liderança, o Instituto Brasileiro de Coaching (2018) traz um estudo sobre os tipos de lideranças existentes:

Líder Autocrático (Foco no chefe): Com esse perfil de chefe, neste modelo o líder é o centro, o foco das atenções e decisões que só podem ser tomadas por ele, e não permite que os liderados participem em quase nada.

Líder Democrático (Foco no líder e na equipe): Esse líder anda no caminho contrário ao anterior. Ele conduz sua equipe de forma democrática, a sua gestão inclui seus liderados nas decisões. Diferente do autocrático, que só pensa em si mesmo, o democrático pensa no bem estar do grupo.

Líder Liberal (Foco na equipe): Esse líder é muito diferente do autocrático, pois, sua equipe tem total liberdade. Nesse tipo de liderança, não é necessário passar pelo líder, ele entende que seus profissionais são qualificados o suficiente para gerenciar o projeto.

Líder Situacional (Foco nas situações e no nível de maturidade dos profissionais): É uma liderança adaptativa, sendo que seu perfil gestacional é daquele que consegue se adequar com mais agilidade, estratégia e inteligência. Assim independente do grau de sua maturidade e motivação dos seus liderados sempre conseguira promover bons resultados.

Líder Coach (Foco nas pessoas e nos resultados): Ele aplica seus conhecimentos com fim de ajudar os liderados e descobrir suas habilidades. O gestor com habilidades em coach aplica na sua gestão e pode trabalhar pontos positivos e negativos em sua equipe.

3.2 Conflitos

O conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de forma igual. A palavra conflito vem do latim *conflictus* que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças. (THOMAS, 1992).

Já segundo Chiavenato (2004), conflito é o resultado das desigualdades existentes entre as pessoas que são desiguais e as organizações que também são desiguais entre si, os conflitos são reações obtidas da interação entre os diferentes pensamentos, estilos, desejos e ambições, é uma discussão e uma competição que está ligada no processo de junção dessas diferenças.

Chiavenato (2004) afirma, ainda, que o conflito é inevitável à vida e faz parte da sua natureza humana, ele constitui o lado oposto da cooperação. Para que haja conflito deve haver interferência deliberada entre uma das partes. O conflito pode ser individual e/ou grupal, se constituindo em uma interferência ativa, quando ocorre uma ação que provoca obstáculos, bloqueios ou impedimentos; ou passiva, que ocorre quando há omissão ou deixa-se de fazer algo.

De acordo com os autores, é necessário duas ou mais partes para que se haja o desentendimento, podendo ocorrer no relacionamento entre pessoas, equipes ou organizações. Assim como eles também afirmam a inevitabilidade do conflito, pois é da natureza humana.

O conflito existe em todos os lugares porém, dentro das empresas fica um pouco mais intenso e complicado, pois ao gerar conflito no ambiente de trabalho, o líder precisará saber dominar a situação e fazer que essa situação desagradável se transforme em algo produtivo para a empresa, tentando desfazer o caos e amenizar a situação, o controle da situação precisará ser rápido e imediato.

Cada indivíduo traz consigo um conflito baseado em suas buscas pessoais e profissionais. O conflito é algo que é próprio do ser humano e se baseia em diferenças e percepções.

Existe 4 elementos do sistema dos conflitos, que são: Pessoas, situações, atitudes e resultados. Eles podem ser vistos desta maneira: As pessoas estão envolvidas em determinadas situações que as levam a adotar determinadas atitudes, que por sua vez, proporcionam determinados resultados, e esses resultados afetam pessoas, agora com uma nova situação, que demanda novas atitudes que tragam outros resultados e assim sucessivamente. Aí é que precisa entrar um bom líder que enxergue a situação como um problema e uma oportunidade não negando nem negligenciando sua complexidade.

Os conflitos acontecem de várias formas, isso começa a acontecer no momento que as pessoas se sentem ofendidas, ocorre esse conflito até mesmo quando a jornada de trabalho do funcionário passar a ser maior do que já era de rotina, então é preciso analisar cada detalhe do que pode ter acontecido.

3.2.1 Tipos de conflitos

Conhecer os tipos de conflitos existentes ao nos depararmos com eles, nos ajuda em saber como gerenciá-los. Vários autores tem sua forma de abordar os tipos de conflitos.

Na visão de Berbridge e Berbridge (2012), os conflitos se dividem em interno – que estão relacionados as pessoas e externo – que estão relacionados a empresa.

Já para Berg (2012), ele diz que existe quatro tipos de conflitos:

- Conflito pessoal: É você com você mesma, conflito dentro de si.
- Conflito interpessoal: São diferentes opiniões, situações ou pontos de vistas, seu com outra pessoa ou com outro.
- Conflito intergrupual: Desentendimento entre grupos.
- Conflito organizacional: Não está baseado na cultura, ou nos valores das pessoas e sim, como a organização passa para cada um.

E para Chiavenato (2004), ele classifica em:

- Manifestado: É expresso e manifestado pelo comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelos menos uma das partes. Também chamado de conflito aberto porque se manifesta sem a dissimulação entre as partes envolvidas.
- Percebido: ele ocorre quando umas das partes percebem e compreendem que há o conflito porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existe oportunidade para interferência. É quando ambas as partes percebem existir potencialmente uma diferença.
- Experienciado: Ocorrem sentimentos de hostilidades como raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. Ele é chamado também de conflito velado quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

Com a convivência diária nas empresas é natural haver discordância entre os colaboradores, sendo assim, necessário o líder conhecer a gestão de conflitos para uma boa administração de pessoas, e conseqüentemente, uma boa entrega de resultados. É fundamental observar a interação das pessoas ao se estudar a gestão de conflitos dentro de uma organização. Mediante isto, é importante a preparação da liderança para atuar no processo de gestão de conflitos organizacionais.

3.2.2 Fatores causadores de conflitos

Existem certas condições antecedentes nas organizações que propiciam os conflitos e são inerentes à sua natureza. O conflito conduz a conseqüências que podem ser positivas e negativas, influenciando as percepções que o desencadearam em primeira instância.

Três condições antecedentes são, em geral, encontradas na maioria das organizações. A primeira é a diferenciação das pessoas, onde elas se especializam e seguem áreas diferentes. A segunda é que os recursos disponíveis são limitados e podem gerar mudanças na alocação devido a necessidade dos grupos. E a terceira condição é que os indivíduos e grupos dentro de uma mesma organização são dependentes uns dos outros para desempenhar suas atividades. (CARVALHO; NETO; ANDRADE; ARAÚJO, 2007).

Já para Berg (2012) as principais causas de conflito organizacional são:

Mudanças: as mudanças costumam acontecer devido necessidade do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas adaptações (tecnológica, estrutural ou comportamental) buscam melhorar os resultados, aumentar e manter lucros, reduzir custos, crescer ou manter-se no mercado. As mudanças organizacionais podem gerar demissões e espalhar medo e resistência, por isso representam uma fonte de conflitos.

Recursos limitados: a falta de recursos são motivos de muitos atritos, pois podem restringir o desempenho dos funcionários e departamentos. Essas limitações podem ser relacionadas tanto a recursos financeiros até as pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objetivando o alcance de metas em prejuízo à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral.

Choque entre metas e objetivos: impasses entre departamentos ou diretorias são comuns hoje em dia nas organizações, em função principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas.

Chiavenato (2004) menciona que existem tipos de situações dentro das organizações que provocam conflitos:

1. Conflito entre a autoridade do especialista que é o detentor do conhecimento e a autoridade administrativa que é a hierarquia. Ele diz que aplicar o conhecimento sem abalar a estrutura hierárquica da organização é conflitante.
2. Quanto aos dilemas da organização, que são escolhas entre alternativas, em que algum objetivo muito importante será desprezado em benefício de outro.

3. Conflitos entre a linha e assessoria (staff). Esses conflitos são em função da ambição e comportamento individualista dos funcionários de alto escalão; funcionários staff querendo justificar a sua existência na empresa oferecendo serviços; promoções para posições mais elevadas da assessoria dependentes da aprovação de funcionários de linha ou vice e versa.

3.2.3 *Gestão de conflitos*

O papel de um líder dentro da empresa é extremamente importante, ele quem dá a direção, é ele o responsável por inspirar os colaboradores da sua equipe, é um educador, devendo estar sempre pronto para ensinar. É fundamental o administrador conhecer a sua equipe, após ele saber qual o perfil de cada um, pode elaborar um planejamento e ter resultados positivos. (ANDRADE, 2011).

O líder precisará administrar os conflitos com assertividade com soluções de estratégias de modo eficaz, buscando escutar, conversar satisfazendo as tuas partes colocando sua visão sem tomar partida.

Todas empresas precisam estar adaptadas para resolver os conflitos pois, se não tiverem poderão estar sujeitas a diversos contratemplos. Quando estamos administrando um conflito, é de suma importância que antes de se toma qualquer decisão, precisa-se investigar os fatos ocorridos, ver o histórico das pessoas envolvidas, se já teve conflitos anteriores dentro do ambiente de trabalho ou não.

Segundo estudos da empresa MAPA Avaliações (2016), que é especialista em avaliações e desenvolvimento de pessoas, ela afirma que para solucionar os problemas de conflitos dentro das organizações, existem quatro estratégias.

1ª Estratégia – Compreender o contexto: é muito importante compreender o porquê está ocorrendo o conflito. Mas, tendo em mente que em um ambiente de trabalho ali habita várias personalidades, possivelmente terá conflitos, seja ele com um grupo de pessoas ou, uma pessoa com sua consciência.

2ª Estratégia – Dialogar com as partes envolvidas: essa estratégia é muito importante para o empregador, o dialogar com os seus empregados, pois juntos buscam a solução. Para a solução ser exercida com o cuidado devido, as partes que

estão envolvidas no conflito precisam está disposta a querer mudar o ponto de vista para a situação. E para o gestor ouvir o que cada lado tem a dizer e assim tomar o devido posicionamento.

3ª Estratégia – Buscar uma solução: no conflito é importante encontrar o ponto inicial da situação conflituosa, em que envolvidas estão as ambas partes. Com essa estratégia tende a fazer que as próprias partes cheguem à solução, se não for possível à solução do conflito, o gestor tem que dar algum posicionamento.

4ª Estratégia – Utilizar a tecnologia como aliada: com essa estratégia o gestor junto com seus empregadores através de uma análise de softwares pode buscar respostas para o tal conflito, essa ferramenta é muito eficaz. Identificar os motivos pelos quais houve o conflito é a solução pensando em alternativas para os conflitos existentes.

Já de acordo com Berg (2012), há várias maneiras de administrar os conflitos, mas ele considerada que o método mais eficiente é o criado por Thomas e Kilmann, que aponta cinco formas de gerenciar os 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.

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 desfrutam de poder igual já são comprometidos com metas exclusivas. (ROBBINS, 2009)

Chiavenato (2004) afirma que uma das grandes virtudes de um bom administrador é a sua qualidade de administrar conflitos. Os gestores têm a sua disposição três abordagens para administrar conflitos, sendo elas:

1) Abordagem estrutural: o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.

2) Abordagem de processo: essa abordagem procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira pessoa, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.

3) Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo e, pode ser feita através da adoção de regras para a resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir.

A melhor solução para administrar um conflito organizacional, antes de tomar qualquer decisão é conversar e ouvir os seus colaboradores, colocando os pensamentos no lugar para uma tomada de decisão assertiva, colocando-se no lugar dos envolvidos, de forma imparcial e colocar seus colaboradores ao diálogo.

O conflito surge por qualquer motivo, discordância, por dificuldades de relacionamento interpessoal. O dialogo evita o gestor tomar partido de um ou outro. Conversando com as ambas as partes ao mesmo tempo evitam-se mais conflitos. Para solucionar o problema é até possível usarmos ferramentas de treinamentos para os empregados que lidarão com a situação. Lembrando que a dificuldade de relacionamentos entre grupos empresariais atrapalha a motivação e a produtividade das equipes, por isso é tão importante o trabalho da liderança para a gestão de conflitos.

Administrar os conflitos precisa ter uma atribuição natural da liderança, pois a pessoa precisa liderar a resolução dos problemas, por mais que grave que o problema seja, pois o problema não pode ser resolvido sozinho; O líder precisa gerar a capacidade de enxergar o problema de frente, sem máscara, ou fazer com que

eles não existem e tentar resolver com conversar, escutando as duas partes ou equipe; Confrontando os momentos de insatisfação, desmotivação e insegurança.

Aproveitar os efeitos positivos ou negativos dos conflitos, para gerenciar as estratégias e ferramentas necessárias para administrar, pois a gestão de conflitos é uma competência que precisa ser desenvolvida.

3.2.4 Efeitos dos conflitos

O conflito, tratado de forma positiva, pode trazer muitos efeitos positivos e integradores à empresa. São eles:

- Crescimento da empresa, pois os colaboradores despertam tanto individualmente como em grupo;
- Os funcionários não se acomodam;
- Faz os colaboradores ficarem mais criativos e eficazes para desenvolvimento das tarefas.
- Definição de questões pendentes;
- Condução a resolução dos problemas;
- Aliança com outros grupos;
- As fraquezas organizacionais vêm à tona e são descobertas;
- Os relacionamentos no ambiente de trabalho melhoram;
- As pessoas passam a se conhecer melhor;
- Provoca a oportunidade para esclarecer e desenvolver metas pessoais e organizacionais;
- Provoca criatividade e inovação.

Por outro lado, uma situação adversa pode gerar um verdadeiro clima de guerra. Os conflitos quando não administrados podem gerar diversos efeitos negativos ao desenvolvimento dos colaboradores e da empresa. Entre eles pode-se destacar:

- Divisão de grupos;
- Causa tensão excessiva nos envolvidos;

- Desgaste nas partes envolvidas de recursos e perdas de produtividades;
- Criam situações que resulta em desperdício de tempo e esforço;
- Desvio de atenção dos objetivos reais;
- Cria um ambiente improdutivo, gerando desmotivação e incertezas;
- Aumento de ressentimento pessoal e outros grupos;
- Destruição dos oponentes com prejuízos;
- Desvio das metas pelas grandes turbulências;
- Consome tempo e energia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa é composta pelas pessoas que trabalham nela, diferenciadas por experiências e valores que as tornam únicas e singulares. E é essa diferença de ideias e crenças que reduz a capacidade de entendimento e compreensão entre os envolvidos, motivando o surgimento de conflitos no ambiente organizacional. Porém, as organizações perceberam que essas situações conflitantes podem ser oportunidades de crescimento e desenvolvimento para as equipes. Essa diversidade de opiniões e pontos de vista gera novas ideias e novas formas de solucionar os problemas, fazendo com que todos participem e se envolvam em benefício da empresa.

É fundamental gerenciar os conflitos a fim de garantir bons resultados em vez de um ambiente de trabalho hostil e pouco produtivo, pouco motivador ou mesmo improdutivo. Quando bem administrados e gerenciados, os conflitos se tornam benefícios para a empresa, evitando que ela entre em processo de estagnação, permitindo e explorando novas possibilidades e a criatividade dos envolvidos. Considera-se que o objetivo geral deste estudo foi atendido: analisar a gestão de conflitos organizacional e seus desdobramentos na administração destas nas empresas, sendo alcançado através de pesquisa exploratória bibliográfica

Verificando as causas do conflito organizacional, foi possível identificar que, ele surge por qualquer motivo, discordância, por dificuldades de relacionamento, falta de comunicação, dependência de outros para realizar tarefas. O dialogo evita o gestor tomar partido de um ou outro. Conversando com as ambas as partes ao

mesmo tempo evitam-se mais conflitos. Para solucionar o problema é até possível usarmos ferramentas de treinamentos para os empregados que lidarão com a situação. Lembrando que a dificuldade de relacionamentos entre grupos empresariais atrapalha a motivação e a produtividade das equipes, por isso é tão importante o trabalho da liderança para a gestão de conflitos.

Todos os conflitos tem suas causas e prejudicam a organização trazendo como a divisão de grupos, menor produção do mesmo, ambiente pesado e desperdício de tempo ou produção. Por outro lado, os conflitos também tem alguns fatores favoráveis pois o indivíduo se sente ameaçado, ficando atento e tentando produzir com excelência.

É importante que as empresas comecem a incentivar os seus colaboradores a apresentar seus pontos de vista, buscando conformidade com as estratégias da organização através da comunicação e exposição de valores individuais. Assim, as organizações passam a lidar diretamente com as diferenças, que muitas vezes geram o conflito e modificam a visão de cada pessoa em benefício do crescimento da empresa. Saber administrar o conflito incide na busca das melhores formas para transformá-lo em oportunidades de melhorias.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui O. B. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ANDRADE, Gersem Martins; ARAÚJO, João Vieira; CARVALHO, Eugenio; NETO, Antônio André. **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

COHEN, William A. **A Liderança Segundo Peter Drucker: Novas Lições do Pai da Administração Moderna**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRAINER, Stuart. **Liderança: como atingir o sucesso organizacional**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Estratégias de gestão de conflitos para utilizar em sua empresa. MAPA avaliações. Belo Horizonte: 2016. Disponível em: <<https://avaliacaodepessoas.com.br>>. Acesso em: 18 de outubro de 2020.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FREITAS, Ernani Cesar; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 3 ed. São Paulo: Futura, 1997.

KASSICK, Cristiane; MALAKOWSKY, Halana Franciela. **O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais.** Novo Hamburgo, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/74>>. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Alonso Luiz. **A liderança como um fator de diferencial competitivo.** São Paulo: 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/360>>. Acesso em: 20 de outubro de 2020.

Quais os tipos de liderança: Conheça alguns modelos. Instituto Brasileiro de Coaching. Rio de Janeiro: 2018. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca>>. Acesso em 26 de outubro de 2020.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.