

# **O LÍDER E O SEU PAPEL COMO GESTOR DE CONFLITOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Carlos Alessandro dos Santos, graduando em Administração

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves" – IPTAN

Endereço eletrônico: carlosalessandrovit@hotmail.com

## **RESUMO**

O líder tem papel importante na gestão de conflitos, tanto para estimular pessoas, criando conseqüente maior interação entre as mesmas, quanto na questão de influenciar a produtividade. Dessa forma, justifica-se nesse artigo abordar líder e conflitos, como também analisar a diferença entre chefe e a maneira que esses atuam dentro das organizações. A gestão de conflitos se faz importante dentro das organizações, não somente no desempenho das funções e tarefas, como também para que os colaboradores alcancem melhores resultados pessoais e profissionais, o que traz um ambiente mais harmonioso e mais produtivo para a empresa como um todo. Além disso, a liderança está atrelada à maneira como o gestor irá conduzir estes profissionais. Assim, dependendo como serão guiados, esse comando pode ser bem sucedido ou não. Por isso é importante saber a diferença entre líder e chefe para que possam ser minimizados os conflitos internos e assim trazendo a empresa maior lucratividade e colaboradores psicologicamente mais saudáveis. O assunto será estudado em duas fases: a primeira, uma pesquisa em livros acadêmicos, sites e artigos que tratam do assunto a ser pesquisado. A segunda parte será um estudo de caso em uma empresa de alimentos, onde será aplicado um questionário a fim de responder o problema de pesquisa. E por final será apresentado os dados da entrevista, como uma análise a cerca do proposto.

**Palavras-chave:** Líder e liderança; chefe; gestão de conflitos; organizações.

## **ABSTRACT**

The leader has an important role in conflict management, both to stimulate people, creating consequent greater interaction between them, as in the question of influence productivity. Thus, it is justified that article addressing leading and conflicts, but also analyze the difference between the head and the way that they act within organizations. The conflict management becomes important within organizations, not only in the performance of functions and tasks, but also for developers to achieve better personal and professional results, which brings a more harmonious and productive environment for the company as a whole. In addition, the leadership is tied to the way the manager will lead these professionals. So, depending on how they will be guided, this command can be successful or not. So it's important to know the difference between leader and boss so that they can be minimized internal conflicts and thus bringing the company more profitable and psychologically healthier employees. The subject will be studied in two phases: first, a survey of academic books, websites and articles dealing with the subject to be searched. The second part will be a case study in a food company, which is a questionnaire in order to answer the research problem. And the final will be presented the interview data, an analysis about the proposed.

**Keywords:** Leader and leadership; boss; conflict management; organizations.

## INTRODUÇÃO

O assunto a ser investigado será liderança e conflito. A pesquisa mostrará o papel de um líder, como gestor de conflitos, pois a escolha dessa pesquisa se baseará no dia a dia de uma empresa de laticínios, o que leva o interesse em estudar um pouco sobre o assunto mencionado, destacando o papel do líder como gestor de conflitos, já que o mesmo influencia diretamente na gestão destes e em sua resolução, quando negativos, e em sua estimulação, quando positivos. Assim, o que se espera dessa pesquisa é entender melhor esta dinâmica de envolvimento entre liderança e ocorrência de conflitos.

Dessa forma, este estudo tem o seguinte problema de pesquisa: de que formas um líder influencia na gestão de conflitos, em uma empresa, para melhoria dos resultados organizacionais?

Como objetivo geral, este artigo pretende analisar de que formas um líder influencia na gestão de conflitos, em uma empresa do setor de Laticínios, para melhoria dos resultados organizacionais. E, de forma específica, pretende conceituar líder e liderança, apresentando seus tipos e importância dentro das organizações; diferenciar líder de chefe e como estas duas formas de agir impactam nos colaboradores; definir conflitos e suas etapas de formação, diferenciando conflito positivo de conflito negativo; apresentar a necessidade da gestão de conflitos nas empresas para que o ambiente de trabalho seja o mais assertivo possível e trazer ao leitor um estudo de caso na empresa Laticínios X para responder ao problema de pesquisa do trabalho acadêmico.

Justifica-se, neste artigo, abordar o tema líder e conflitos, pois se sabe que um ambiente harmonioso gera maior rendimento e melhor relação entre colaboradores e metas a serem atingidas. Dessa maneira, a empresa que possuir uma boa gestão de conflitos e líderes atuantes no que tange à ocorrência de desentendimentos e divergências de opinião, terá funcionários mais entrosados, com harmonia na realização das tarefas e, conseqüentemente, maior produtividade.

Metodologicamente esse estudo será realizado em duas etapas distintas, onde a primeira será uma pesquisa em livros de Gestão de Pessoas, artigos científicos, monografia e de sites especializados, que abordem o tema. Já na segunda etapa, será realizado um estudo de caso na empresa X, onde será aplicado

um questionário aos colaboradores, com os objetivos de levantar pontos positivos e negativos em relação à liderança e a gestão de conflitos para responder ao problema de pesquisa proposto.

## **1 – UMA ABORDAGEM SOBRE LIDERANÇA**

### **1.1– Conceitos de líder e liderança**

Primeiramente, ao dissertar sobre líder, é preciso compreender a essência do seu significado, a relevância da sua complexidade, pois pouco se sabe sobre um verdadeiro líder. Estes podem surgir dentro de um grupo, naturalmente ou por indicação de alguém, sua capacidade de decisão, confiança, respeito, coragem, autoconfiança fazem parte das características necessárias para tal. Assim, para Chiavenato (2010, p. 346) líder é alguém com “Autoridade como poder legítimo, ou seja, poder que uma pessoa tem em virtude do seu papel ou posição que ocupa em uma estrutura organizacional”.

Por outro lado, líder possui a capacidade de influenciar de maneira convincente um determinado grupo de pessoas, levando-as a seguir seus passos em prol de algum objetivo, sendo eles influenciadores de benefícios positivos ou negativos para a organização. Desta forma, para Robbins (2008, p.154) uma boa liderança pode trazer benefícios positivos para dentro das organizações e negativo quando atuada de forma rudimentar.

Ainda de acordo com Robbins (2008, p. 154) “Liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar um grupo a buscar os objetivos a serem alcançados”. Sabemos também que a liderança é papel chave quando bem administrada, capaz de trazer resultados as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade.

A liderança pode ser compreendida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos, o bom líder transmite por si próprio um poder pessoal no qual possui a capacidade de influenciar outras pessoas em função dos relacionamentos existentes, criando uma relação de comportamentos de forma intencional. Nesse aspecto chama atenção a questão da comunicação desenvolvida pelo líder que pode por meio de seu relacionamento interpessoal desenvolver aspectos como o espírito de cooperativismo e maior envolvimento dos empregados,

dando-lhes a possibilidade de se sentirem mais confiantes e terem orgulho de seu trabalho. Isso está de acordo com as afirmações de Chiavenato (2010, p.346):

A liderança abrange consigo aspectos de severidade, autoridade, controle sobre as pessoas, permitindo-lhe a capacidade de influenciar, persuadir e motivar seus liderados, que são pessoas ou grupos que espelham em uma determinada pessoa que os sirvam de inspirações, trazendo melhorias organizacionais e rendimento no trabalho.

Baseando-se nas colocações de Chiavenato estabelecemos relações que nos permitem afirmar que a autoridade se liga a liderança pelo fato de advir de um superior, hierarquicamente falando. Retrata a imagem de um ente superior que demanda certa posição de maior importância.

A seguir, destacam-se as diferenças entre líderes e chefes.

## **1.2– Diferenças de líder e chefe**

Para compreendermos melhor o significado de líder e diferenciá-lo de chefe torna-se necessário estabelecer uma breve reflexão sobre seu papel no contexto atual. Segundo Martins Filho (2010, p. 03) a "liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações". Portanto a liderança tem fins a serem cumpridos em longo prazo, não se trata somente de conduzir um processo em equipe. Machado (2010, p. 06) complementa a postura do líder enfatizando que:

O líder tenta surpreender o colaborador fazendo alguma coisa correta. E aí ele aproveita para elevar a auto-estima da pessoa dando parabéns. Percebo ainda que serve para fazer com que o indivíduo melhore sua criatividade.

Dessa maneira, o líder tem um papel importante na motivação do indivíduo, fazendo com que o colaborador se sinta mais a vontade em executar suas tarefas de maneira entusiasmada e com menos medo de errar, demonstrando uma postura mais tranquila e equilibrada.

Uma das principais capacidades a ser desenvolvida pelo líder é explorar a competência profissional ativa em cada membro da equipe organizacional, ou seja, o líder deve ter a capacidade de reconhecer as aptidões individuais e saber explorá-las.

Porém Chiavenato (2004, p.57) chama atenção para um detalhe:

O executivo de RH sozinho não pode efetivar mudanças na organização se os demais executivos das outras áreas não o ajudarem. Ora, a gestão de recursos humanos não é uma responsabilidade exclusiva da área de RH. Ela é sim, uma função de *STAFF* e de assessoria da área de RH. Porém, a responsabilidade básica da gestão de recursos humanos recai, sobre cada executivo da empresa, seja ele da área de marketing, produção, finanças ou de qualquer outra.

Assim o líder tem a capacidade de preparar e desenvolver sua organização de trabalho atuando como um gestor. Os líderes têm tendência a serem muito mais respeitados por seus funcionários por desenvolverem em seus comandados o respeito, este tem muito mais eficiência do que o temor. Segundo Harris (2001, p.394):

O papel dos líderes é criar um ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é o de [...] construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho. Um dos objetivos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da empresa como um todo.

A liderança exercida não deve buscar somente resultados objetivos, mas sim se preocupar em desenvolver da melhor maneira para o líder e para a equipe conseguir alcançar seus propósitos. Hunter, (2004, p. 19), estabelece uma visão mais aprofundada sobre a liderança exercida por um chefe e por um líder, onde “o chefe enxerga o hoje o líder enxerga o amanhã, a visão do chefe é limitada a visão do líder é muito mais ampla o líder lança a semente e aguarda pacientemente a hora da colheita [...]”

É importante frisar que as ordens determinadas pelo chefe correspondem ao modo como ele entende que é certo, não há preocupação com o bem coletivo.

Dessa forma, os impactos na organização são inevitáveis, como demonstradas a seguir.

### **1.3– Impactos na organização**

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos à força do ambiente que influenciam a motivação, os

relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa no contexto atual.

Sobre essa situação Drucker, (2000, p.27 e p.41) faz uma advertência sobre a liderança na atualidade afirmando que os “líderes de agora terão que lidar com os imperativos da globalização, onde cada sujeito tem vontade e objetivos próprios”, isso necessariamente os levará a “lidar com as várias motivações, desejos e perspectivas múltiplas e várias colunas para cada elemento”.

O efeito de uma liderança sobre uma organização pode ser diversificado, ou seja, pode ser distinto. Mas no contexto atual de tantas transformações a liderança apresenta uma característica fundamental para os novos líderes que é a necessidade de inovação com uma gestão mais participativa onde os colaboradores querem ser reconhecidos pelas suas potencialidades individuais.

De acordo com Chiavenato (1994, p.145) podemos identificar nos líderes “[...] os responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização”, desta forma podemos afirmar que esta é ainda se trata de uma realidade que em poucas organizações os líderes se preocupam em desenvolver. Assim o que se percebe é que uma pequena parte se dessas novas organizações estão muito mais voltadas para o capital financeiro do que o humano, preocupando-se muito mais com a produtividade da organização.

Quando analisamos a situação de uma organização o que se percebe é que esta reflete claramente o modelo de liderança que está sendo vivenciado naquele período. Se os funcionários sentem-se valorizados e pertencentes a uma equipe o resultado é o melhor alcançado, os pontos fortes de cada um devem ser reconhecidos e valorizados, esta situação é fundamental para o benefício da organização e para constituir ambientes sadios com pessoas felizes e produtivas, como relata Arnold e Plas (1996, p. 35):

Na liderança voltada para o indivíduo, você leva em consideração as insatisfações, apoia a vida pessoal e familiar, promove a honestidade sem medo e garante acesso aos chefes e encoraja as pessoas a assumir riscos. Quando um líder adota essas cinco atitudes humanistas intransigentes, as motivações, energias e objetivos dos empregados entram em sincronia com as energias e metas da organização.

Afirmações como as que foram colocadas nos permitem afirmar que a realidade de uma organização é um reflexo claro do que a sua liderança inspira. Se

a liderança se preocupa em aumentar a valorização pessoal e a cooperação entre as pessoas ela caminha na construção de solução para vários problemas. Um projeto de liderança quando desenvolvido em longo prazo permite resultados duradouros e satisfatórios como afirma Penteado (1969, p. 234), comentando que:

O aprendizado de novas habilidades é a maior experiência adquirida e são importantes fatores nessa atitude de otimismo, que, entretanto, não leva a nenhuma ilusão sobre o progresso da empresa". [...] "Qualquer programa de desenvolvimento de líderes é longo e caro. O sucesso das empresas, porém, dependerá sempre da liderança, de uma liderança que somente poderá nascer da fé no valor do indivíduo, da confiança no futuro do país, no estímulo à iniciativa individual [...] que todos os problemas serão solucionados, por mais intrincados que possam parecer.

Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho com o fim de obter o melhor de cada um para a organização. De acordo com Jordão (2010, p.02):

A tarefa dos líderes de hoje é simples e ao mesmo tempo muito difícil, pois precisam encontrar as melhores pessoas que puderem motivá-las para que façam o trabalho da forma mais bem-feita possível e a maneira delas próprias. Isso supõe dar poderes limitados para as pessoas. Precisamos nos esforçar para melhorar nossa flexibilidade, velocidade e qualidade e ainda priorizar o que permanece como uma das medidas mais importantes: a produtividade.

É importante mencionar, conforme exposto pelos diversos autores, que o bom líder deve ter capacidades que agreguem o grupo conduzindo assim a uma boa relação entre líder e liderados, por isso indica-se que a principal característica de um bom líder no pleno exercício da liderança é a consideração e o respeito.

À frente, entenderemos mais o que é conflito dentro das organizações.

## **2 – GESTÃO DE CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO**

### **2.1 – Conceitos de conflitos**

A atitude da discórdia diante de algum fato sempre foi inerente ao ser humano, pois vivemos em uma sociedade onde nem sempre todos concordam em

seus princípios universais. Desta forma, conforme Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”. Se buscarmos uma compreensão aprofundada da palavra conflito perceberemos que esta se liga ao desacordo, discórdia, divergência, controvérsia e/ou antagonismo.

Segundo Robbins (2002, p. 185) “[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Nesse ponto a discórdia é inevitável e aí emerge a ação do conflito. A prática de se evitar o conflito é praticamente inevitável, pois o mesmo está ligado há ambientes distintos da sociedade humana como: familiar, social e de trabalho. No nosso caso em análise trata-se do ambiente o trabalho onde estão relacionadas diversas pessoas que convivem entre si com personalidades, modos culturais e valores totalmente diferentes. Para Dubrin (2006, p. 27):

O conflito é um processo de oposição e confronto entre indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas exercem poder de busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas. É um processo comumente percebido em organizações com ou sem fins lucrativos.

Se aprofundarmos a busca por definição mais profunda do termo veremos que sua origem remonta ao convívio dos romanos e pode ser definido, em nossa linguagem própria, segundo Houaiss (2001, p. 797) como sendo “[...] profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes”.

A partir do momento em que as relações humanas passaram ser vistas como uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, estas não foram necessariamente vistas com ruins, pois podem alavancar uma situação de produtividade e de desempenho grupal.

Esta visão prevaleceu entre os anos 40 até a metade dos anos 70. Segundo Pimentel, (2011, p.04):

Existem sobretudo três grandes abordagens de investigação: a abordagem clássica ou tradicional, a abordagem das relações humanas e a abordagem interacionista. A primeira, na década de 30 e 40 do século XX, encarava o conflito de forma negativa; deveria ser evitado, pois era uma perturbação ao bom funcionamento da organização e ao aumento da produtividade. Na segunda, da década de 40 à década de 70 do mesmo século, o conflito continua a ser

encarado de forma negativa, mas não se pode prevenir o seu aparecimento, pois é uma consequência natural e inevitável. A terceira, a partir da década de 70, começa a estimular o conflito no ambiente de trabalho, baseando-se no facto de que um grupo harmonioso e cooperativo pode tornar-se apático e não responder às necessidades de mudança e inovação, entrando em entropia.

O modelo interacionista é o mais recente e se caracteriza por propor para o conflito uma função construtiva, esta tese defende que o conflito é necessário para o conflito, pois atua como elemento que torna o grupo mais viável, autocrítico e produtivo de acordo com os interesses da organização. É o modelo que prevalece no contexto atual para a gestão de conflitos.

Essa parte do trabalho nos orientou a ter uma visão geral da situação conflitual, entendendo assim o tema de maneira mais abrangente.

No tópico a seguir abordaremos as principais diferenças entre os conflitos.

## **2.2 – Diferenças de conflitos**

A ocorrência das desavenças de interesses e objetivos é vista dentro da organização com benéficas ao processo de melhorias administrativas. Estes processos se fazem presentes na maioria das organizações tendo sempre o pressuposto de busca de soluções para a melhoria da organização. Sobre a ocorrência de conflitos nas organizações nos recorreremos a Chiavenato (2004, p. 416) que apresenta os vários tipos de conflitos, onde podemos destacar os três níveis a seguir:

1. Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.
2. Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
3. Conflito manifestado: quando o conflito é expressado através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Outras razões podem desencadear os conflitos nas organizações, segundo Nascimento e El Sayed (2002, p. 47), “o conflito é fonte de ideias novas, podendo

levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores”. Estes conflitos podem ser motivados por razões como: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis. De acordo com Nascimento e El Sayed (2002, p. 56), estes conflitos podem ocorrer de maneira interpessoal ocorrendo entre duas ou mais pessoas. Os principais tipos de conflitos podem assim ser definidos por estes autores podem ser caracterizados como sendo:

I) Hierárquicos: quando coloca em jogo a autoridade de quem está na base conflito. A principal característica destes é serem caracterizados por uma situação onde o líder de um grupo não encontrando respaldo junto aos seus membros e vice-versa. As dificuldades essenciais se ligam às pessoas envolvidas desamparadas quanto à decisão a ser tomada.

II) Pessoais quando dizem respeito unicamente a um indivíduo. Este por ter características que o marcam com modos de ser, agir, falar e tomar decisões. Ocorrem nesse momento o desenvolvimento das rixas pessoais que leva a situações extremas onde as pessoas chegam a não se falar. São normalmente causados por razões menores ou comportamentos nunca discutidos entre os interessados. Esse confronto reduz em muito a eficiência das relações.

A observação dos aspectos analisados acima nos permite afirmar que os dois tipos de conflitos acima destacados podem afetar diretamente as organizações se analisamos que estes podem afetar a organização em um primeiro momento e as individualidades em um segundo momento estágio. Mas em ambos os casos o que fica evidente é a perda da qualidade na produtividade e nas relações humanas.

Analisando as consequências destes conflitos no interior das organizações percebemos que as mesmas se interagem com a forma como a liderança é exercida no interior da igreja. A liderança que se constrói nessa situação é na visão interacionista como uma situação onde se tem a possibilidade de agir de duas maneiras, ou seja, encarar as situações de conflitos dentro do ambiente organizacional visto sobre duas condicionantes. Ela é assim definida por Martinelli (2002, p. 15):

[...] uma negativista, que encara o conflito como algo apenas prejudicial, que deve ser evitado a todo custo, ou não se podendo evitá-lo, pelo menos ter seus efeitos minimizados. A segunda alternativa é a de encarar o conflito de maneira positiva, procurando

verificar aquilo que pode trazer de benéfico, em termos de diferenças de opiniões e visões, bem como de possibilidades de aprendizagem e enriquecimento, pessoais e culturais.

Esta dualidade entre a positividade e negatividade dos conflitos é o destaque da colocação de Martinelli, onde se evidencia a necessidade uma reflexão aprofundada entre as partes envolvidas com destaque para a observação do que realmente causa o conflito.

Segundo o Chiavenato (2004, p.210) “as consequências dos conflitos podem ser negativas e destrutivas nas relações da organização, pois podem trazer consequências que impedem o bom desenvolvimento da organização”.

As colocações teóricas acima nos permitem fazer uma breve reflexão sobre as consequências dos conflitos nas organizações empresariais de maneiras a percebê-los como destruidores das relações como destacado por Chiavenato, 2004 ou de uma maneira mais diversa e um pouco mais positivista destacada pelo mesmo autor em obra de 2010 aonde os conflitos conduzem a reflexões sobre os problemas e busca a solução para os mesmos como uma forma de reflexão sobre estes e assim melhora a organização. Na segunda possibilidade é interessante destacar que a reflexão carece de uma tomada de decisão de ambos os lados.

A razão colocada é que uma vez que os membros da organização e seus grupos não nutrem sentimentos de amizade prevalece o ressentimento e a frustração, e pior a tensão diante de situações onde os esforços coletivos foram bloqueados por uma situação de conflito, reafirmando a teoria de Robbins (2002, p. 185), ao comentar que “[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Partindo desses pressupostos cabe aqui destacar que a importância da Gestão de Conflitos na mediação dos conflitos é fundamental no ambiente das organizações.

### **2.3 – Estratégias na gestão de conflitos**

Como já colocamos anteriormente a Gestão de Conflitos tem uma atuação fundamental no contexto das organizações modernas, tendo em vista que esta tem a tarefa de identificar e gerir os conflitos oportunizando situações para que se chegue

aos melhores resultados para a organização e para todos os envolvidos no processo. Segundo Diório (2008, p. 58 *apud* Prioste 2003, p. 24):

Gerir organizações significa interagir com pessoas a todo momento, significa conciliar, ou pelo menos tentar a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares [...].

Os conflitos estão presentes em qualquer tipo de situação e, especialmente, no ambiente de trabalho, onde as diferenças sobrepõem as semelhanças entre as pessoas. E, para as empresas brasileiras, esse cenário é um pouco mais desafiador, pois uma pesquisa recente comprovou que os brasileiros são os que mais misturam o lado pessoal com o lado profissional. Dessa forma, resalta Moscovici (2000 *apud* AAL JUNIOR; HAMMERSCHMIDT; PAMPOLLINI JÚNIOR, 2010, p. 4) que:

Antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante e conveniente procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis particulares, para alcançar um diagnóstico razoável da situação, o qual servirá de base para qualquer plano e tipo de ação.

Desta forma, há uma maior propensão em levar o conflito para o lado pessoal em muitos casos e isso pode acabar por comprometer o rendimento de toda uma equipe e até mesmo da empresa inteira. Mas há também a necessidade de se compreender os aspectos para que se possa estabelecer uma estratégia para resolver o conflito. Segundo Wagner e Hollenbeck (2002, p. 3638): “O conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorrente de relações de poder e competição”. Nesse sentido o líder deve exercer sua liderança de maneira motivacional e inspiradora a renovar o sentimento de equipe entre os membros da organização, dessa forma os conflitos tenderão a ser menores e em menor quantidade.

Dessa forma como colocado anteriormente se o conflito é a oposição ele também afeta negativamente a organização em diversos aspectos podendo levar a uma violência entre os membros, este “processo que tem início quando alguém percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente outra coisa que considera importante, podendo tais serem atos explícitos ou até mesmo violentos” CHIAVENATO, (2010, p.457).

Os conflitos podem aumentar e tornarem mais complexos, dependendo da forma com o qual será abordada, pois se tem que quanto maior uma organização social, maiores as chances de conflitos e confronto de opiniões.

A diversidade de percepções e opiniões pode ser um dos principais fatores desencadeadores de conflitos, porém a intensificação destes decorre, muitas vezes, de disputas e distorções perceptivas. Por outro lado, a diversidade pode também contribuir para o desenvolvimento de soluções criativas no ambiente organizacional, desde que o comportamento do líder e dos membros do grupo seja positivo em relação às diferenças (PRIOSTE, 2003, p.45).

Desta maneira, a seguir, apresenta-se um estudo de caso no qual serão abordados os principais conflitos dentro de uma organização social X, empresa de Laticínios. Pode-se dizer que a percepção que se fará trará uma melhor explanação do que realmente acontece nesse âmbito, a saber, no qual serão pontuados itens a serem analisados dentro do quesito gestão x conflitos x liderança.

### **3 – DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA REALIZADA**

Para concluir o artigo, foi realizada uma pesquisa, do tipo estudo de caso, de caráter exploratório, com os colaboradores de uma empresa de laticínios através de um questionário. Após o questionário ter sido respondido por alguns funcionários da empresa, foi possível analisá-lo através das respostas como apresentado a seguir.

O questionário contou com o total de 10 perguntas, referentes ao líder e chefe, bem como conflitos organizacionais, sendo aplicado a 13 colaboradores da empresa com o intuito de coletar os principais dados referentes ao tema de pesquisa acadêmico em relação à atual situação da empresa em questão.

A pergunta 01 tratava sobre a definição de líder e liderança. Dessa maneira, cada funcionário respondeu de maneira mais adequada. Observou-se que 02 funcionários buscaram a resposta e ajuda na internet. Os demais funcionários responderam de forma semelhante: “Líder é aquele que consegue conduzir as pessoas sem uso da força”, como também “Líder é aquele que além de chefiar também sabe conduzir [...]”. Nota-se que a maioria sabe a diferença entre líder e liderança. Dessa forma, o grupo compreende que a liderança é maneira que um líder tem de persuadir indivíduo ou grupo de trabalho.

A pergunta 02 do questionário tratou da diferença de líder e chefe. Dois funcionários responderam, de forma parecida que “Um líder um chefe é mesma coisa”, como também “Líder é quem passa as ordens para o chefe”. O restante das respostas é bastante semelhante, onde não se pode compreender bem o conceito de líder e chefe. Dessa maneira, observou-se que os colaboradores tiveram dificuldades na interpretação da pergunta, não compreendendo o conceito.

Analizado a questão de 03 que é bastante semelhante com a anterior; tratando-se da percepção que o colaborador tem de distinguir a diferença de ser liderado ou chefiado. Observa-se que a maioria não compreendeu bem o conceito, tendo como ser liderada a pessoa que recebe “[...] as tarefas a ser feitas é o chefe e quem me passa as tarefas a ser feitas é o líder”. Notou-se também uma dificuldade, por parte dos funcionários, em elaborar a resposta conforme o que o foi perguntado.

A questão 04 perguntou de que forma um líder pode atuar dentro das organizações. Assim, seis colaboradores entendem, de maneira semelhante, que a liderança “[...] influencia conquistando o respeito funcionários [...]” como também “[...] resultados positivos[...]” para a empresa. Sete funcionários, entendem que o líder tem de ser “[...]comprometido com a empresa em que trabalha[...]” e acreditam no diálogo. Também 02 colaboradores buscaram respostas em sites com assuntos monográficos. Dessa forma, os colaboradores responderam de forma bastante coerente, entendendo da importância de uma boa liderança e o resultado que possa trazer a organização.

A pergunta de número 05 está relacionada no que seriam conflitos. No entanto, 11 funcionários acreditam em “[...] situações adversas [...] e inaceitadas.” Como também em “Má administração”, ideias contrárias e pessoais. Nessa questão, 02 colaboradores recorreram à internet, extraíndo dali as suas respostas. Observando-se as respostas, pode-se afirmar que todos os funcionários compartilham da mesma ideia de que conflitos trazem, de alguma maneira, prejuízo dentro das organizações, impedindo-as e/ou retardando o seu crescimento.

A questão 06 trata-se no entendimento do trabalhador do que seriam conflitos organizacionais. A maioria responderam que esses conflitos estão relacionados ao relacionamento comportamental, como “[...] fofocas, mentiras [...]”, como também a falta de “[...] dialogo, bom senso”. Duas pessoas não conseguiram responder essa pergunta, deixando a mesma com o espaço sem preenchimento. De acordo com as

respostas, observa-se que a maioria dos funcionários compreendem que conflitos estão atrelados ao comportamento pessoal, não citando conflitos como positivos no intuito de promover uma ideia que possa agregar no desenvolvimento e produtividade da empresa.

A pergunta de número 07 também é bastante semelhante a anterior: Pergunta nessa questão quais são os conflitos existente em seu ambiente de trabalho. Dois colaboradores responderam que “Não há conflitos.”. Os demais funcionários acreditam que os conflitos estão relacionados por “[...] falta de companheirismo, respeito, ausência no período do trabalho[...]” “[...] e desentendimentos falta de dialogo.”. Observa-se que os conflitos ocasionados são configurados por questões relacionados à falta de trabalho em equipe, o que acaba gerando desentendimento entre o grupo.

A questão 08 pergunta como o colaborador lida frente aos conflitos em seu ambiente de trabalho. Dos 13 entrevistados, 08 colaboradores preferem não manifestar quando há algum tipo de conflito, como: “Finjo que não está acontecendo nada comigo.”. Os demais colaboradores, descreve em suas respostas que “Se houver conflitos primeiramente estarei informando ao líder para que haja um diálogo [...]”, como também alguns preferem ficar “[...] observando o que passa ao meu redor.” Dessa maneira, nota-se que a maioria dos entrevistados prefere não se manifestarem quando algum conflito surge, optando em ficar ‘neutros’ do que a busca por resultados que possam melhorar o seu ambiente de trabalho e equipe mais interagidos.

A penúltima questão de número 09 busca saber se conflito de alguma forma pode ser positivo. Sete funcionários responderam que conflitos podem ser positivos, pois através dele “[...] consegue chegar em soluções para melhoramento da empresa.”, como também “[...] o conflito tende a aumentar a produção [...]”. Um colaborador buscou ajuda para a resposta na internet. Os demais funcionários entendem que conflitos “[...] não tem como ser positivo [...]”, pois atrapalha o desenvolvimento da empresa. Observa-se que a maioria entende que conflitos podem ser positivos quando provocados em busca de algum benefício no trabalho e para a empresa. Os demais colaboradores entendem que conflitos estão relacionados a comportamento interpessoal, não observando o outro lado do significado de conflito positivo.

Já na última pergunta, a número 10, questiona-se de que forma um líder influencia na gestão de conflitos na busca de metas e objetivos para a organização. Sete colaboradores acreditam que “conversando e colocando os problemas em debate de forma certa” auxilia o líder a solucionar problema, como também “[...] colocando em um mesmo setor pessoas com mais afinidade[...]” e assim “[...] visando o bem estar dos funcionários[...]”. Uma pessoa não quis responder, deixando a lacuna ‘vazio’. Os demais colaboradores acreditam que “[...] cumprindo com suas obrigações dentro do proposto[...]” e “obedecendo ordens[...]” contribui com a minimização de conflitos. Percebe-se que a maioria dos funcionários acreditam que analisando propostas e fazendo reuniões, ajuda o líder na solução de problemas, como também redução de conflitos pessoais, trazendo a empresa maior produtividade e lucratividade.

De acordo com as análises do questionário, o líder tem um papel importante na condução de um grupo de trabalho ou até mesmo de um indivíduo, contribuindo assim com o bem estar de cada pessoa, ambiente mais saudável e equipes mais entrosadas. Diante dessa análise, é notável que o ser humano precise de atenção e motivação para que metas e objetivos possam ser alcançados, deixando de ter em primeiro plano a busca por lucros e sim em qualidade de vida.

#### **4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho nos trouxe uma reflexão de como nos relacionar com o ser humano, afinal, são esses o capital mais importante que uma empresa possui. Diversos autores abordam que a relação entre pessoas é importante na condução de tarefas e até mesmo em maior produtividade e lucratividade da organização.

Na busca em responder o problema de pesquisa, esse artigo nos traz a importância que um líder tem na resolução de conflitos, como também a maneira que o mesmo deva conduzir as pessoas. Neste contexto, o papel do líder como motivador é de suma importância na resolução de conflitos e até mesmo tendo que agir de forma paternal, o que traduz em uma pessoa com poder de lidar com desafios e estimular de pessoas e assim: envolvê-las nas tarefas propostas em seu ambiente de trabalho.

Com objetivo em responder o problema de pesquisa, observa-se que o líder tem um papel importante, não somente no que tange a questão de produtividade *versus* lucratividade, mas como também na questão social, moral e comportamental do indivíduo. Dessa forma, a empresa que investir nesse profissional, estará contribuindo para o sucesso dela mesma e de todos que fazem parte deste contexto.

Dessa maneira, espera-se com que a realização desse artigo, sirva para auxiliar as pessoas que interessam em estudar mais sobre o papel do líder, como também auxílio ao meio acadêmico e empresarial, contribuindo assim com a maior disseminação ao tema e interesse a novas pesquisas, aumentando assim o número de referências.

## 5 – REFERÊNCIAS

ARNOLD, William W.; PLAS. Jeanne M. *Liderança orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores*. 4ª. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. v. 1.

DIÓRIO, Heloísa Costa Pacheco. *O Papel e a Importância dos Líderes nas Organizações*. Belo Horizonte: CEFET-MG: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Nov. 2008 Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/heloisa%20costa%20pacheco%20diorio%20monografia.pdf>>. Acesso em 12 maio 2016.

DUBRIN, A. J. *Fundamento do Comportamento Organizacional*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006.

DUCKER, Peter. *Liderança para Século XVI. Futura*. São Paulo. 2000.

HARRIS, A. *Distributed leadership in schools: Leading or misleading?* Paper presented at the British Educational Leadership, Management and Administration Society annual conference. Birmingham, September, 2001.

HOUAISS, A. e VILLAR, M. de S. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUNTER, James C. O Monge e o Executivo. 13 ed. Sextante. Rio de Janeiro, 2004.  
JORDÃO, Sonia. Liderando em tempos de mudança. Jornal Gazeta de Contagem, Novembro de 2010.

MACHADO, J. L. A Administração da Cultura Organizacional. São Paulo: Pioneira, 2010.

MARTINELLI, P. D. *Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINS FILHO, L. Almeida. Os 12 Maiores Atributos da Liderança. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>. Acesso em 22 de Setembro de 2015.  
NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. *Administração de Conflitos*. 2002. Disponível em: <[http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao\\_conflitos/4.pdf](http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2015.

PIMENTEL, Magda Sílvia Perdiz. *Conflito organizacional: uma ameaça ou uma oportunidade para as organizações*. Mestrado em Comunicação nas Organizações Estruturas e Processos Organizacionais. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal, 2011.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

WAGNER, John A e HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva. 3ª Edição, São Paulo, Saraiva, 2002.