

## **A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

Emerson Augusto de Sousa, graduando em Administração  
Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves" – IPTAN  
Endereço eletrônico: emersonfabuisousa@gmail.com

### **RESUMO**

Saber lidar com o bem mais precioso da empresa o ser humano, requer bastante conhecimento. O líder necessita se relacionar com os demais integrantes da organização exercendo influência. Para isso, a liderança na gestão de conflitos deve ocorrer de forma eficaz trazendo soluções imediatas e impondo limites aos colaboradores. Com base nos resultados da pesquisa foi possível perceber que aplicar à liderança nos conflitos organizacionais afeta de modo positivo a relação na empresa, trazendo bons resultados para as pessoas.

**Palavras-chave:** Líder; Gestão de conflitos; influência; liderança.

### **ABSTRACT**

Know to deal with the most important thing of a company: The human, requires a lot of knowledge. The leader needs to have a relationship with the others members of the organization at the same time exerting influence. To that, the lead in conflict management have to occur effectively bring immediately solutions and command limits to the collaborator. Based on researches results was possible realize that apply leadership in organizational conflicts affect in a positive way the relationship at the company, bring good results to people.

**Key- words :** Leader; Conflict management; Influence; Leadership.

### **INTRODUÇÃO**

A liderança Organizacional na gestão de conflito é um fator de suma importância dentro das empresas, dentre as diversas atividades do líder está a competência de gerir os conflitos. Através do desempenho da liderança fica claro a missão e os objetivos organizacionais. É fundamental que a liderança solucione os conflitos na organização, de modo eficaz encerrando os problemas e tornando-os pontos positivos.

O líder promove o trabalho em equipe, fazendo a modelagem das tarefas junto a seus colaboradores reconhecendo as diversas características e conhecimentos de cada individuo potencializando suas competências e suavizar as relações na organização, este artigo nos leva a questionar: De que forma as ações do líder podem influenciar na gestão de conflitos de uma empresa?

Justifica-se tratar nesta pesquisa sobre o tema liderança organizacional e Gestão de conflitos, pois, os conflitos são inevitáveis na organização, entretanto, se o líder souber conduzi-los obterá resultados positivos. Para gerir conflitos, é necessário que o líder tenha controle de sua equipe e exerça influencia sobre os colaboradores. Assim, abordar liderança organizacional e gestão de conflitos é de suma importância, pois várias empresas necessitam de líderes capacitados para lidar com conflitos organizacionais.

Diante desse contexto, este estudo possui como objetivo geral relatar a importância do líder na Gestão de Conflitos Organizacionais. De forma mais específica, objetiva-se apresentar a importância da liderança dentro das Organizações, suas qualidades e características, ampliar a percepção e a consciência dos dirigentes das organizações para a importância dos líderes na gestão estratégica de pessoas e identificar as principais ações dos líderes para administração de conflitos.

O estudo foi realizado em três etapas, onde na primeira realizou-se uma revisão bibliográfica através de livros sobre o tema liderança e seu impacto nas organizações. A segunda etapa caracterizou-se por um estudo sobre Gestão de Conflitos. Já a terceira etapa tem a finalidade de levantar pontos que sejam positivos e negativos no papel do líder na Gestão de Conflitos Organizacionais, para maior entendimento do cenário organizacional e respondendo ao problema de pesquisa proposto.

### **1.1. Administração da gestão de pessoas**

A gestão de pessoas passou por varias mudanças ao longo do tempo, no passado se chamava Recursos humanos. Alguns autores relatam que neste processo as pessoas eram vistas como recursos humanos da empresa, como são tratadas as maquinas e outras ferramentas de trabalho havendo muita limitação no modo de se relacionar com o colaborador.

Segundo Chiavenato (1999, p.2) A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferenciada de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de administração de Recursos Humanos.

Assim, a nova denominação Gestão de pessoas, como é conhecida atualmente, tem o olhar voltado para o reconhecimento do “capital humano”, vendo o funcionário como colaborador e peça fundamental na empresa. As pessoas são o bem maior da organização, são as responsáveis pela criação e realização de tarefas que resultarão no sucesso da instituição.

Ainda para Chiavenato (2004, p.5), as organizações funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Cabe ao gestor aliar as habilidades do colaborador com as metas e objetivos da organização, assim ficará claro a maneira adequada de se alcançar os resultados empresariais.

Baseado no autor citado acima o gestor precisa planejar uma estratégia que retrate a missão, a visão e os valores organizacionais.

Missão: significa a finalidade ou o motivo pela qual a organização foi criada e para que ela serve. A missão deve estar clara ao colaborador, para que ele tenha maior facilidade de atingi-la. Segundo, Chiavenato (2005, p.32) comenta a importância das pessoas conhecerem o papel da organização na sociedade e no ambiente, de maneira que também possam contribuir para a realização da missão organizacional.

Visão: é o sonho da organização, é onde se espera chegar em determinado período, um plano que detende do trabalho em conjunto com os seus colaboradores. Ainda segundo Chiavenato (2005 p. 99), a Visão representa uma imagem da empresa projetada para o futuro.

Valores: São os princípios éticos que guiam suas ações. Os valores são compostos por regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores. Os Valores são as crenças e as atitudes básicas que ajudam a determinar o comportamento individual, sendo construtores da integridade e responsabilidade que definem o que as pessoas e organizações são, devendo ser abertos e publicamente expressados, repetidos e reafirmados. (CHIAVENATO, 2005, p. 135).

Esses fatores inserem os pilares da cultura organizacional moldados pela instituição juntamente com seus colaboradores e também através da área externa em conjunto com seus clientes e fornecedores. A definição dos valores que norteiam a organização e seus membros, segundo Chiavenato (2010, p. 65) é a cultura organizacional, sendo papel importante dos líderes na criação e no sustento dessa cultura.

Para a implantação dos fatores citados acima é preciso que haja uma boa ligação entre empresa e colaborador, o funcionário precisa saber que é parte chave no processo, porque isso irá motivá-lo, sendo também fundamental a comunicação bem exposta dos valores, tudo isso acarreta ganho para a empresa. Mas para que isso ocorra é necessário um gestor preparado para conduzir a interação entre ambas as partes.

A Gestão de Pessoas é a base para a unificação entre organização e colaborador. Tendo como objetivo potencializar os pontos fortes dessa relação ou reforçar as fragilidades, criando métodos construtivos de parceria e interação.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p. 9).

Para Gil (2011, p16), as organizações que querem atingir seus objetivos devem saber direcionar os esforços das pessoas, de maneira que também se satisfaçam, diante disso fica claro a importância do colaborador para a empresa. Os empresários devem manter comunicação e motivação com seus colaboradores, assim haverá maior colaboração para o crescimento e funcionamento da organização.

O fator humano é o mais importante, pois é o capital intelectual da instituição, de nada adianta tecnologia de ponta e ambiente adequado se as pessoas não forem qualificadas e dispostas a alcançarem as metas impostas.

## **1.2. A gestão do conhecimento**

Na atualidade as organizações estão vivendo grande processo de informatização e passam por mudanças constante necessitando assim deter conhecimento, pois é o conhecimento que antecipa as tomadas de decisões para as variáveis do mercado empresarial gerando soluções necessárias para se manter na frente das demais empresas.

Desta forma, para Melo (2009 *apud* MURRAY, 2003, p.35), “A Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização- informações registradas e o talento de seus membros- em maior produtividade,

novos valores e aumento de competitividade”. Assim o gestor ao detalhar as informações de maneira assertiva gera maior produção intelectual criando valor competitivo para suas empresas.

Através da gestão do conhecimento os funcionários geram informações e ao mesmo tempo podem usa-las proporcionando crescimento para a empresa, o que mostra como é positivo a relação entre empresa e colaborador.

Nas organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. (SENGE, 1999, p.21).

A qualificação do individuo gera aumento da produção e melhora dos resultados, pois o aprendizado prepara o individuo para as mudanças do mercado. O sucesso no trabalho depende do conhecimento que gera agilidade nas soluções de problemas e proporciona melhorias nas atividades operacionais aumentando a produtividade nos resultados.

### **1.3. Ambiente organizacional**

Conhecer o ambiente organizacional é saber o que está ligado à empresa externamente e internamente, para aplicar suas habilidades o gestor de pessoas necessita conhecer o ambiente de trabalho e todos os recursos ali disponíveis, sendo fundamental organizar os recursos a partir das necessidades da corporação e das politica de desenvolvimento de pessoas.

Assim, o grande desafio da gestão de pessoas é criar um ambiente favorável que permita aos colaboradores o melhor resultado possível. Desta maneira surge a preocupação em proporcionar motivação ao funcionário dando ênfase ao clima organizacional, pois é a percepção que o individuo tem com a organização, através de suas experiências na rotina de trabalho.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006, p.239) o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ele é experimentado ou sentido pelo colaborador da empresa e influencia em seu comportamento.

Através da análise detalhada do clima organizacional é possível colher informações que identifique os pontos positivos de impacto na empresa, podendo assim melhorar o clima e aumentar a produtividade da organização.

Assim a produtividade esta do colaborador esta ligada a sua motivação, Daft (1999, p.318) afirma que “a motivação do empregado afeta a produtividade”. O individuo motivado, se sente satisfeito e como consequência produz mais resultados.

#### **1.4. Cultura Organizacional**

A cultura organizacional está presente em cada membro da empresa e é percebida através de suas ações.

Cultura é o conceito que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras habilidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. (TYLOR, 1994 *apud* HOFSTEDET *et al*,1990, p.31). A cultura é formada por inúmeros fatores aos quais agregam valores ao individuo ou a empresa influenciando e modelando seus comportamentos.

A cultura organizacional possui compartilhamentos diversos que diferencia uma empresa da outra, através do modo único de agir e tomar decisões de seus gerentes e colaboradores montando assim o perfil institucional.

Assim, Segundo Robbins (2005, p. 381) afirma que “[...] os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial [...]” O autor baseia-se no fato em que os fundadores ditam as regras as quais os colaboradores irão seguir.

Segundo Dias (2003, p. 57), “A cultura de uma organização não existe quando esta começa, pois vai se formando gradualmente através de um processo contínuo que, na realidade nunca termina”. Pois, cada individuo possui uma cultura própria baseada em seu histórico o que é transplantado na maneira de realizar suas atividades, dessa maneira a cultura de um grupo é moldada através de seus integrantes.

Baseado no que foi dito, além do individuo moldar a cultura junto a empresa, as organizações que tem forte cultura agregam valor, uma forma de exemplificar é a baixa rotatividade. O individuo ao se identificar com a representação da empresa para si, permanece nela. Proporcionando diminuição de gastos com recrutamento e seleção de novos integrantes.

A cultura organizacional tem relação com as pessoas desde a identificação de semelhança entre empresa e candidato no processo de seleção até as atividades mais minuciosas feitas internamente, observa-se sua importância até mesmo no auxílio das mudanças, identificando a melhor maneira de lidar com cada grau de rejeição apresentada pelos membros da empresa.

### **1.5. Capital Intelectual**

O capital intelectual se manifesta de modo geral nas ações do ser humano desde as decisões mais complexas até a sua sobrevivência. O desafio das organizações é proporcionar o desempenho da gestão objetivando o conhecimento necessário para se obter vantagem competitiva. Para Stewart (1998, p.60) o capital intelectual é “O conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial”

A gestão deve agregar valor ao capital intelectual, reconhecendo seu valor na instituição e capacitando-o, pois assim o mesmo trará retorno para a organização. A qualificação do profissional significa o poder intelectual em ação. De acordo com Marx 2002, o trabalho humano possui características que diferencia do trabalho realizado pelos outros animais. O homem é dotado de ferramentas, o cérebro, que permite projetar mentalmente aquilo que ele deseja realizar. (BRAVERMAN,1981, p.7).

Assim, a utilização correta do conhecimento proporciona qualificação ao ser humano e bons resultados para a organização, sendo fundamental o estímulo e o aperfeiçoamento de cada indivíduo através de seu nível intelectual agregando valor as informações facilitando a interatividade na empresa.

O conhecimento é único, difícil de imitar e substituir, uma vez que é resultado da interpretação individual da informação, influenciado pelo indivíduo e suas características, pelo contexto da solução de problemas. (CABRERA; CABRERA, 2002, p.57). O conhecimento é algo único para o aprendizado e proporciona diferencial entre os demais seres.

Proporcionar qualificação ao colaborador é investir no ativo intangível da organização aderindo vantagens competitivas, pois as informações geram lucratividade sendo diferencial na competição de mercado.

## 1.6. Gestão por competências

Gestão do conhecimento define-se por CHA, conhecimento que é a formação, suas habilidades voltadas ao domínio do seu conhecimento, e a atividade que refere-se ao comportamento humano.

A empresa ao realizar uma gestão de pessoas focada em competências promove melhoria nos colaboradores permitindo continuo aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada individuo alinhando esses requisitos as suas funções dentro do processo organizacional. Chiavenato (2000, p.166) descreve que “competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”.

Assim o desafio da gestão de pessoas é manter os talentos humanos na empresa, estabelecendo uma relação de parceria entre líder e colaborador facilitando o comprometimento com as tarefas a serem cumpridas objetivando as metas impostas.

Saber os requisitos de competências para cada área da empresa, possibilita a adequação do colaborador a sua respectiva função no processo empresarial. As empresas ao atentar-se para o conhecimento, habilidades e atitudes do colaborador começam a trata-los como instrumentos fundamentais dotados de inteligência. De acordo com Chiavenato (2003, p. 6), competências significa qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Ele ainda nos diz que não adianta possuir competências, é necessário que as outras pessoas reconheçam sua existência, elas são dinâmicas, mudam evoluem, são adquiridas ou perdidas.

As organizações que apreendem investem na aprendizagem em equipe e na visão compartilhada, melhorando a qualidade do pensamento e a capacidade de reflexão. (SENGE, 2006, p.8). O conhecimento enriquece o ser humano e agrega valor ao seu trabalho, melhorando o modo de pensar e agir em relação as suas atividades.

A gestão do conhecimento oferece modos de compartilhamento de informações, pois todos têm algo a ser passado como ideias e experiências que possam servir de melhoria para a equipe de trabalho. Assim cabe ao gestor implantar reuniões ondem serão expostos pontos de vista de cada integrante e compartilhando de ideias que resultarão em uma clara comunicação onde todos

verão que são responsáveis pelo sucesso da organização. Segundo Senge (2002, p.44) A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é o ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá. Pois o conhecimento não pode ser detido pela centralização hierárquica, pois a troca de informações é fundamental para motivação do colaborador.

O diferencial da organização é proporcionado pelo vasto conhecimento gerado pela empresa a seus colaboradores. O capital humano tem faz a diferença na empresa.

### **1.7 A importância do líder nas organizações**

A liderança tem sido alvo de estudo por muitos anos, o ser humano com o passar do tempo vivenciou varias mudanças as quais deram origem ao líder, pois é ele quem adequa as pessoas a esse processo de mudanças as quais são necessárias para suprir as necessidades do homem e conduzi-lo ao crescimento de seus conhecimentos.

Segundo Outhwaite e Bottomore (1996, p.426), liderança é “a qualidade que permite a uma pessoa comandar outras”, sendo traduzidas como uma relação mutua entre líder e liderados, entre o individuo e o grupo, pautada na aquiescência e não em coerção. Dessa forma, se entende que o trabalho do líder é reconhecer as necessidades humanas dentro da organização e buscar o objetivo empresarial ao lado de seus liderados.

O mercado globalizado exige que as empresas tenham agilidade nos processos, assim o colaborador vive constante pressão em busca de metas produtivas para garantir a sobrevivência da instituição É necessário um líder preparado para lidar com o cenário atual de mercado proporcionando qualidade de vida aos trabalhadores de maneira que a satisfação do individuo repercute em suas ações na empresa. Segundo Limogi-França (1996, p.86) estudos mostram que empresas com funcionários satisfeitos são mais produtivos.

As organizações ao proporcionarem qualidade de vida no trabalho geram satisfação a seus clientes internos o que repercutirá em produtividade, ou seja o produto/serviço da empresa terá maior qualidade e clientes externos fidelizados.

O líder é capaz de agregar satisfação ao trabalhador, fazendo com que o mesmo sinta prazer em realizar as tarefas e as veja com uma realização pessoal. A capacidade do indivíduo de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro modo intencional, essa influência envolve poder de autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado. (MOTA, 1997, p.206).

A liderança usa o poder interno das pessoas que implica a capacidade de interação dos seres humanos e a comunicação eficaz, dando embasamento a realização profissional. Para a liderança ser bem sucedida é preciso líder e liderados trabalharem juntos em busca de um objetivo em comum.

### **1.8. Liderança de equipes**

O trabalho em equipe auxiliado por uma liderança eficaz resulta em benefício dentro e fora da organização, pois a agilidade gerada pelas atividades em equipe são maiores e melhores que as individuais. A força individual não é mais efetiva, o mercado atual possui um perfil de negócios mais complexo e dinâmicos. Com o trabalho em equipe é possível a valorização de cada indivíduo e ação de todos nos processos em busca dos objetivos traçados pelo líder.

Para Volpato (1998, p.83), apesar dos enormes avanços na área comportamental das organizações, trabalhadores ainda se ressentem da falta efetiva de comunicação entre setores, da troca de “feedback” entre chefias e trabalhadores, do planejamento propriamente dito e do excessivo controle nas decisões e ações individuais ou grupais. Assim o líder se depara com dificuldades na execução de tarefas ou projetos, sendo necessárias soluções rápidas e efetivas.

Entretanto, uma equipe liderada com boa comunicação é capaz de proporcionar as soluções imediatamente, pois são vários indivíduos buscando o melhor de seus conhecimentos e experiências trabalhando em conjunto.

A liderança deve avaliar criteriosamente cada membro ao se formar uma equipe, pois é preciso compatibilidade entre líder e liderados para que se consiga atingir um bom resultado. Outro fator importante é manter a união entre os membros, criando estratégias que motivem os profissionais a integração de todos em pro da meta imposta. Segundo Fiorelli, (2004, p.170). Uma equipe é o conjunto de pessoas com um senso de identidade, manifestado em comportamento desenvolvido e

mantido para o bem comum e em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos mais especificados.

O líder possui o papel de conduzir a empresa ao sucesso através da arte de seu trabalho aliada as suas experiências cotidianas. Mas para dar êxito a seu trabalho é preciso (GOLEMAN, 2002, p27),

- a) Dar segurança para a equipe: Isso pode ser feito através de encorajamento, estimulando os membros da equipe a expressarem suas opiniões.
- b) Comunicar expectativas: Comunicar a equipe sobre o desempenho de trabalho durante certo período, mostrando aos funcionários que as tarefas estão sendo realizadas.
- c) Desafiar a equipe a pensar: O líder conhece a capacidade de seus colaboradores, então ele desenvolve a capacidade de cada individuo desafiando-os a cada tarefa a serem sempre melhores.
- d) Recompensar bom desempenho: O líder deve reconhecer o esforço de sua equipe, pois com determinação e coletividade, podem alcançar seus objetivos ea recompensa estimula os funcionários.
- e) Fornecer feedback: Informar aos colaboradores o desempenho que estão tendo ao realizarem as tarefas.
- f) Resolver problemas: Os lideres enfrentam os problemas e encontram soluções para cada situação, isso cria confiança para a equipe estimulando seus subordinados a enfrentarem os problemas.
- g) Ser exemplo: Os lideres são constantemente o centro da atenção de sua equipe, servindo de exemplo para os demais integrantes.
- h) Criar um ambiente positivo: Um líder cria um ambiente positivo através do respeito com os subordinados e motivando- os.

Seguindo os dados anteriores, temos a definição, segundo Chiavenato (CHIAVENATO, 2004, p. 467) uma “organização deve funcionar como uma orquestra sinfônica”. Nela, músicos tocam, juntamente, vários instrumentos diferentes, “formando uma equipe integrada e coesa”. De acordo com o autor o trabalho conjunto se torna mais eficiente. O líder de equipes para ter sucesso procura e localiza os potenciais das pessoas e os desenvolvem no trabalho coletivo.

Mas o líder ao gerir seus companheiros de trabalho, também se depara com situações que são inevitáveis, como gerir conflitos.

### **2.1. Gestão de conflitos**

O conflito é natural do ser humano, onde existe pessoas ocorre conflitos, principalmente dentro das organizações, pois é onde as pessoas passam a maior parte do tempo, realizando suas tarefas rodeadas por indivíduos com pensamentos, formações e culturas diversas.

Segundo Berg (2012, p18), 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 contrárias.

O conflito pode ser visto como divergência de opiniões impedindo que ocorra um acordo, mas se bem liderado se torna útil. Nas organizações devido aos processos complexos no qual as pessoas vivenciam e as distintas relações interpessoais os conflitos podem se tornar constantes. Cabe ao líder controlar os colaboradores para que os conflitos sejam ponderados e finalizados de modo assertivo, pois deixa-los prosseguir acarretará dificuldades maiores no futuro prejudicando o ambiente empresarial.

Para Berg (2012, p.18), “ O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o sucesso pessoal e profissional”. É preciso controlar o conflito, assim ele não será algo negativo para empresa e passará a ser visto como divergência de ideias que lideradas corretamente auxiliarão na tomada de decisão, pois o choque de pensamentos entre os indivíduos proporciona ideias que podem ser aproveitadas resultando em diferencial para a organização.

Para se gerir o conflito é fundamental conhecer a sua raiz, pois podem ser originados por vários motivos. No caso de conflitos na organização eles podem se originar por motivos pessoais internos de cada ser humano devido a seus sentimentos e a forma de ver tudo ao seu redor, como também por meio externo proporcionado por tensão de mercado, crise econômica e aspectos financeiros. É primordial reconhecer que cada indivíduo possui sua própria característica com diferenças entre os demais, dessa forma fica mais fácil analisar os detalhes do conflito e posteriormente tomar a melhor decisão.

Segundo Mallory (1997, p.97) “Se você aprender a administrar o conflito, ao invés de deixar ele administrar você, irá descobrir novas ideias e novas soluções para problemas e aprender muito sobre você no processo”. O conflito é capaz de proporcionar aprendizado ao indivíduos envolvidos, desde que liderado de modo eficaz com recursos adequados que possam proporcionar soluções claras e objetivas aos envolvidos.

## **2.2 Tipos de conflitos**

É fundamental que o líder identifique o tipo de conflito e planeje uma estratégia objetivando amenizá-lo.

Para Chiavenato (2004, p. 416) dos tipos de conflitos, três deles merecem destaque:

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.

Quando os conflitos são administrados de forma eficaz, proporciona as partes envolvidas aprendizagem, melhorias pessoais e profissionais refletindo na organização resultados construtivos imediatos.

A gestão ao reconhecer o conflito tem a tarefa de aplicar ações corretivas, com o intuito de transformar a diferença de ideias em ponto forte capaz de estimular os envolvidos a buscarem melhorias nos resultados do trabalho.

### 2.3. Administração de conflitos

A necessidade de administrar os conflitos é dada devido a necessidade de transforma-los em oportunidade de crescimento para os indivíduos envolvidos e seu ambiente de trabalho. Para Robbins (2002, p.383) “[...] as evidencias sugerem que o conflito pode melhorar a qualidade do processo decisório por permitir que todos os pontos sejam avaliados nas decisões importantes, especialmente aqueles pouco usuais ou difundidos por minorias”.

Os colaboradores ao se depararem com conflitos esperam que a liderança resolva-os. O líder para aplicar o processo de gestão de conflitos devera observar e identificar os fatores conflitantes de modo impessoal, pois desta forma ira trata-lo de maneira assertiva evitando que os indivíduos tentem resolve-los sozinhos experimentando momentos estressantes e desmotivadores.

De acordo com Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006, p. 233), “A gestão de conflitos consiste na tentativa de conciliar grupos com interesses, valores, recursos e intensões eventualmente contraditórios ou antagônicos”.

De forma geral o gestor eficiente pode conduzir a situação moldando uma nova percepção dos envolvidos no conflito, fazendo com que os interesses individuais sejam refletidos e cheguem a uma solução viável.

A capacidade do gestor em lidar com a situação conflitante exige muito do seu emocional, pois este fator determinará sua habilidade em gerir o conflito e influenciar as partes envolvidas. A influência do gestor sobre seus colaboradores é fundamental para o encerramento do conflito.

Antes de pensar numa forma de lidar com o conflito, é importante procurar compreender a dinâmica do conflito e suas variáveis, para alcançar um diagnostico razoável da situação, o qual servira de base para qualquer plano e tipo de ação. (MOSCOVICI, 2000 AALJUNIOR;PAMPOLLINI JÚNIOR,2010, p.4). O autor mostra que não existe uma formula para solucionar os conflitos, antes da tomada de decisão é necessário uma analise criteriosa da situação, observando os detalhes e membros envolvidos para depois montar uma estratégia de atuação que seja eficaz.

O estímulo ao dialogo é importante para se alcançar um bom resultado entre os conflitantes, pois faz com que os envolvidos levem em consideração ponto de vista e pensamentos uns dos outros, mas é importante que essa comunicação seja acompanhada pelo líder para que não se agrave ainda mais o conflito.

O líder deve se manter sempre atento as relações dos membros organizacionais, pois o não gerenciamento do conflito pode comprometer os resultados da empresa, dificultando comunicação entre os vários setores institucionais. Ao gestor não basta apenas conhecimento técnico, é preciso também habilidades de comunicação e liderança interpessoal, saber ouvir e posteriormente criar métodos para solucionar os conflitos, atentando-se as necessidades de cada indivíduo.

Assim, de acordo com Araujo (2001, p.257) O gerente competente deve ter a autoridade do saber e não apenas uma autoridade de cunho disciplinar, hierárquico. É imprescindível, por essa razão que o processo de mudança seja entendido sempre em nível de debate e discussão, e tenha por objetivo moldar, ajustar, de forma rigorosamente profissional, o comportamento das pessoas.

Na organização o líder passa boa parte de seu trabalho lidando com conflitos, pois são varias pessoas reunidas em um mesmo local com inúmeras diferenças culturais, crenças, formação e pensamentos. Em alguns casos o líder precisa desempenhar funções que influenciem as partes conflitantes com persuasão, para que as divergências sejam corrigidas e não comprometam o trabalho. Segundo Penteadó (1969, p. 1), o líder pode ser definido como “[...] pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que procede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento”.

O administrador lida com o conflito logo que o identifica elaborando o plano de ação adequado capaz de lidar com problemas em potencial, removendo as barreiras sem causar craves impactos aos aspectos comportamentais dos envolvidos. Ele é capaz de perceber os conflitos que podem se tornar oportunidades, modela-os para a resolução mais adequada tirando o máximo de proveito da situação em beneficio para a empresa.

O conflito pode se tornar oportunidades de aprendizagem para os profissionais, ao invés de ser isto como algo ruim dentro da organização o bom gestor identifica os pontos que podem servir de crescimento para os colaboradores e para a empresa. As diversidades de opiniões e ideias que compõem o conflito podem ser utilizados para solução de problemas atuais ou futuros entro da organização. O conflito pode trazer benefícios potencialmente positivos como o estímulo de energias para a realização de tarefas e soluções de problemas, maior

interesse, redução de diferenças de poder, maior motivação para o trabalho em grupo e aumento da atenção para detecção de problemas. (Chiavenato, 2009, p.31)

Desta forma o que define um conflito como positivo ou negativo não são as divergências, mas a forma como o vemos. Por isso é tão importante a presença de um líder competente que seja capaz de administrar os pontos negativos fazendo com que eles se transformem em oportunidades e acrescentem valor aos objetivos organizacionais.

A gestão de conflitos precisa manter o elo dos profissionais com os valores e objetivos organizacionais, pois quando estes fatores não estão internalizados entre todos os membros é comum que cada indivíduo foque em seus objetivos individuais surgindo assim os conflitos. Para Chiavenato (1998, p.469), conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. Cabe ao líder expor claramente as metas a serem atingidas, pois diminuem os conflitos por deixarem os colaboradores focados em um objetivo comum.

A existência de conflitos em uma equipe pode ser vista como a motivação de melhorias no campo de trabalho, mostra que não há acomodações entre os personagens conflitantes, pois estão constantemente expondo suas opiniões e conhecimentos. Isso é fundamental para a empresa, pois se bem explorados os conhecimentos podem se tornam um diferencial interno e externo da organização.

Os conflitos são essenciais à organização, pois são a partir deles que a organização mantém sua fonte de inovação e retira o seu gás para manter a execução de suas tarefas em um nível desejável. “um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo, e cooperativo esta na iminência de tornar-se estático, apático, sem responder a necessidade de mudança e inovação”. (ROBBINS, 2004, p.173).

Nota-se que a presença de conflitos é existente em toda organização, e eles são responsáveis por ameaças a estabilidade empresarial, mas também podem se manifestar de maneira construtiva capaz de criar potencial diferenciado.

Assim a gestão moderna deve olhar para o conflito como força capaz de conduzir e agregar valor ao desempenho pessoal e profissional do indivíduo no alcance dos objetivos organizacionais.

### 3.1 O papel do líder ao gerir conflitos

O ambiente de trabalho é uma área compartilhada por inúmeras pessoas as quais se relacionam constantemente nas atividades do trabalho, podendo se estender aos momentos de descanso, como nos intervalos. Esses relacionamentos geram atritos, que podem vir a proporcionar prejuízos à organização, comprometendo as atividades empresariais se não resolvidos de forma imediata, com a intensão de não agravar o conflito.

Assim, Robbins (2004) defende a ideia de que em um ambiente organizacional, os atritos, divergências ou os conflitos são provocados principalmente pelos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais mais do que pela própria comunicação como pensa a maioria dos envolvidos. Seguindo esse pensamento, os conflitos decorrentes do convívio dos colaboradores na instituição, possui diversas motivações indo da personalidade de cada indivíduo até os problemas relacionados ao ambiente empresarial.

A importância do líder se faz no papel de destaque na resolução dos conflitos, pois é ele quem intermedia entre as partes conflitantes, analisando o motivo dos atritos e o que cada colaborador fez para saná-lo, ou agrava-lo, e a partir daí toma as atitudes necessárias para evitar novas ocorrências e se possível torna-se o conflito um fator de crescimento tanto para os envolvidos quanto para a empresa. Por tanto, Chiavenato (2004, p. 418) afirma que: “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”. O bom administrador deve gerir os conflitos entre seus colaboradores de forma eficaz.

Ao líder cabe dar equilíbrio na quantidade de conflitos organizacionais. A existência de poucos conflitos cria acomodações e falta de inovações. Se há excesso, cria clima de estresse e desmotivação nos colaboradores. Segundo Robbins (2002, p. 148), percebe-se que “[...] as evidências sugerem que o conflito pode melhorar a qualidade do processo decisório por permitir que todos os pontos sejam avaliados nas decisões importantes, especialmente aqueles usuais ou difundidos por minorias”. Assim, o líder sabendo direcionar cada situação, terá como resultado pontos positivos em relação aos conflitos, porém deve-se ter cuidado com a quantidade de conflitos.

O líder reconhece as divergências e tenta criar uma situação para a expressão aberta do conflito [...]. Quando o líder opta por esta abordagem, precisa

ter em mente as vantagens que espera alcançar, as possíveis consequências e que medidas tomar para manter o conflito dentro de certas proporções ou limites. ( MOSCOVICI, 2001, p.150).

Por tanto, nota-se que construir uma liderança de gestão de conflitos não é uma tarefa fácil. É necessário uma boa relação entre colaboradores e líder, pois essa ligação entre ambos resultará na administração dos conflitos. Os relacionamentos interpessoais oferece ao líder a oportunidade de praticar suas habilidades no gerenciamento de conflitos com os membros de sua equipe, construindo comprometimento com a solução do conflito e adicionando valor a liderança.

Referindo-se ao gestor, Morgan (1996, p.30) relata, que deve ser capaz de analisar interesses, analisar conflitos e explorar relações de poder de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle. Isso requer uma habilidade perspicaz de conhecer as áreas com maior índice de conflitos na vida organizacional e dar início a aplicação da liderança na gestão de conflitos. Em geral o gestor pode interferir no ambiente para modificar percepções, comportamentos e estruturas de maneira a ajudar a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins lucrativos. Percebe-se a importância do líder ao aplicar suas habilidades em gerir os conflitos organizacionais, transformando todo seu conhecimento em técnicas capazes de influenciar os colaboradores a resolverem situações conflitantes e identificarem os resultados positivos. Para Bernard (1972, *apud* CAVALCANTI, 2006, p. 17) definiu que o papel do gestor é de “facilitar a conciliação de posturas conflitantes, adaptar as pessoas ao processo de cooperação, tomar decisões e inculcar o senso moral”

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nas organizações, independente do porte ou da área de atuação no mercado se faz necessário à presença de um Administrador com ampla visão e conhecimento. Mas para obterem sucesso terão que saber liderar. As pessoas possuem certa rejeição ao terem que acatarem ordens, assim o líder não é aceito automaticamente pelos seus subordinados. Cabe ao líder criar estratégias para

exercer seu papel de maneira que influencie os demais colaboradores da organização.

Os conflitos fazem parte da realidade humana e estão presentes nas organizações, podem surgir de diferenças de opiniões a respeito de certo assunto, por divergência de interesses ou realizações de tarefas, os conflitos devem ser identificados e administrados para que haja soluções.

O líder ao administrar os conflitos transforma-os em oportunidades, como criar uma imagem positiva diante de sua equipe além de fortalecer as relações humanas e gerar motivação e energia ao desempenho das atividades de trabalho.

Com base no problema de pesquisa exposto na introdução, verifica-se que o líder pode desenvolver técnicas em equipe para estimular a resolução de problemas de várias maneiras, gerando aprendizado diminuindo os conflitos.

Espera-se com a realização desta pesquisa que o interesse das pessoas nesta área aumente e que novos estudos voltados à liderança da gestão de conflitos sejam realizados, a fim de contribuir com uma maior propagação do tema, aumentando o número de referências do mesmo no meio acadêmico e profissional.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução à administração*. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.

Ferreira, Alessandra. *Como lidar com conflitos de liderança entre as diferentes gerações*. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Artigo/9371/como-lidar-com-o-conflito-de-lideranca-entre-diferentes-geracoes.html#](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/9371/como-lidar-com-o-conflito-de-lideranca-entre-diferentes-geracoes.html#) Acesso em: 11 nov. 2015

GIL, Antônio Carlos. *Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.

GÓMEZ, Emiliano. *Liderança ética: Um desafio do nosso tempo*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.