CONFLITOS ORGANIZACIONAIS E OS RELACIONAMENTOS: O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

ARTIGO DE REVISÃO

RIZZOTTO, Priscila da Silva ¹

RIZZOTTO, Priscila da Silva. **Conflitos organizacionais e os relacionamentos: O papel do líder na administração de conflitos.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 02, Vol. 03, pp. 109-126. Fevereiro de 2020.

ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-de-conflitos>

RESUMO

A mudança mercadológica provocou uma nova percepção na visão das empresas no trato com as pessoas. Pela tendência do mercado, ficou claro que o capital humano fazia parte do ambiente organizacional e que era através dele, o meio pelo qual as organizações alcançariam seus objetivos. Cada pessoa traz em si uma identidade própria, experiências pessoais, habilidades, sonhos, percepções diferentes e objetivos profissionais. Para administrar estas variáveis, cabe ao profissional de gestão de pessoas ter percepção, visão sistêmica e habilidades interpessoais para lidar com maturidade e sucesso na condução do capital humano. No entanto, gerenciar pessoas é algo complexo e que exige além do perfil de liderança. O líder assume um papel de mediador de conflitos nas relações. O presente trabalho traz em seu conteúdo a importância deste papel nas organizações para a manutenção de um

¹ MBA em Gestão de Pessoas e Liderança (Faculdade UniBF), MBA em Gestão Empresarial (Fundação Getúlio Vargas), Graduação em Administração de Empresas (Universidade Veiga de Almeida).

clima saudável, estimulante, com uma comunicação mais assertiva, a fim de evitar que o conflito se torne algo incontrolável.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, conflitos, líder.

1. INTRODUÇÃO

Na transição do século XX para o século XXI, o conhecimento se tornou o principal ingrediente da nova ordem econômica, sendo a sua aplicação, a mais nova fonte de riqueza. Assim a transformação das organizações em negócios ligados ao conhecimento viabiliza maiores oportunidades de crescimento. A mudança mercadológica exigiu das empresas a busca por algo diferente, a inovação, deixando de lado velhos hábitos e paradigmas e assim almejar um novo horizonte pela contribuição das pessoas (GIL, 2019).

Com a evolução e a percepção da importância do capital humano nas organizações, estas passaram a entender que para alcançar seus objetivos e se manterem num cenário de mudanças, era necessário investir nas pessoas, capacitá-las, a fim de buscar a excelência em resultados e a satisfação de seus clientes e parceiros. O conhecimento se tornou um fator-chave para o sucesso das organizações num ambiente competitivo e instável.

A excelência das organizações bem-sucedidas se dá pela contribuição do capital intelectual, tendo como suma importância o fator humano na Era da Informação. O reconhecimento desta importância influencia diretamente na produtividade dos trabalhadores, impactando assim os resultados. É preciso internalizar estas pessoas para o objetivo central da organização. Fazer com que se sintam parte do corpo, mas que também tenham consciência dos deveres, responsabilidades, prazos e metas (CHIAVENATO, 2014).

Cada ser humano traz em sua personalidade características que constata uma identidade própria, formada a partir de experiências vividas em seu ambiente familiar, profissional e vida social. Para conduzir pessoas é preciso também ter habilidade para

gerir emoções, personalidades diferentes e consequentemente o conflito, que é inerente ao ser humano em suas relações pessoais e profissionais.

Para Figueiredo (2012) o ambiente e o clima organizacional influenciam diretamente no comportamento da equipe. As relações saudáveis contribuem para um desenvolvimento pessoal e profissional da equipe. Um ambiente de hostilidades provoca desmotivações, o que impacta negativamente no desempenho e consequentemente nos objetivos e resultados.

Pelo novo contexto, foi necessário que os gestores assumissem o papel de agente facilitador de mudanças e de resolução de conflitos: o papel de líder. Este deve ter um olhar mais apurado, maduro e assertivo na condução e desenvolvimento de pessoas. É aquele que as influencia de modo que ajam de forma voluntária em prol do objetivo da organização.

Este artigo tem como objetivo apresentar a importância do papel do líder como um agente de mudanças e um mediador na solução de conflitos dentro do ambiente organizacional, assim como, através da revisão bibliográfica dos autores em suas teorias, entender como o conflito ocorre, as suas causas, os modelos de administração e a compreensão de suas aplicabilidades.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Vivemos numa época de incertezas e disputas acirradas, em que a imprevisibilidade, velocidade, tecnologia avançada e interações são acentuadas. O valor humano passou a ter, neste novo cenário de mutações, uma importância estratégica para a adaptação, sobrevivência e crescimento das organizações. A Gestão de Pessoas é a área que tem um papel fundamental e que recebe o desafio de dar suporte ao processo de integração e orientação dos colaboradores.

As pessoas são as que detêm o conhecimento, que é o principal componente na era da informação. Conforme Ferreira (2014, p. 3), “O conhecimento – mais do que terra, capital ou trabalho – vem se tornando o fator-chave da produção e da geração de riqueza. E como conhecimento está nas pessoas, é delas que a organização precisa saber cuidar.” Com isso, as empresas precisam conhecer o seu cliente interno, que é o capital humano. Este é o bem mais valioso que a organização possui e é através dele que os resultados são alcançados.

Administrar pessoas é algo bastante complexo, que vai além de um manual de instruções do comportamento humano. Neste contexto em que vivemos, como uma empresa é formada por pessoas, que são os detentores de conhecimentos, habilidades e atitudes, surge então a necessidade de atender desafios, alcançar resultados, metas e objetivos através delas, inspirando o conhecimento e estimulando-o através de competências requeridas e análise de desempenho. As empresas buscam cada vez mais adotar novas práticas de gestão voltadas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento humano dentro do seu ambiente organizacional.

Para Chiavenato (2014), além das quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, tais como: planejar, organizar, dirigir e controlar, as quais são baseadas em comunicação, a Gestão de Pessoas traz seis processos básicos:

1. Processos de Agregar Pessoas: inclui os processos de recrutamento e seleção. É aquele que capta pessoas para a organização;
2. Processos de Aplicar Pessoas: utilizados para orientação e análise de desempenho. Contribui para alocar as pessoas de acordo com suas habilidades e avaliar de acordo com seu desempenho;
3. Processos de Recompensar Pessoas: utilizados para recompensas e benefícios, como forma de premiação por seus desempenhos;
4. Processos de Desenvolver Pessoas: utilizados na capacitação e no desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador;
5. Processos de Manter Pessoas: inclui manter um clima e ambiente saudável para proporcionar qualidade de vida e das relações;

6. Processos de Monitorar Pessoas: utilizados para controlar e acompanhar as atividades e os resultados em relação aos objetivos da empresa.

Todos estes processos da gestão de pessoas envolvem a comunicação. O profissional responsável pela gestão de pessoas na organização deve assumir um papel facilitador, conduzindo de forma integrada, dinâmica e eficiente o que lhe é confiado. Assim a comunicação clara e objetiva facilita a compreensão dos objetivos, reduz a emissão de ruídos e aponta o propósito para uma mesma direção.

2.2 O LÍDER COMO COMUNICADOR ORGANIZACIONAL

O líder deve conhecer bem a sua equipe e ter uma visão sistêmica da organização. O trato com pessoas exige práticas e habilidades que vão além da teoria, é preciso ter técnica e conhecimento da natureza humana, de seus anseios, limitações, além dos objetivos individuais de cada um. A partir deste conhecimento é que se torna mais fácil a adoção de um sistema de comunicação eficiente, que propicie resultados positivos.

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.

Para ser um bom comunicador organizacional, ele deve ser capaz de transmitir as ideias com entendimento, maestria e convicção para obter suporte e aceitação do público-alvo. Isso inclui capacidade também para apresentação e escrita. A primeira mede a impressão quanto às suas apresentações e o grau de impacto que as mesmas causam nas pessoas, ou seja, o grau de persuasão e aceitação de suas ideias. A segunda mede a capacidade de bom uso da gramática, compreensão, exatidão, uso de analogias e administração do pensamento (BARBIERI, 2015).

Para Gil (2019), a comunicação é uma habilidade que todos os profissionais em funções gerenciais devem possuir, pois na maioria das atividades se faz necessária a comunicação com uma ou mais pessoas, pois comunicar não é o mesmo que informar. Informar trata-se apenas de disponibilizar a informação. Comunicar é fazer com que o interlocutor entenda a mensagem, tenha reações e que a mesma se torne comum.

Além das habilidades interpessoais, o líder deve ser um bom comunicador organizacional. Uma comunicação eficiente reduz a emissão de ruídos e deixa transparente para todos os objetivos da organização, assim como minimiza a ocorrência de conflitos nas equipes. Com isso, cabe ao líder o papel de administrar conflitos e saber o momento correto de estimulá-lo ou desativá-lo (GIL, 2019).

Gil (2019, p. 70), exemplifica ainda o processo de comunicação com cada parte envolvida, conforme parágrafo e ilustração abaixo:

Considere-se agora uma exemplificação do processo de comunicação envolvendo todos esses elementos. Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para tanto, vale-se de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal), é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (realimentação).

Figura 1 – O Processo de Comunicação

Fonte: Gil (2019)

RC: 47183

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-de-conflitos>

A comunicação assertiva é um facilitador na administração de pessoas nas organizações. Mas nem sempre a comunicação é entendida pelo receptor. Seja por má comunicação do emissor, ou por ruídos na mensagem, pela falta de entendimento do receptor ou até mesmo por este receptor optar por receber a mensagem da maneira pessoal dele, e não da forma com que é apresentada pelo gestor.

Para Griffin e Gregory (2015), a comunicação é eficaz quando a mensagem é transmitida de forma clara pelo emissor e compreendida em sua totalidade pelo receptor, tanto o emissor quanto o receptor devem estar em sintonia para que a comunicação seja eficaz. Assim, sem processo de realimentação (*feedback*), não é possível saber se o receptor compreendeu de forma correta e consistente a informação.

Gil (2019) classifica ainda os obstáculos à comunicação em: ruídos resultantes do emissor e ruídos resultantes do receptor. Os ruídos resultantes do emissor são: comunicação múltipla (uso da linguagem verbal e não verbal, sendo que a linguagem verbal é contrária a não verbal); falta de clareza nas ideias, problemas de codificação, bloqueio emocional, hábitos de locução e suposição acerca do receptor.

Existem ainda cita os ruídos resultantes do receptor, tais como: audição seletiva, desinteresse, avaliação prematura, preocupação com a resposta, crenças e atitudes, reação ao emissor, filtragem, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, atribuição de intenções, comportamento defensivo (GIL, 2019).

O alinhamento das informações, a consistência dos dados em sintonia com o teor e o objetivo da informação que será transmitida, devem ser instrumentos que viabilizem positivamente a ação do líder comunicador no processo de comunicação. Comunicar é uma ação que emana prática e habilidades para um bom êxito na condução de pessoas. Isto diminui a emissão de ruídos e a ocorrência de conflitos.

2.3 CONFLITO ORGANIZACIONAL

As pessoas chegam às organizações com seus conceitos próprios, com origens diferentes de seus colegas e superiores. Cada indivíduo traz consigo um conflito por suas buscas pessoais e profissionais, anseios e expectativas em relação àquilo que estão realizando ou buscando no momento. O conflito é algo que é próprio do ser humano. É baseado em diferenças de percepções e sentimentos. Reflete a discordância de duas ou mais partes.

Gil (2019) afirma que as diferentes percepções, assim como falhas na comunicação entre as partes, são fatores que podem desencadear conflitos nas equipes. Isso faz com que o clima organizacional se torne mais desestimulante, o que afeta a motivação dos colaboradores e impacta diretamente no desempenho e produtividade. Cabe ao gestor o papel de administrar de forma assertiva os conflitos.

Para Griffin e Gregory (2015), a ocorrência de conflitos nas organizações é um fato comum, frequente e que faz parte do cotidiano dos gestores. Pode ser definido como um processo resultante de percepções divergentes de duas partes que estão trabalhando em posições contrárias, de maneira que isto resulte em sentimentos de desconforto e/ou hostilidades. Para Figueiredo (2012, p. 53) “os gestores têm referido que despendem cerca de 20% do seu tempo lidando com alguma forma de conflito”.

Figueiredo (2012 p. 53 apud Beck 2009, p. 13), ainda afirma que:

As discordâncias e os conflitos existem desde o início da humanidade, pois fazem parte do processo de vida dos seres humanos, e são necessários para que haja desenvolvimento e evolução familiar, social, político e organizacional. Em todos estes grupos, cada pessoa é única, com histórias de vida diferentes e personalidades distintas. (...). Porém, com a convivência encontra-se em algum ponto discordância de ideias entre os membros do grupo.

Para que o conflito ocorra, deve haver uma divergência de opiniões, objetivos e interesses, envolvendo duas ou mais partes, na qual uma tenta interferir que a outra consiga atingir seus objetivos. A interferência pode ser ativa (provoca barreiras, empecilhos ou restrição) ou passiva (através de omissão). Assim o conflito vai além de divergência de opiniões e interesses, trata-se também de uma interferência ativa e/ou passiva (CHIAVENATO, 2014).

Muitos costumam pensar no conflito como algo negativo e destruidor do clima e estrutura organizacional. No entanto, ele também traz aspectos positivos quando é usado como estímulo aos colaboradores, visando à melhoria nos relacionamentos e no desempenho organizacional. Para Robbins (2015, p. 203) “conflito é um antídoto para grupos que poderiam ficar tentados a “carimbar” decisões baseadas em suposições frágeis, análise insuficiente de alternativas relevantes e outras fragilidades”.

Griffin e Gregory (2015) abordam que a total ausência de conflito pode levar a equipe à estagnação e ao desinteresse pelas atividades, assim como uma dose excessiva poderá levar à destruição da unidade organizacional. No entanto, uma dose ótimo/ideal de conflito pode despertar e estimular novas ideias, comportamentos e atitudes, originando em melhor resultados no desempenho organizacional, conforme ilustração abaixo.

Figura 2 - A natureza dos conflitos nas organizações

Fonte: Griffin e Gregory (2015)

RC: 47183

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-de-conflitos>

Figueiredo (2012 p. 53 apud Beck 2009, p. 14) certifica que:

embora o conflito seja taxado como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos mostram que este fenômeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança.

O conflito é essencial para harmonia de grupos sociais, pois oferece meios de equilibrar as relações e os interesses dos envolvidos. Pensar no mesmo como algo positivo, pode ser errado para muitos. Mas o que faz a diferença é a forma como as partes lidam com o processo. Por isso, para ter bom êxito, é necessário conhecê-lo melhor através de suas causas, tipos e como o negociador pode lidar para aumentar as chances de sucesso na mediação (CARVALHAL ET AL., 2014).

Chiavenato (2014) afirma ainda que existem vários tipos de conflitos, dentre eles: o interno e o externo. O conflito interno, o intrapessoal, envolve questões pessoais. É um tipo de conflito psicológico, ocorre na mente da pessoa. O conflito externo envolve vários níveis: interpessoal (entre dois ou mais indivíduos), intragrupal (dentro da equipe), intergrupar (entre diferentes equipes), intraorganizacional (dentro da organização) e interorganizacional (entre duas ou mais organizações).

Para Carvalho et al (2014), os conflitos que mais impactam nas relações organizacionais são os intrapessoais, os interpessoais, os intragrupais e os intergrupais, e por isso são considerados os mais importantes. Os mais comuns são os interpessoais e os intergrupais nas relações organizacionais. Assim, este envolve e refere-se à cultura e ao momento que a organização pode estar passando, enquanto aquele tem relação com o tipo de cada perfil.

Carvalho et al (2014) apresenta graficamente um modelo de conflito intergrupar, no qual traz três percepções conflituosas entre pessoas e grupos que podem levar ao conflito organizacional.

Figura 3 – Modelo de Conflito Intergruppal

Fonte: Adaptado de Carvalho et al (2014, p. 105)

O primeiro aborda a diferenciação dos grupos. Cada grupo, dentro da organização, realiza uma atividade de natureza diferente, o que tende a ter diferentes percepções. A segunda refere-se aos recursos compartilhados, cuja limitação poderá acarretar a falta dos mesmos. Uma equipe terá que abrir mão de parte de seus recursos para atender outra parte.

Da mesma forma, ainda segundo Carvalho et al (2014), a terceira parte fala das atividades interdependentes, do quanto uns dependem dos outros para desempenharem suas atividades. Caso esta dependência seja intensa, um grupo pode ajudar ou até mesmo acabar prejudicando o trabalho dos demais. Assim, falta de objetividade, escassez de recursos, visões diferentes e alto grau de interdependência são fatores que podem desencadear conflitos na busca por interesses.

As condições antecedentes ao conflito criam possibilidades para a ocorrência deste. Assim, uma das partes percebe que tem um cenário latente de conflitos (incompatibilidade de objetivos e oportunidade de intervenção) e passa desenvolver sobre a outra parte sentimentos de aversão, despertando gatilhos que podem vir configurar-se em conflitos. Dessa forma, a resposta poderá ser defensiva ou ofensiva. Desta resposta (positiva ou negativa) poderá haver a intensificação do conflito ou uma forma de solução (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014) ainda relata que o conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, tais como: conflito percebido, conflito experienciado e conflito manifestado. O conflito percebido acontece quando há divergências de objetivos e existe oportunidade para intervenção no intuito uns dos outros. O conflito experienciado é um tipo de conflito não manifestado claramente. Este costuma provocar sentimentos de raiva, aversão, rivalidade, desvalorização. Já o conflito manifestado é o que se revela diretamente no comportamento de uma das partes, seja por interferência passiva ou ativa.

2.4 A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO

Carvalho et al (2014, p. 15) afirma que “de modo recíproco, comportamentos, diferenças de estilos e formas de comunicação são gatilhos para potenciais conflitos cujos efeitos podem ameaçar os resultados almejados.” Com isso, o conhecimento da administração de conflitos pode facilitar a maximização de resultados e melhoria dos relacionamentos nas instituições. O líder assume o papel de negociador na administração dos conflitos.

Para Chiavenato (2014), uma característica importante do gestor é a habilidade de administrar conflitos. Por isso, o mesmo deve saber o momento certo de inativá-lo a fim de evitar o crescimento. A eclosão do conflito e sua crescente sem o devido controle, afeta a estabilidade social da organização, podendo ocasionar a desagregação do clima fazendo com que o gestor perca o controle da situação, tornando-se mais difícil a estabilização.

De acordo com Figueiredo (2012) o gestor deve possuir a habilidade de transformar o conflito em desenvolvimento pessoal e profissional. Com isso, o mesmo precisa ter habilidades de comunicação e bom relacionamento interpessoal para conduzir de forma eficiente as pessoas aos objetivos organizacionais. Não basta apenas ter o conhecimento teórico. Gerenciar o conflito organizacional aliado à satisfação dos colaboradores é uma forma bastante eficiente de se desenvolver e se manter numa realidade mercadológica tão competitiva.

Para Griffin e Gregory (2015) os líderes devem saber o momento certo de estimular ou de solucionar um conflito. Tanto um ambiente com uma dose quase nula de conflito, como aquele com uma dose excessiva, pode ser prejudicial à equipe. É necessário um nível ótimo do mesmo para que haja um equilíbrio nas relações. Assim, se há um grau excessivo de conflito no ambiente, o gestor deve saber amenizar a situação. Da mesma forma, se há um baixo nível de conflito, o mesmo deverá saber estimulá-lo de forma saudável para todos.

Chiavenato (2014, p.395), afirma que:

O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos. Essa tarefa cabe ao gerente.

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008) abordam algumas técnicas de mediação de conflitos do Modelo Harvard, cuja referência é uma grande ferramenta para profissionais negociadores, tais como: separar pessoas do problema; concentrar-se nos interesses e não nas posições; criar várias possibilidades antes de decidir; insistir em um resultado objetivo, independente de vontades; lembrar que na negociação não há opositores ou adversários, e sim participantes.

Ao Separar pessoas do problema é preciso ter empatia pela outra parte, ou seja, colocar-se no lugar do outro e priorizar a resolução do problema, evitando reagir

negativamente às emoções. É tratar as pessoas como ser humano e o problema da maneira que o cabe. Nesta técnica, as pessoas precisam sentir que estão sendo tratadas de forma transparente pelo líder. Ao concentrar-se nos interesses e não nas posições, o gestor deve se atentar para os interesses de cada um, apresentar o problema e a partir daí identificar de forma assertiva a solução (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008).

Para criar várias possibilidades antes de decidir, o gestor envolve as pessoas nas possibilidades de resolução do conflito. Cada um dá a sua opinião em relação ao problema em si, criando uma lista de opções das mais variadas complexidades e assuntos. Destas opções, são separadas as consideradas menos relevantes e as mais relevantes, selecionando aquela que melhor define a resolução do conflito. Assim o líder consegue, através da opinião de seus liderados, encontrar a solução que mais se encaixa naquela situação (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008).

Ao insistir em um resultado objetivo, independente de vontades, o gestor deve considerar o critério objetivo para que se tenha êxito na situação. Uma vez que se baseia em resultados objetivos, levando em consideração a vontade de cada um, pode provocar prejuízos grandes na gestão de conflitos. Desse modo, deve-se descobrir o melhor parâmetro a ser usado e como este deve ser aplicado, tendo certa flexibilidade, mas levando sempre em consideração o objetivo da equipe (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008).

Quando optar por lembrar que na negociação não há opositores ou adversários, e sim participantes, o gestor não deve encarar a situação do conflito com a outra parte como um inimigo. Assim como o mesmo deverá transmitir para a sua equipe, em caso de resolução de conflitos entre duas ou mais equipes, que não há adversários, pois todos pertencem a um mesmo sistema, a um mesmo corpo, que é a organização. Por isso o líder deve ser um facilitador na resolução de conflitos e na condução de pessoas a fim de que o resultado seja alcançado com êxito por todos (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008).

Griffin e Gregory (2015) citam algumas técnicas interpessoais (entre dois ou mais indivíduos) para a administração de conflitos, tais como: formação de equipes, pesquisa de *feedback* (retorno) e a pacificação por meio de terceiros. A Formação de equipes, que envolve diretamente a relação pessoal, tem como objetivo a integração dos colaboradores, melhorando a eficiência e a satisfação com o compartilhamento de atividades conjuntas.

Ainda de acordo com os autores Griffin e Gregory (2015), a pesquisa de *feedback* (retorno) funciona como uma avaliação geral, onde todos os envolvidos respondem a um questionário a respeito do comportamento de seus superiores. O resultado mede o grau de satisfação da equipe com os seus líderes e o estilo de gestão. A pacificação por meio de terceiros é apropriada quando o grau de conflito na organização está em grande intensidade, sendo necessária a intermediação de uma terceira pessoa, que não faça parte do ambiente organizacional, para trabalhar técnicas e métodos específicos de resolução.

São vários os tipos e meios de administração de conflitos nas organizações. Cada autor, em sua particularidade, diante da pesquisa, apresenta algumas técnicas que visam a aplicação pelos líderes de forma eficaz e de acordo com o tipo de resolução que o momento pede. Já Chiavenato (2014) aborda três tipos de administração de conflitos, classificados como: abordagem estrutural, abordagem de processo e abordagem mista.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), na abordagem estrutural, o conflito acontece no que se refere à estrutura da organização, através daquilo que as pessoas sentem, como diferenças nas equipes, limitação e escassez de recursos e dependência. Para minimizar o conflito, o gestor deve, através de práticas de gestão, minimizar a diferença nas equipes, apontando o objetivo em comum de todos, conduzir o compartilhamento de recursos limitados e escassos por meio de sistemas de recompensas e reduzir a dependência entre as equipes.

Na abordagem de processo, o modo de resolução se dá através da interferência direta no próprio processo do conflito. Essa interferência pode ocorrer por pessoas envolvidas ou até mesmo por terceiros que não fazem parte do conflito organizacional. Esse tipo de abordagem pode ocorrer por três modos distintos: a desativação do conflito, quando o objetivo é desarmar através da provocação de comportamento positivo; a reunião de confrontação entre as partes, que objetiva a relação ganha-ganha entre as partes; e a colaboração em que as partes trabalham em conjunto para encontrar uma solução que seja ideal para ambos (CHIAVENATO, 2014).

Na abordagem mista, a administração do conflito acontece tanto na abordagem estrutural quanto na abordagem do processo. Assim, este tipo de abordagem permite dois tipos diferentes: a adoção de regras para a resolução do conflito, que dita as normas para a solução e a criação de papéis integradores, que auxiliam na mediação. Estes papéis integradores são compostos por terceiros, que fazem parte da organização, com intuito de mediar às situações conflituosas decorrentes da estrutura e das relações pessoais (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014) ainda propõe cinco estilos de administração de conflitos, na qual o gestor poderá optar de acordo com seus objetivos, tais como: estilo de evitação, estilo de acomodação, estilo competitivo, estilo de compromisso e estilo de colaboração. O Estilo de evitação revela uma situação de fuga, pois o administrador evita a resolução do conflito, ignora-o. Em termos, o gestor procura outra saída para o contexto. Porém, esta fuga poderá causar prejuízos futuros, pois o conflito não deixará de existir e poderá tornar-se mais intenso no futuro.

Já o estilo de acomodação acontece quando as pessoas sabem o que está errado ou percebem que o equilíbrio das relações é fundamental. Retrata a harmonização e o apaziguamento da situação. As pessoas cooperam para isso. Consiste em resolver primeiramente os pontos de conflitos menores e deixar para depois os mais complexos (CHIAVENATO, 2014).

O estilo competitivo acontece em situações importantes ou imprevisíveis, de caráter imediato, em que o líder deve tomar uma ação decisiva, tendo em vista seu próprio interesse. Retrata uma assertividade muito precisa para impor tal decisão própria. É uma situação de enfrentamento e de domínio, forçando o uso da autoridade (CHIAVENATO, 2014).

No estilo de compromisso a intenção é tentar satisfazer relativamente o desejo de ambas as partes. É preciso ter habilidade para conseguir com êxito a resolução. Consiste em ter colaboração e clareza das posições. Busca-se uma saída temporária para a situação, onde as duas partes aceitam ganhar e perder (CHIAVENATO, 2014).

O estilo de colaboração é aquele que exige um nível maior de habilidade e competência do gestor, busca a minimização das oposições, considerando a importância dos objetivos individuais. Significa resolver o conflito de modo que seja bom para as duas partes, em que ambas saem ganhando e se comprometem com o resultado alcançado (CHIAVENATO, 2014).

Figueiredo (2012) afirma que cabe ao líder escolher o estilo de administração de conflitos que seja mais apropriado à realidade que o mesmo precise resolver. É de fundamental importância que o gestor identifique o conflito, o administre de forma adequada, pois um conflito mal-administrado pode crescer ao longo do tempo e, no futuro, trazer sérios problemas para a equipe e a empresa como um todo pondo em risco a estabilidade das relações.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa bibliográfica foi possível identificar que a ocorrência de conflitos nas organizações é algo constante, pois a mesma é formada por pessoas. Cada ser humano traz em si experiências e histórias de vida. Com isso, para o gestor ter êxito na condução de pessoas, é necessário ter um conhecimento além da teoria. É preciso ter habilidades práticas.

De fato as pessoas são o capital intelectual das empresas. É notório perceber que a correta gestão deste bem, leva a instituição à realização de seus objetivos e resultados. Não é fácil conduzir e manter pessoas satisfeitas a todo o momento. Não se trata simplesmente de seguir um manual de instruções do comportamento humano e executá-lo. Vai além dos números e/ou processos.

É possível concluir que a atualidade do mercado forçou muitas empresas a mudarem suas posturas com relação ao trato com pessoas, pois compreenderam que a tendência é a valorização pessoal e profissional. Não adianta uma empresa ter uma tecnologia de ponta, se não há pessoas engajadas, motivadas, dispostas a vestirem a camisa. Entretanto, conciliar o capital intelectual com a tecnologia é uma atitude bastante inteligente e promissora.

Quando se fala em conflito a primeira impressão que aparece é de algo negativo, destruidor da unidade social. Mas com a pesquisa, foi notório também perceber que o conflito não é algo que é sempre negativo. A ausência deste provoca estagnação na equipe e conseqüentemente no crescimento profissional. Entretanto, uma dose regular e ideal de conflito é extremamente saudável para gerar competições sadias, rever conceitos e provocar autoavaliações em cada participante da organização como um todo.

Em síntese, para que o líder tenha sucesso na condução de sua equipe, é fundamental o conhecimento sobre o comportamento humano, suas limitações, necessidades e anseios. Além de ter habilidades de comunicação, é vital também compreender o conflito, suas origens e formas de gestão, assim como o momento certo de estimulá-lo ou desativá-lo e usar isto em favor da gestão e do crescimento de sua equipe. De fato, o líder é aquele que tem primordial importância na administração de conflitos e dos relacionamentos, buscando sempre a solução ideal a fim de manter relações sadias e um ambiente estimulante e produtivo.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações: sua relação com governança, cultura e liderança*. São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHAL, Eugenio do. et al. *Negociação e administração de conflitos*. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. Ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

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

FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes de. *A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores*. 2012. 206f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional das Beiras – Pólo de Vise, Portugal.

FIORELLI; FIORELLI; , José Osmir; FIORELLI; FIORELLI; , Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. *Mediação e solução de conflitos: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRIFFIN, Ricky W; GREGORY, Moorhead. *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ROBBINS, Stephen P. *Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2015.

ANEXO

Figuras com Textos em inglês

Figure 1 - The Communication Process

Figure 2 - The nature of conflicts in organizations

Figure 3 - Intergroup Conflict Model

Enviado: Janeiro, 2020.

Aprovado: Fevereiro, 2020.