

# O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS

## 1 INTRODUÇÃO

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o Clima Organizacional. Contribui para a motivação da equipe, passa confiança para a empresa e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de respeito e credibilidade.

Pois uma boa liderança passa para organização uma qualidade nos seus produtos e serviços, mas também o líder tem que ter a qualidade do relacionamento, comunicação e trabalho integrado de seus funcionários. A liderança é necessária em todos os tipos de organização, principalmente nas empresas, onde uma boa liderança pode gerar satisfação num grupo de pessoas como, uma má liderança pode gerar a separação dos mesmos. Pois ela está ligada a uma influencia interpessoal, que modifica o comportamento, esta deve ser dirigida a aumentar a satisfação na conquista de determinada meta e diminuição dos riscos.

Esta pesquisa permite conhecer o processo de gestão das empresas, o grande papel de líder na organização, além de abrir canais e possibilidades para a realização de futuras pesquisas, obter e repassar informações que contribuam para ampliar o conhecimento sobre a liderança na organização mostrar um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização.

Após um confronto de diferentes interesses a consequência mais imediata é o conflito. Pelo fato de as pessoas se relacionarem com outras pessoas com valores, crenças, conhecimentos, experiências e objetivos diferentes, o conflito é um resultado esperado que não deve ser evitado, mas sim administrado.

## 2 CONFLITOS ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

### 2.1 CONCEITO DE CONFLITOS

O Conflito é um processo definido e reconhecido como característico do ser Humano. O principal motivo para este fator é o Ser Humano estar integrado num sistema de inter-relações. A gestão de situações que geram conflitos não é uma tarefa fácil. Neste estudo pretende-se analisar o fenômeno psicossociológico do Conflito, de modo a ser possível utilizarem-se técnicas adequadas à sua resolução, sem desperdiçar demasiados recursos, aproveitando a sua força positiva, para atingir os objetivos da organização. (PUTNAM, 1997 p.148).

As organizações são compostas por grupos de pessoas que interagem entre si, seja de um modo mais frágil ou mais rigoroso. Estes discutem devido a

discordância de idéias, diferentes interpretações das ocorrências ou valores opostos. "(...) o conflito não é apenas inevitável, ele representa a natureza das organizações complexas, (...) [Não] significa a ruptura de um sistema intencionalmente cooperativo antes é central ao que uma organização é" (PUTNAM, 1997 p.148). Este constitui uma evidência tão fincada das organizações que é impensável supor, a sua supressão ou que este seja sempre negativo ou desnecessário. (PUTNAM, 1997).

A definição de Conflito é plural apresentando escasso consenso. Uma das definições mais sóbria pode ser "processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo" (DE DREU; 1997 p. 9) ou outra mais enfática como "Divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interação e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos" (DE DREU; WEINGART; 2002; DIMAS, LOURENZO e MIGUEZ 2005).

Convém esclarecer que Conflito é diferente de problema. Num Conflito existem partes em confronto e desenvolve-se uma atitude de hostilidade, enquanto num problema há um grupo de pessoas que trabalham em conjunto, desenvolvendo-se uma atitude de aproximação (ALMEIDA, 1995).

### 3 CONFLITOS INTERPESSOAIS

#### 3.1 CONCEITO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS

O que significa conflito?

Do latim *conflictio*, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças, desavença; guerra luta combate, colisão, choque, o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre as diferentes forças (FERREIRA, 1996 p 363).

"Nós não devemos ter medo do conflito, porém devemos reconhecer de que existe um modo construtivo de proceder tais momentos. Na diferença em se tratar o conflito pode estar no sinal do saudável, uma profecia do progresso". (HAMPTON Apud, 1991 p 290). Os conflitos interpessoais surgem entre indivíduos pelas seguintes razões.

#### 3.2 DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

As diferenças a vários níveis entre pessoas podem causar situações inevitáveis de conflito. Essas diferenças podem estar presentes nos valores, crenças, atitudes, sexo, idades e experiências. Fazendo com que as várias situações sejam analisadas de múltiplas maneiras, pelos vários sujeitos, dando inevitavelmente a situações de divergência de pontos de vista. (ALMEIDA, 1995).

### 3.3 LIMITAÇÃO DOS RECURSOS

Infelizmente a disponibilidade de recursos é limitada nas organizações, grupos ou famílias, nenhum destes tem todos os recursos que necessita ou deseja. Logo para que a partilha dos recursos seja efetuada de uma forma justa há necessidade de tomada de decisões:

- quem ocupa o espaço?
- quem executa este trabalho?
- quem usa este recurso?
- quem é informado?
- quem tem o poder?

Por os recursos serem limitados, estes são alvo de competição. É difícil a unanimidade quando se distribui equitativamente, pois existe sempre quem ache que fique prejudicado. (DE DREU; WEINGART; 2002; DIMAS, LOURENZO e MIGUEZ 2005).

### 3.4 DIFERENCIAÇÃO DE PAPÉIS

Da dificuldade de definição de quem pode dar ordem ao outro poderá dar origem a conflitos interpessoais. Se esta ordem não é acatada pelo outro, dá-se o conflito. (ALMEIDA, 2005).

## 4 CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO

### 4.1 RESULTADOS DAS SITUAÇÕES CONFLITUAIS

Toda a situação de conflito termina com resultados que atingem quer a organização por um todo, quer as pessoas envolvidas no conflito. Para a organização, o conflito pode ser positivo, e originar criatividade e mudança sendo, por vezes a única forma de atrair as atenções. Com tudo pode também ter consequências negativas pela utilização de táticas desleais, originando um conjunto de aspetos negativos. Os resultados possíveis para os intervenientes numa situação de conflito são:

- ganho/perda ? Nestes casos, uma das partes atinge os objetivos pretendidos, impedindo assim a outra parte dos atingir e, no grupo que ganha pode resultar como efeito: aumento da má imagem que já tinha da outra parte, o abrandamento na produtividade induzida pelo sentimento de vitória e o reforço da idéia que a pessoa/grupo tem sempre razão. Por outro lado, no grupo que perde produzem-se outros efeitos: o grupo passa a utilizar mecanismos que distorcem a realidade para justificar a derrota,, as relações entre os membros do grupo que perde deterioram-se porque uns culpam os outros ou arranjam um "bode expiatório", a derrota pode ser aceite como merecida, e o grupo

esforça-se para não voltar a receber derrotas semelhantes e, pode criar-se o rancor, alimentando a vingança. (REGO, 1998).

- perda/perda ? esta situação acontece quando as partes cedem uma à outra, sendo o resultado final incoerente com as posições iniciais; ou quando uma terceira pessoa, com mais poder, intervém e põe fim ao conflito de modo que não interesse a nenhuma das partes. Em qualquer das situações, o resultado final não é querido por nenhuma das partes, e é provável que os efeitos sejam semelhantes a quem perde no resultado ganho/perda (ALMEIDA, 1995). Tanto nesta situação como na anterior, as partes envolvidas frequentemente personalizam os assuntos. Centram-se uma na outra em vez de o fazerem no problema, prestando mais atenção às suas diferenças, evitando o assunto mais importante que é resolver o conflito (MARRINER-TOMEY, 1996).

- ganho/ganho ? esta situação só é possível quando o conflito é transformado em problema e as partes envolvidas aceitam mutuamente que podem ganhar alguma coisa se conseguirem empenhar-se na resolução da situação (ALMEIDA, 1995). De acordo com Deuch (1973), este é o resultado mais desejável em qualquer situação conflitual, em que ambas as partes atingem os seus objetivos, nenhuma sente que perdeu. Para se chegar a este tipo de resultado é imprescindível encarar o processo de forma cooperativa, tendo em atenção vários aspectos nomeadamente: a importância da comunicação e troca de informação relevante, a sensibilidade para as diferenças e semelhanças, a atitude de confiança e vontade de ser útil ao outro, o esforço de resolução das tarefas. Assim a ênfase é colocada no consenso e no processo de tomada de decisão, existindo preocupação com a situação que gere o conflito em vez de existir preocupação com a outra parte e, com este tipo de solução o ciclo do conflito é quebrado, diminuindo a probabilidade de conflitos futuros. Nestes casos estamos realmente na presença de algum valor acrescentado pela aplicação da criatividade no benefício das duas partes, colocando a inteligência ao serviço da razão (ALMEIDA, 1995).

## 5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITO

### 5.1 HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA GESTÃO EFICAZ DOS CONFLITOS

#### 5.1.1 Diagnosticar a natureza do conflito

Perante situações de conflito individuais ou em grupo é necessário determinar:

- se de fato o problema nos afeta, e quais as consequências que nos podem gerar. (ALMEIDA, 1995).

- quais as fontes do conflito, sendo estes os interesses, os valores, ou diferenças a nível dos fatos ou situações, acerca dos quais se podem encontrar soluções objetivas. (MARRINER-TOMEY, 1996)

- se a outra parte envolvida terá capacidade de desenvolver uma relação de

negociação, numa perspectiva de ganhador/ganhador. (MORAIS, 2002).

A detecção do problema interpessoal ou organizacional e a sua enunciação em termos simples é o primeiro passo para a resolução do conflito. (MARRINER-TOMEY, 1996).

#### 5.1.2 Envolver-se no conflito

As partes envolvidas no conflito têm de encontrar o momento mais adequado para se encontrarem. Deve haver disponibilidade de parte a parte e vontade de se empenharem na resolução do problema/conflito. Nesta fase, é fundamental que cada uma das partes:

- diga objetivamente o que a outra lhe fez e em que é que a afetou;
- diga o que gostaria que a outra fizesse; (ALMEIDA, 1995).

A origem do conflito deve ser abordada de uma forma clara por ambas as partes, para se obter uma solução satisfatória para ambas.

#### 5.1.3 Escutar

As pessoas envolvidas no conflito têm que se ouvir mutuamente. A escuta implica que prestemos atenção não só ao conteúdo da mensagem de cada uma das partes, mas também aos sentimentos e emoções nelas implicados, aos índices não verbais e ao contexto em que essa mensagem é proferida. (REGO, 1998).

A escuta ativa é uma das formas mais indicada para negociar um conflito, este tipo de escuta necessita de certa empatia. Escutar implica a deixar de pensar no seu ponto de vista e compreender o ponto de vista do outro. (DE DREU; WEINGART; 2002; DIMAS, LOURENZO e MIGUEZ 2005).

A escuta é difícil, pois esta a lidar com problemas nos quais intervenientes estão envolvidos emocionalmente. Normalmente cada pessoa tende a defender o seu ponto de vista em vez de escutar os argumentos dos outros. A necessidade de encontrar uma solução ajustada para o conflito leva a que todas os seus intervenientes tenham de ser ouvidos, expressando aí os seus valores, sentimentos. (PUTNAM, 1997)

#### 5.1.4 Resolver o problema

Para a resolução do problema que gerou o conflito todas as soluções devem ser consideradas e ponderadas, como possíveis. Todos os intervenientes do conflito devem sentir-se livres de poder apresentar as suas soluções, mesmo as mais estranhas e inaceitáveis. (PUTNAM, 1997).

De seguida é necessário a apresentação dos argumentos justificativos, das soluções para poderem ser analisadas e ponderadas em pormenor. As partes devem demonstrar uma atitude ativa, para evitar que a solução seja decidida pelo voto, devendo encorajar-se mutuamente a expor todas as críticas e dúvidas relativas às várias soluções. Findo a apresentação de solução, a discussão e análise, segue-se a escolha da que melhor satisfaz os interesses dos envolvidos, e que a sua execução seja viável. (ALMEIDA, 1995)

## 5.2 ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

As estratégias podem ser classificadas de acordo com duas dimensões ortogonais básicas: assertividade (grau em que a parte tenta satisfazer os seus interesses próprios) e a cooperação (grau em que a parte tenta satisfazer o interesse do outro). Do cruzamento entre as duas dimensões resultam cinco estilos. : competição, acomodação, compromisso, colaboração e evitamento. (CUNHA, 1998)

1 competição ? Reflete a tentativa de satisfazer os próprios interesses à custa dos interesses do outro. O indivíduo tenta alcançar os seus objetivos sacrificando os do adversário, ou tenta convencer a outra parte de que o seu julgamento é correto, ou tenta fazer com que a outra parte aceite a culpa por alguma transgressão e assuma as consequentes responsabilidades. (adaptado de Rego, ARMÉNIO de Aveiro; 1998)

2 acomodação ? Consiste na tentativa de satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios. Podendo representar o desejo de alcançar os objetivos da contraparte sacrificando os seus, ou a vontade de apoiar as opiniões contrárias, mesmo que delas tenha reservas, ou mesmo o esquecimento da transgressão praticada pelo outro. (ALMEIDA, 1995)

3 compromisso ? Representa a tentativa de satisfazer, moderada, mas incompletamente, os interesses de ambas as partes. Daí pode resultar uma busca parcial de um objetivo, a procura de um acordo parcial para um julgamento/idéia/opinião, ou a aceitação parcial da culpa. (MORAIS, Ana Maria; "Gestão de Conflitos", 2002)

4 colaboração ? Consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes. Isso pode significar a tentativa de obtenção de uma solução ganha que permita a ambas as partes o alcance completo dos seus objetivos ou a busca do alcance de uma nova conclusão/idéia que incorpore os aspetos válidos dos julgamentos de ambas as partes, ou a tentativa de chegar a um conjunto partilhado de expectativas e a uma interpretação da transgressão que permita estabelecer padrões consensuais acerca do que é aceitável numa dada situação.(PUTNAM, 1995).

5 evitamento ? O individuo ignora ou negligência os interesses de ambas as partes.

Basicamente, evita envolver-se no assunto permitindo que os eventos sigam o seu curso de ação sem tentar que eles confluam para a satisfação dos interesses de uma e/ou outra parte. (DE DREU; WEINGART; 2002; DIMAS, LOURENZO e MIGUEZ 2005).

## HISTORICO DA EMPRESA

E. do C. Chagas

## HISTORICO DA EMPRESA

A Empresa E.Do. C. Chagas foi fundada em 2009 pelo Sr. Evandro do Carmo Chagas, Brasileiros, casado, resolveu constituir uma micro-empresa, que está no mercado há 1 ano na cidade de Serra / ES.

## NEGOCIO

Constituem nos objetivos de fabricação e consertos de bolsas.

## MISSÃO

Oferecer aos seus clientes produto de qualidade, confiança e inovação no material apresentado. O objetivo maior da empresa é a qualidade e a satisfação do cliente.

## VISAO

Ser referencia na área de atuação, buscando sempre inovação e aperfeiçoamento continuo dentro de suas condições com trabalho em equipe, criando uma nova maneira de produzir as negociações a favor do cliente e da nossa empresa.

## VALORES E PRINCIPIOS

Qualidade no serviço prestado e o comprometimento com os clientes no mercado, com a comunidade e a sociedade.

## COMPROMETIMENTO

A empresa dispõe de uma equipe formada de profissionais qualificados, para o pronto atendimento eficaz e respeito ao cliente oferecendo produtos de alta qualidade.

## INOVAÇÃO

Buscando aperfeiçoamento em suas produções, e atualizações no mercado.

## VALORIZAÇÃO

Valoriza a parceira com seus clientes, oferecendo serviços de alta qualidade e de melhores marcas.

## CLIENTES

Pucca, Ana Hickmann, Ecko, Charme Kitty.

## ETICA

Profissionalismo com sua clientela apresentando transparencia e competencia.

### ANÁLISE DE CADA PERGUNTA BASEADA NOS REFERENCIAIS TEÓRICOS DO TRABALHO.

O funcionário afirma que não há muitos conflitos dentro da empresa. Entre líderes e liderados o relacionamento é regular o que para ele gera uma qualidade de vida no trabalho de respeito mútuo. O que para ele importa dentro da organização é obter maior probabilidade na qualidade de vida pessoal, familiar e social embora sejam papéis diferentes.

Segundo PUTNAM (1997). A gestão de situações que geram conflitos não é uma tarefa fácil. Neste estudo pretende-se analisar o fenômeno psicossociológico do Conflito, de modo a ser possível utilizarem-se técnicas adequadas à sua resolução, sem desperdiçar demasiados recursos, aproveitando a sua força positiva, para atingir os objetivos da organização.

De acordo com o funcionário o grau de dificuldade para encarar as diferenças individuais tem sido de certa forma, interessante, pois cada um respeita o espaço, crença e valores de cada um, para que não haja conflitos pessoais e nem profissionais.

Os funcionários têm no trabalho uma fonte de realização pessoal, principalmente quando fazem aquilo de que gostam e, conseqüentemente, o fazem com prazer. O que para ALMEIDA (1995). Essas diferenças podem estar presentes nos valores, crenças, atitudes, sexo, idades e experiências. Fazendo com que as várias situações sejam analisadas de múltiplas maneiras, pelos vários sujeitos, dando inevitavelmente a situações de divergência de pontos de vista.

Segundo o funcionário a empresa não investe em capacitação profissional, o que gera bastante desconforto e desmotivação, fazendo que com esse comportamento da empresa, gere certo conflito entre empresa/funcionários, acreditando que as limitações de recursos tem sido prejudicial no todo dentro da empresa, para DE DREU; WEINGART (2002) pelo fato dos recursos serem limitados, estes são alvo de competição. É difícil a unanimidade quando se distribui equitativamente, pois existe sempre quem ache que fique prejudicado.

Para o funcionário a estratégia da gestão para solucionar os conflitos tem obtido sucesso através de reuniões mensais para se obter a participação de todos os funcionários, fazendo com isso, que os conflitos gerados sejam resolvidos de forma adequada visando o lado de todos. Segundo MARRINER-TOMEY (1996), a detecção do problema interpessoal ou organizacional e a sua enunciação em termos simples é o primeiro passo para a resolução do conflito.

O funcionário afirma que não existe realização profissional dentro da empresa, com as habilidades usadas pelos gestores, fazendo com isso, que a produção diminua de forma inadequada, já que a liderança não se importa com as



opiniões e sugestões dos funcionários.

Segundo PUTNAM (1997), para a resolução do problema que gerou o conflito todas as soluções devem ser consideradas e ponderadas, como possíveis. Todos os intervenientes do conflito devem sentir-se livres de poder apresentar as suas soluções, mesmo as mais estranhas e inaceitáveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando-se os resultados verificou-se, primeiramente, uma significativa importância de que a empresa não se importa com as opiniões dadas pelos funcionários, fazendo que com isso, existam os conflitos de maneira generalizada. Conflitos profissionais, pessoais, entre líder e liderados, sendo assim, a empresa não se torna um bom local para se trabalhar, pois lá não existe oportunidade, inovação de idéias, desenvolvimento, oportunidade de carreira.

As exigências que o mercado de trabalho está impondo ao trabalhador estão em algumas situações levando ao stress, em relação a benefícios, liberdade de expressão, comunicação aberta e bom relacionamento com a chefia, treinamento e desenvolvimento, ambiente agradável para trabalhar e estabilidade, sendo perdidas vantagens como: a oportunidade de ascensão, salários condizentes com as funções e melhores condições de trabalho em relação à assistência técnica de máquinas e equipamento.

A maioria das perguntas requeria opinião dos funcionários acerca da satisfação destes quanto às habilidades dos gestores em relação aos conflitos e o relacionamento com a liderança e com outros colegas e ainda o quanto esses funcionários sentem desmotivados e desvalorizados profissionalmente, para então se analisar o nível da desmotivação dos funcionários dessa empresa.

É sabido que o conflito faz parte do relacionamento humano, mas não é necessariamente aquele que acaba com ele. O que pode acabar com o relacionamento é a maneira como se lida com o conflito, lembrando que ignorá-lo ou abafá-lo pode gerar o caos.

Nas organizações a relação é a mesma, pois todos os sujeitos se relacionam. Logo é necessário criar ferramentas para gerenciar os conflitos, canalizando os de forma positiva tirando o máximo de proveito da situação. Para se chegar a um consenso é necessário que ambas as partes tenham a capacidade de comunicar, ouvir e questionar. Pois solucionar um conflito exige o estabelecimento de um diálogo onde as partes se colocam na busca de um desfecho satisfatório para ambos os lados.

A comunicação clara e eficaz é uma ferramenta fundamental para solucionar conflitos, porém se há ruído na transmissão da mensagem as consequências podem ser negativas como a geração de inquietação, irritabilidade, ansiedade entre outras.

O conflito na maioria das vezes é considerado como negativo, porém nas organizações ele pode servir para estimular a criatividade e a inovação gerando satisfação e motivação. Mas para que isso aconteça o papel da liderança tem que ser de comprometimento, deve conquistar a confiança e o respeito dos seus liderados.

O bom líder é aquele que vê no conflito uma forma de estimular seus liderados a crescerem, a enxergarem o momento atual como um desafio a ser vencido.

