

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES: o papel do líder na resolução de conflitos

CONFLICT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONS: the role of the leader in conflict resolution

Geyson Grube – geysongrube@gmail.com

Ana Teresa Colenci Trevelin – atcol@yahoo.com.br

Faculdade de Tecnologia de São Carlos (FATEC) – SP – Brasil

RESUMO

Neste artigo apresenta-se uma revisão bibliográfica da função do líder mediante aos conflitos interpessoais no local de trabalho. Numa perspectiva efetiva na solução dos embates, foram analisadas as origens, os tipos e as consequências dos conflitos. Os grandes líderes são capazes de identificar e mediar possíveis disputas entre equipes e colaboradores, numa situação de confronto o líder tem que garantir que ambas as partes saiam satisfeitas e que a situação seja esclarecida. O papel do líder é de suma importância na atuação de resolução de conflitos, no alcance de melhorias do capital humano visando transmitir confiança a empresa e aos seus liderados.

Palavras-chave: Líder. Gestão de Pessoas. Capital Humano. Conflitos.

ABSTRACT

In this article we present a bibliographical review of the leader's role through interpersonal conflicts in the workplace. In an effective perspective on the solution of the disagreement we will analyze the origins, the types and the consequences of the conflicts. Great leaders are able to identify and mediate potential disputes between teams and employees, in a confrontational situation; the leader has to ensure that both parties are satisfied and that the situation is clarified. The role of the leader is of paramount importance in the resolution of conflicts, in the achievement of human capital improvements in order to transmit confidence to the company and its employees.

Keywords: Leader. People management. Human Capital. Conflicts.

1. INTRODUÇÃO

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar as pessoas nas organizações. Uma boa liderança tem a capacidade de criar sinergia

entre os colaboradores, fazendo os liderados alcançarem lugares onde jamais imaginaram chegar.

Para alcançar esse patamar, o tempo e as metas agressivas transformaram os modelos de grupos e as qualificações dos colaboradores. Durante a década de 80 no Brasil, as atenções eram direcionadas para o comportamento de cada indivíduo da organização, a fim de atingir os objetivos organizacionais. Esses estudos tinham a finalidade de reorganizar os processos, visando maximizar a produtividade através da gestão de pessoas. Segundo MARCOVITCH (2005) o perfil dos colaboradores estava em transformação, sendo necessário manter apenas a mão de obra qualificada.

Há dez anos, não existia o conceito “equipe”, contudo com o surgimento de novas técnicas possibilitou-se o desenvolvimento de novas especializações e estas, por sua vez, criaram interdependências organizacionais e conseqüentemente a necessidade da cooperação entre os indivíduos. A ideia de que cada colaborador era orientado apenas pela sua função foi negligenciada por causa das novas especializações, desse modo, os modelos de profissionais se transformaram e, por conseqüência, emergiu segmentações nas equipes de Produção, Marketing, Finanças, Recursos Humanos.

Perante os processos organizacionais os conflitos nas equipes sempre estiveram presentes no ambiente de trabalho. Mesmo diante de um espaço totalmente globalizado, competitivo e de cobranças mais agressivas para o alcance de metas os conflitos sempre existiram e passaram a ser cada vez mais estudados. Segundo FALCONI (2004) o ambiente de trabalho é susceptível ao estresse, diversidade cultural, choques de gerações diferentes, as metas intangíveis impostas pelo mercado e outros fatores que conduzem aos conflitos. Eles nascem de diversas formas e os mais recorrentes são três: estresse, menos coesão e pouca cooperação.

A experiência adquirida pelas organizações ao longo desses anos mostrou que um líder dinâmico e efetivo é essencial para gerar mudanças significativas nas empresas. Tanto no setor privado quanto no público existe um amplo entendimento quanto à personalidade do líder. Para ROBBINS (2002, p. 286) a liderança “é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos organizacionais”. Procurar interpretar cada indivíduo é extremamente difícil, avaliar a situação emocional da equipe é todo um trabalho constante e rotineiro realizado pelo líder.

Assim, o objetivo desse trabalho foi buscar uma conceituação teórica na literatura especializada sobre a dimensão do conflito e os principais desafios e as estratégias para os

líderes conduzirem essa questão, enfatizando os pontos positivos de criar um grupo dinâmico que trabalha de forma sinérgica.

2. ORIGENS DOS CONFLITOS

Por mais diversificado que seja os processos produtivos, os ambientes organizacionais e os padrões produtivos as pessoas que estão inseridas nesses ambientes estão sujeitas a se envolverem em conflitos. Isso porque cada pessoa traz consigo uma definição de ideias, valores, culturas e formas diversas de comunicação.

Usando como exemplo, um setor de colaboradores que está diante de um projeto com prazos finais apertados e uma falta de diálogo coerente, neste caso o estresse pode ser o estopim de conflitos. O estresse remove qualquer fachada que se construiu para ocultar sentimentos e pequenas coisas se tornam grandes catástrofes. Segundo DE DREU (1997, p. 9) o conflito é "processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo". Em sua definição, o conflito nada mais é que uma disputa entre duas partes, ou mais, pelo mesmo direito, se confrontando envolvendo princípios, gerando hostilidade. Fica caracterizado que essas duas pessoas estão presas em uma disputa, na qual, se uma pessoa está afetando suas "necessidades", descreve como a prova de que ela tem necessidades a satisfazer, dessas nas quais a o envolvimento dos valores, interesses, história pessoal, história cultural e atitudes.

2.1 Tipos de conflitos

Alguns autores estudaram e classificaram os conflitos para melhor contextualizá-los. ROBBINS (2003) aponta que, existem três tipos de conflitos: os de tarefas, os de processos e os de relacionamentos.

As tarefas estão atreladas aos vários processos que estão diante do gestor, que organiza a rotina, e acompanha as atividades interdependentes e os fluxos de trabalho, garantindo que cada processo seja executado, aos recursos disponíveis, mas escassos. Nesse caso é a divergência que ocorre pela autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra.

Os processos que estão agregando valores, que recebem entradas, transformando-os em resultados, mantém em sua conjuntura de rotina uma identidade. Essa na qual as pessoas encontram uma maneira de realizar uma determinada atividade sequenciada, padronizada ou

não, resultando em divergência na execução das atividades. Tudo isso está envolvido com as metas e os objetivos agressivos já pré-determinados pela própria organização.

Ao longo desse projeto estruturado, que dispõe da diversidade de idade, sexo, orientação sexual, raça e etnia, impacta na divergência de valores. Aqueles conflitos que se originam dos relacionamentos na forma de contato entre pessoas e grupos se tornam prejudiciais às empresas, já que existe uma busca por um capital intelectual que se diversifica conforme as suas gerações. Tendo em vista que pequenos conflitos podem gerar com o tempo grandes conflitos

2.2 Potenciais consequências dos conflitos

Quando existem situações onde os conflitos são ignorados e/ou mal solucionados por consequência pode haver uma pendência entre os envolvidos que irá gerar um problema a curto ou em longo prazo. Para SLATER (1999), uma situação mal resolvida causa desperdício de tempo, afeta o ambiente de trabalho, cria um ambiente hostil, interfere nas metas e objetivos pré-estabelecidos dificultando o entrosamento dos grupos e criando problemas relativos ao clima organizacional.

Segundo ROBBINS (2003) o que não funciona da forma normal, causa prejuízo, tanto para o grupo, quanto para cada indivíduo envolvido e sua organização. O descontentamento destrói as relações existentes no grupo, gerando a desunião, dificuldade nas comunicações e o descaso para o cumprimento das metas reduzindo a produtividade do grupo e em casos mais extremos o desmantelamento de todo o grupo e por fim, a organização encerra suas atividades.

Quando se trata do envolvimento de um “chefe” na tentativa de dominar os funcionários alguns supervisores acreditam que a maneira de ser bem-sucedido é usar a estratégia da “confrontação”, para que tenha um domínio da situação. WEISS (1994) acredita que essa estratégia é conhecida pela agressividade e confronto forçando os colaboradores a reprimirem o conflito ao invés de tentar resolvê-los. Nessa situação nenhum problema é tratado e em um determinado momento eles vão utilizar o sentimento reprimido, frustração, ou até mesmo a raiva, que irá gerar a ruptura dos trabalhos em equipe interferindo diretamente nas metas e os objetivos pré-determinados.

2.3 Fontes de conflitos no local de trabalho

As organizações constituem de áreas comuns, que são os espaços onde acontecem as interações de diferentes grupos sempre com a finalidade de atualizar identidades, relatar assuntos do cotidiano, conflitos e formar alianças. Existe uma interação entre grupos segmentados nos setores operacionais, táticos e estratégicos.

Mas os setores de uma mesma organização se competem entre eles por garantir os orçamentos mais abundantes, por vantagens com seus superiores e/ou pequenas coisas que acabam destruindo as relações. Segundo HELLER (1999) os grupos são suscetíveis às tensões de legitimação na medida em que as atividades de seus poderes e autoridades causam pressões sobre os trabalhos das demais categorias “invadindo” áreas de outras competências.

Dentro do mesmo setor também existem competições, é a busca por melhores cargos, garantir as férias nos melhores períodos do ano e quando se trata de rotina há manipulações para garantir aqueles 10 minutos para sair mais cedo do trabalho sem que ninguém diga nada ao chefe.

3. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA A RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS

Os modelos de liderança hoje presentes no mercado são os responsáveis por motivar e levar as equipes atingirem os objetivos pré-estabelecidos pelo setor estratégico de uma empresa. E para que eles se concretizem se faz necessário que o líder tenha qualidade na comunicação, motivação, seja ativo e que tenha a capacidade de integrar seus colaboradores no âmbito de trabalho. Nesse contexto, é a experiência do líder sendo colocada em prática, quando avalia a fundo algumas questões corriqueiras, visando estar identificando os fatos que ainda não aconteceram.

No momento em que o líder passa administrar sua equipe, ele vai identificar que precisa estar ciente de todos os conflitos em potencial. Nessa situação, estar atento a todos os pontos de vista, conversar com testemunhas oculares e pessoas que são familiarizadas com aquele determinado problema. Segundo FALCONI (2008) lidar e identificar conflitos dentro das organizações é parte de um trabalho diário.

É de extrema importância estar familiarizado com os problemas e não manter uma visão distorcida ou até mesmo parcial. A ideia de liderança é que ela não seja restrita apenas na visão

panorâmica, mas que seja utilizada a famosa vista das aves “vista de cima”. Segundo WEISS (1994) avaliar com a exatidão das percepções, a fim de impedir discussões mal orientadas, que poderiam produzir maus sentimentos.

Por conseguinte, se participarem na sugestão de soluções de forma imparcial, sem que seja adotado algum lado, para os problemas haverá chances de ser mutuamente satisfatória a solução adotada.

3.1 Envolvimento do líder na resolução de conflitos como vantagem competitiva

Para WEISS (1994) existem duas situações para resolver o problema. Uma delas são as tratativas, onde os diálogos em que os envolvidos se utilizam de uma comunicação criativa buscando por si só encontrar a solução para a disputa. Essa condição que ambas as partes conseguem solucionar aquele impasse as duas partes se beneficiam disso. Nas condições em que o resultado não é querido por nenhuma das partes e acaba deixando passar muitas informações relevantes, assim podendo gerar um grande transtorno ou até mesmo a destruição de toda equipe.

Quando não conseguem chegar a uma solução através do diálogo, as pessoas necessitam de um mediador, o facilitador, com conhecimento na área de comunicação que vai providenciar e encontrar uma solução para o devido problema.

De acordo com DREU (1997) em um primeiro momento, onde existe um conflito e ambas as partes não têm a capacidade de encontrar um senso comum, uma terceira pessoa (Líder) acaba intervindo na situação e sua solução acaba não sendo convenientes para ambas as partes. Para WEISS (1994) existe uma maneira de mediar uma disputa, quando os combatentes chegam a um impasse. Os líderes na posição de mediadores de conflitos devem permanecer em uma posição neutra, imparcial, sem preconceitos para que nesse momento, ele possa interferir no impasse entre os envolvidos.

Esse acaba se tornando o melhor momento para administrar e intermediar o problema de forma eficiente. Conforme salienta BLUMEN (1999) por mais que se tenha uma ansiedade em estar participando de forma mais ativa da discussão é necessário ter cuidados para não receber o peso do esforço nos ombros. A confusão pode acabar nas mãos do intermediador, ao invés de estar com os envolvidos.

Outro cuidado que o líder deve manter ao longo da sua atuação é optar por um lado. No momento em que um lado acaba sendo “escolhido”, o outro perceberá e será necessário um

esforço maior para a resolução dessa disputa, enquanto o outro lado se aproveita da condição de ter um ouvido amigo a seu favor. O papel do líder na resolução de conflitos é comparado com a de um jurado, que se posiciona na primeira fila de um ringue de luta, observando atentamente todos os detalhes com uma visão clara. Ele não participa como um árbitro, dentro da situação.

O líder tem que mediar o problema ouvindo, analisando os dados, procurando os pontos que são comuns e novas informações e formulando um resumo. A escuta ativa é fundamental e é a ferramenta mais importante quando se está mediando um conflito. Mas é necessário realizar uma intervenção na condição em que a situação se torne desesperadora, aquela que os lutadores estão quase se nocauteando.

Após ouvir as partes envolvidas a segunda função do intermediador em uma disputa é examinar as informações obtidas de forma rigorosa com olhar crítico. Essa Análise pode ser feita através de retornos informativos, como confirmar as versões descritas com os conflitantes. Esse momento se faz importante, porque é onde o líder trás os envolvidos para se utilizar de uma mesma linguagem e principalmente se utiliza das mesmas interpretações.

WEISS (1994) aponta que mesmo quando duas pessoas concordam sobre os fatos, cada qual os interpreta de modo diferente ou sente de maneira diferente. As pessoas têm uma visão diferente uma das outras, então à busca por uma interpretação, que seja clara e entendida pelas partes é fundamental. Enquanto o conflito acontece e as pessoas se mantêm em seus mundos com suas realidades o líder busca um solo comum algum ponto em que essas realidades tenham um ponto em comum para que nenhuma das partes se sinta derrotada ou abatida.

4. CONFRONTAÇÃO CONSTRUTIVA – UMA ESTRATÉGIA EFICIENTE

O líder diante da resolução de conflitos necessita de imediato identificar qual é o tipo de conflito que está lidando, ou seja, se trata de um conceito ideológico, algo mais conceitual ou pessoal. Conforme FALCONI (2004) inicialmente a solução depende que uma das partes realize uma abordagem inicial uma atitude para resolver aquele impasse, a fim de gerar uma situação amistosa. Um bom início de conversa que busque a solução para que ambas as partes “vença” gera uma situação amistosa.

O líder demonstrando as opções para os envolvidos de empreender uma ação corretiva ou de não fazer coisa alguma está oferecendo o compartilhamento da responsabilidade, proporcionando um resultado do tipo venço - vence.

Para aplicar a solução que foi proposta para o líder só é possível quando as partes envolvidas aceitam mutuamente que podem ganhar alguma coisa se conseguirem empenhar-se na resolução da situação. Até chegar nesse ponto é de extrema importância encará-la de forma cooperativa, estando atento a vários aspectos: A importância de toda comunicação bem clara, troca de informações mais relevantes e a sensibilidade para diferenças e semelhanças, as antigas atitudes de confiança com o sentimento de ser útil um para o outro quando se tratar das tarefas.

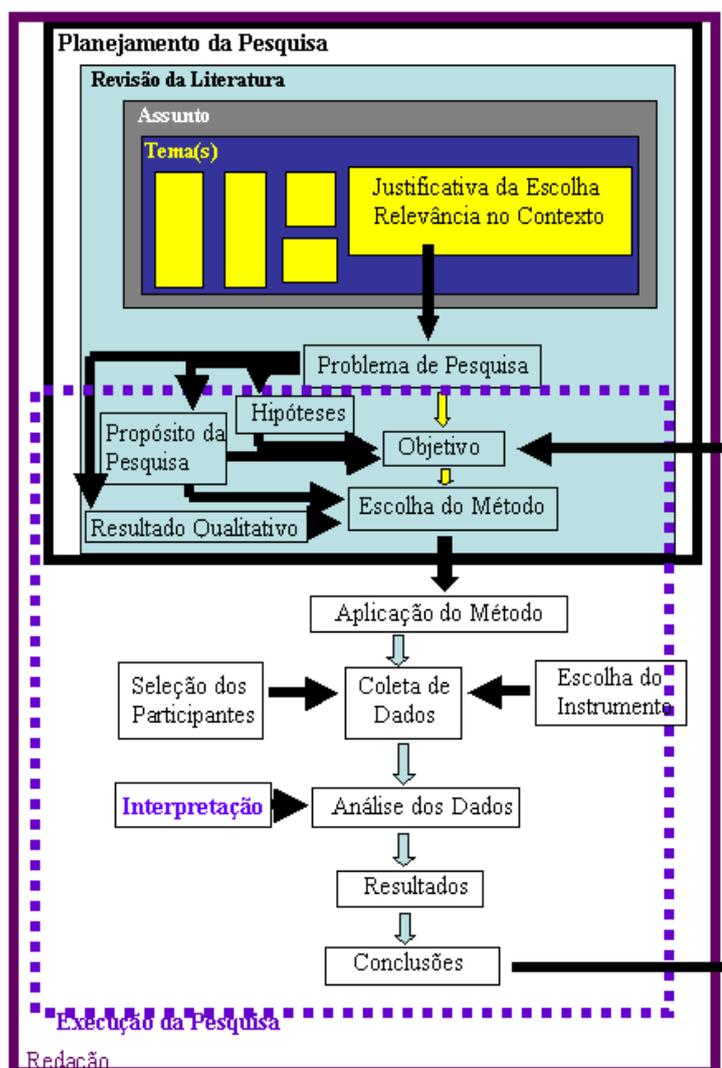
A condição necessária para que o confronto seja resolvido pelo pensamento eu venço - ele vence, é o ato de boa-fé entre as partes. Em especial, sendo um líder será necessário o uso da estratégia de confrontação construtiva. Influenciar os outros ao invés de forçá-los a evitar-se ou agredir-se (perder - vencer ou vencer - perder).

De acordo com WEISS (1994) a asserção ao invés da agressão torna possível a discussão, o que torna a asserção diferente da agressão é o fato de que as pessoas afirmativas reconhecem os direitos dos outros, assim, como também os próprios. Além disso, ao contrário da agressão, a asserção revela sentimentos em vez de mascará-los em hipocrisia ou em outras atitudes arrogantes. Assim, as pessoas envolvidas no conflito se sentirão bem com os resultados das discordâncias ao invés de se ressentirem com o que aconteceu.

5. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Visando atingir os objetivos propostos, o procedimento de pesquisa mais adequado foi fazer uma revisão bibliográfica, ao estado da arte, para ensejar o domínio do conhecimento já disponível, de modo a se estabelecer um referencial teórico sobre o tema. Para isso, utilizou-se o método para pesquisas qualitativas conforme aponta a Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Referência do planejamento da pesquisa



FONTE: Os autores (2019)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão bibliográfica traz as reflexões sobre o papel do líder na resolução de conflito. Esse trabalho expõe através de relatos dos autores citados, como é importante para as organizações contratarem ou manterem um líder preparado, para que eles possam executar uma excelente gestão. A revisão se expressa como uma excelente ferramenta metodológica para análise e coleta de informações na atuação do líder nas resoluções de conflitos. Serve para que haja uma tomada de decisão assertiva para a melhora no desempenho das equipes, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

O estudo é relevante para a adoção de uma metodologia, onde os líderes podem influenciar pessoas, com base nos conceitos estratégicos, apresentados pelos autores citados, podendo ser aplicados em outros estudos e pesquisas para o desenvolvimento de novas estratégias e conceitos voltados para resolução de conflitos.

Pode-se perceber que o artigo alicerça a tomada de decisões relativas à de um plano estratégico voltado para soluções de conflitos. Através do presente trabalho, fica caracterizado que as organizações exigirão profissionais capacitados, que atuem com uma nova postura e tenha o papel de liderança empenhando ao desenvolvimento de seus colaboradores. Esse artigo servirá para contribuir com o crescimento pessoal e profissional de cada líder, auxiliando sempre, a fim de garantir o sucesso nas organizações e influenciando de forma satisfatória aqueles que a ela pertencem.

Como pesquisas futuras, pretende-se diminuir os conflitos nas organizações, com a finalidade de tornar as equipes mais eficientes e produtivas.

BIBLIOGRAFIA

BLUMEN, J. Lipman. **Liderança Conectiva**: Como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado. São Paulo: Makron Books, 1999.

DREU, C., De. **Conflito Produtivo**: A Importância dos conflitos nas organizações. Londres: Sage Publications, 1997.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Nova Lima: INDG TecS, 2004.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. Nova Lima: INDG TecS, 2008.

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro poder**; Nova Lima: INDG TecS, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **O Poder da Inteligência Emocional**: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

GRUN, Anselm. **A Sabedoria dos Monges na Arte de Liderar Pessoas**. Petrópolis: Vozes, 2006.

HELLER, Robert. **Como Gerenciar Equipes**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MARCOVITCH, J. **Pioneiros & Empreendedores**: a saga do desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Edusp/Saraiva, 2005.

MOREIRA, M., Elisa. **Liderar Não é Preciso**: Um guia prático para o dia a dia dos líderes. São Paulo: Paulinas, 2010.

NEWMAN, W. & Warren, C. Kirby. **Administração avançada**. São Paulo, Atlas, 1980.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar as pessoas**. Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Pearson Education, 2002.

SLATER, Robert. **Liderança de Alto Impacto**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

MCNEILLY, Mark. **Sun Tzu e a Arte dos Negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

WEISS, Donald. **Como resolver ou evitar conflitos no trabalho**. Tradução Reinaldo Guarany. São Paulo: Nobel, 1994.