

FACULDADE SÃO JUDAS TADEU
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FLAVIA LIMA PATARRAZ

MODELOS DE GESTÃO DE CONFLITOS E OS IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO

Rio de Janeiro
2013.2

FACULDADE SÃO JUDAS TADEU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FLAVIA LIMA PATARRAZ

MODELOS DE GESTÃO DE CONFLITOS E OS IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO

Monografia apresentada para obtenção do título de **Bacharel em Administração de Empresas** à Banca examinadora da Instituição de Ensino Superior São Judas Tadeu, com a orientação do professor Glaucio Assunção Gonzaga.

Rio de Janeiro
2013.2

TERMO DE APROVAÇÃO

FLAVIA LIMA PATARRAZ

MODELOS DE GESTÃO DE CONFLITOS E OS IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Judas Tadeu como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, aprovado pela seguinte banca examinadora:

Professor Sergio Siqueira
Coordenador da graduação em Administração
Faculdade São Judas Tadeu

Professor Orientador: Glaucio Assunção Gonzaga
Faculdade São Judas Tadeu

Professora: Renata dos Santos Soares
Faculdade São Judas Tadeu

Rio de Janeiro, ____ de dezembro de 2013.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo abordar a gestão de conflitos nas organizações. Os conflitos são percebidos desde o início da humanidade e estes ocorrem com muita frequência no nosso cotidiano como oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Assim, para conseguirmos superar os obstáculos que afetam o nosso desenvolvimento seja no âmbito familiar, político, social ou organizacional, é necessário à aplicação de alguns métodos que colaborem para solucionar e administrar os conflitos de forma eficaz. Para atender às necessidades organizacionais nos dias atuais, é preciso saber gerir bem os conflitos que, inevitavelmente, surgirão devido à existência de diferentes expectativas. Elaborar as estratégias de uma forma adequada pode ser uma ferramenta muito útil para à tomada de decisões e também para o alcance de resultados positivos, a fim de garantir o seu funcionamento e até mesmo a sua permanência no mercado com uma economia cada vez mais globalizada e competitiva.

Palavras-chave: Conflitos, Estratégias, Resultados;

ABSTRACT

This work aims to address conflict management in organizations. The conflicts are seen from the beginning of mankind and these occur frequently in our daily life as opportunities for personal and professional growth. So for we can overcome the obstacles that affect our development is within the family, political, social or organizational, is necessary to implement some methods that collaborate to resolve and manage conflict effectively. To meet organizational needs nowadays, you need to know to properly manage the conflicts that inevitably arise due to the existence of different expectations. Develop strategies in an appropriate manner can be a very useful tool for decision making and for the achievement of positive results in order to ensure its operation and even your stay in the market with an economy increasingly globalized and competitive.

Keywords: Conflicts, Strategies, Results;

EPIGRAFE

**“A regra de ouro da conduta é a tolerância
mútua,
porque nunca pensamos todos da mesma
forma
e sempre veremos só uma parte da verdade
sob diferentes ângulos.”**

Ghandi

SUMÁRIO

Introdução.....	8
Capitulo I. Descrição do tema	
1.1. Tema	10
1.2. Situação problema.....	10
1.3. Objetivos	10
1.3.1. Objetivo geral	10
1.3.2. Objetivos específicos	10
1.4. Justificativa	10
1.5. Metodologia.....	11
1.5.1. Tipo de pesquisa	11
1.5.2. Método de coleta de dados	11
1.5.3. Tratamento dos dados	12
2. Capitulo II: Referencial Teórico	
2.1. Definição de conflito.....	13
2.2. Características dos diferentes tipos de conflito.....	17
2.2.1. Conflitos interpessoais e intrapessoais.....	21
2.2.2. Conflitos organizacionais.....	23
2.3. Liderança e poder.....	25
2.4. Competências do líder como gestor de conflitos.....	29
2.5. Modelos de gestão de conflitos nas organizações.....	32
2.5.1. Exemplos de modelos de gestão de conflitos nas organizações.....	33
2.6. O papel dos estilos de gestão e das estratégias para lidar com os conflitos na organização.....	36
2.7. A Gestão de conflitos e a negociação.....	41

Conclusão.....	46
Referências Bibliográficas.....	49
Anexos.....	53
Anexo 1: Empresa do Ramo Têxtil.....	53
Anexo 2: Questionário I.....	59
Anexo 3: Questionário II.....	60

INTRODUÇÃO

Constata-se uma série de obstáculos que ocorrem no âmbito pessoal, social, familiar e profissional, devido à necessidade de saber lidar e gerir situações conflituosas, uma vez que as pessoas geralmente não têm os objetivos e interesses semelhantes. Compreender que os conflitos fazem parte da vida das pessoas e das organizações proporciona a oportunidade de usar a criatividade, a inovação e a reflexão, criando espaço para o crescimento individual e coletivo das partes envolvidas.

Segundo a visão tradicional, os conflitos podem trazer consequências a partir de comportamentos indesejáveis individuais ou coletivos, que mesclam sentimentos e comportamentos essencialmente negativos que podem gerar resultados prejudiciais ao grupo e à organização. Porém, atualmente é reconhecida a importância de gerir os conflitos que surgem entre as pessoas de um grupo para encontrar as melhores soluções ou decisões.

Para esclarecer de modo mais preciso a dinâmica dos conflitos organizacionais, é importante ter uma visão abrangente sobre as suas inúmeras possibilidades. Entretanto, o termo conflito pode transmitir um desconforto intenso, onde o reconhecimento da existência das formas destrutivas e construtivas de proceder se faz necessário. Devido à discordância de ideias e diferentes modos de interpretação das ocorrências no cotidiano das empresas ou por ter valores opostos, quando bem administrados podem gerar aprendizagem pessoal e profissional.

O conflito organizacional também deve ser identificado, analisado e solucionado, uma vez que se revela necessário, entre pessoas ou grupos no relacionamento interpessoal ou intrapessoal. Utilizando-se como ferramenta a negociação e outras estratégias para evitar que a organização passe por graves problemas como redução da produtividade ou quando atinge a sua lucratividade. Em muitos casos, a falta de habilidade e experiência em lidar com situações de discordâncias ou adversidades, ocasiona redução no desempenho e afeta a execução das atribuições pela perda da capacidade de interação, de se relacionar e de se motivar comprometendo o crescimento, as metas, os objetivos e os resultados organizacionais. Para isto, é essencial o uso de alguns procedimentos que visem facilitar a administração dos conflitos, como as estratégias que devem ser implementadas após uma análise ampla e detalhada.

As principais causas dos conflitos podem ter origens diversas. A forma como é identificado e analisado pode acentuar o problema ou resolvê-lo sem ocasionar maiores danos. Destacam-se como principais causas, os choques de interesses individuais, organizacionais ou grupais, intriga, inveja, luta pelo poder entre outros aspectos.

O papel do gestor é equilibrar todos os fatores utilizando-se de técnicas e habilidades para mensurar a eficácia da solução e verificar a origem dos novos conflitos que dela decorrem. Para que as próximas decisões possam ser programadas e rapidamente solucionadas, pois determinadas situações surgem e se repetem com frequência no ambiente organizacional. Contudo, gerir conflitos significa compreender profundamente a sua natureza, a dinâmica e as variáveis existentes para otimizar o seu resultado através de um diagnóstico das situações conflituosas para ser possível enfrentá-las adequadamente.

Neste trabalho monográfico pretende-se abordar o tema gestão de conflitos, especialmente no que se refere ao contexto empresarial. Com foco na definição de conflito, nas atitudes que os gestores e funcionários têm diante das situações conflituosas, as fontes de conflito e nos fatores condicionantes com ênfase nas melhores estratégias para lidar com o conflito e seus impactos no resultado organizacional.

CAPITULO I: DESCRIÇÃO DO TEMA

1.1.-TEMA

Modelos de gestão de conflitos e os impactos na organização

1.2.– SITUAÇÃO PROBLEMA

Até que ponto os conflitos podem afetar a organização?

1.3.– OBJETIVOS

1.3.1 – Objetivo geral

O Objetivo geral deste trabalho é relatar as causas e prováveis consequências que os conflitos podem causar nos resultados das organizações.

1.3.2 – Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho consistem em:

- Descrever as definições de conflitos e como lidar com ele de forma eficaz;
- Definir alguns procedimentos necessários para o gerenciamento dos conflitos nas organizações;
- Identificar as habilidades e as estratégias necessárias para a gestão dos conflitos organizacionais e o seu impacto nos resultados;

1.4 – JUSTIFICATIVA

Observa-se que nas organizações contemporâneas existe a necessidade de gerir os conflitos que surgem naturalmente no ambiente organizacional. Uma vez que estes conflitos afetam diretamente o seu desempenho ocasionando efeitos que se refletem no contexto do relacionamento entre as pessoas e no resultado das empresas. Sobre esse aspecto, deve se destacar a importância de desenvolver a habilidade de se tomar as decisões mais adequadas para reduzir ou eliminar os

conflitos de forma eficaz tendo como finalidade minimizar os riscos de uma organização sofrer prejuízos.

1.5. METODOLOGIA

1.5.1. Tipo de pesquisa

Para classificar esta pesquisa, tendo como base a taxionomia apresentada por Vergara (2013) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora exista muito material relacionado à gestão de conflitos nas organizações, não foram encontrados estudos que abordassem de maneira sintetizada os resultados de sucesso que uma estratégia bem planejada pode acarretar para eliminar os conflitos que ocorrem no cotidiano das empresas. Descritiva porque visa expor características sobre o perfil do gestor, relacionar as variáveis de acordo com a sua maneira de proceder para alcançar os objetivos definidos. E, pretende ainda exemplificar como os conflitos podem ser compreendidos e superados. Relatando as causas e prováveis consequências que os conflitos podem causar nos resultados das organizações.

Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica realizada com base nos seguintes materiais: livros, alguns artigos e com o apoio da internet, tendo como finalidade conseguir uma maior opção de informações sobre o tema desta pesquisa e ainda, esclarecer determinados fatos que de alguma forma, colaboram para que determinado fenômeno aconteça. De acordo com Vergara (2013), “a pesquisa bibliográfica, tem como recurso o uso de material de fácil acesso ao público em geral”.

1.5.2. Método de coleta de dados

Serão consideradas as informações que enriqueçam o conhecimento sobre gestão de conflitos, visando ampliar a noção do seu impacto nos resultados

organizacionais. Segundo Vergara (2013): “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

1.5.3. Tratamento dos dados

Segundo Vergara (2010, p.59) o “tratamento dos dados referem-se àquela seção na qual se explicita como se pretende tratar os dados” eles serão abordados através de interpretações e análises das informações adquiridas de forma bibliográficas, e então separados por tópicos a respeito das causas e prováveis consequências que os conflitos podem causar nos resultados das organizações. O objetivo central é organizar sistematicamente os dados e as informações de forma que possibilite fornecer respostas à pergunta principal do trabalho de investigação, no qual possibilitará ao leitor uma reflexão de caráter consistente e amplo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. – DEFINIÇÃO DE CONFLITO

Robbins (2010), para conceituar sobre conflito é necessário compreender através das diferentes abordagens como a visão tradicional, as relações humanas e ainda uma visão interacionista. A visão tradicional que prevalecia por volta das décadas de 30 e 40, relatava sobre os conflitos englobando todos, como ruins e sendo assim, deveriam ser evitados. O conflito era considerado como uma disfunção causada por falhas de comunicação, pouca confiança entre os funcionários e visto como um fracasso dos líderes. A visão apontada pelas relações humanas nas décadas de 40 até 70 consistia em abordar a questão dos conflitos como uma consequência natural e inevitável. Os conflitos já não eram mais considerados como sendo totalmente negativos, pois também apresentavam aspectos positivos.

Através da visão interacionista, a mais recente, relata o início das alterações ocorridas nos conceitos de conflitos da segunda metade do século XX. Abordavam os conflitos como absolutamente necessários ao aprimoramento do desempenho individual ou coletivo. Essa abordagem apresentou uma contribuição importante aos líderes destes grupos, pois administrar os constantes conflitos que surgem, permitindo assim, a expressão de distintas observações para manter um grupo mais coeso e criativo (BERG, 2011).

Segundo Rahim (2001), teorias de gestão clássicas abordadas por autores como Taylor, Fayol e Weber, seus estudos relatam a eliminação das fontes que pudessem gerar conflito. Portanto, os fatores de origem emocional e elementos considerados “irracionais”. A organização precisa aumentar a sua produtividade e também desenvolver as estruturas organizacionais, tais como: regras ou procedimentos específicos, criar hierarquias, cadeias de comando, tendo objetivos claros e bem definidos. Na organização, ter pouca ou a total falta de compatibilidade dos princípios e valores, somada as dificuldades pessoais em entender as diferenças alheias em seus diversos aspectos podem gerar situações conflituosas (RAHIM, 2001).

Robbins (2010, p. 190) define:

Podemos definir conflito, portanto, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante". Ou ainda, entende-se o conflito como um processo no qual o esforço é propositadamente feito por "A" para destruir o esforço de "B", com recurso a qualquer forma de bloqueio que resulte na frustração de "B" no que concerne à prossecução das suas metas e ao seu desenvolvimento dos seus interesses.

Nestas últimas décadas, muitas mudanças foram verificadas, gerando a procura de novos e inovadores modelos que auxiliem na gestão organizacional, tendo como objetivo otimizar o desempenho, conquistar vantagens competitivas, atingir a missão institucional e, em especial maximizar os resultados. Atualmente, as empresas que não souberem gerenciar conflitos junto aos funcionários poderão passar por muitas adversidades frente a um cenário tão competitivo e com inúmeras transformações sociais, culturais e políticas, temos como exemplo: a redução da participação de mercado; as dificuldades em desenvolver novos produtos; apresentar o clima organizacional prejudicado; queda de produtividade; gerar uma percepção ou imagem negativa para determinado público-alvo. (BURBRIDGE, 2012).

Para Faria (2006), nas organizações existem atmosferas psicológicas próprias, o clima organizacional deve estar relacionado em tentar satisfazer as necessidades humanas dos seus integrantes, por isso, quando ocorre algum fator que desencadeie o descontentamento ou frustração no público interno, pode causar reações no funcionamento da empresa. Após o surgimento das motivações de caráter econômico se iniciou novas motivações que interferem direto no desenvolvimento individual realizado através do trabalho, assim sendo, muitos conflitos íntimos e sociais tiveram visibilidade nas famílias e grupos. Entretanto, a percepção para identificar potenciais conflitos pode se constatar nos grupos envolvidos.

Outros fatores surgem nos conceitos que os definem como a oposição ou ainda a incompatibilidade, estabelecendo assim, as circunstâncias que irão colaborar para o começo do processo dos conflitos. Todavia, determinados conflitos possuem aspectos que não ser necessariamente negativos para o grupo, pois podem acarretar conseqüências negativas e positivas dependendo de como forem geridos pela organização. Muitos gestores ainda acham possível dissolver os conflitos pelo simples motivo destes possuírem características inerentes ao comportamento humano (FARIA, 2006)

Nas palavras de Chiavenato (2008, p.323):

As organizações são constituídas por grupos de pessoas que interagem entre si. Estes discutem sobre as discordâncias de ideias, interpretações distintas das ocorrências ou de valores opostos. Sendo o conflito um fato que ocorre com frequência nas organizações, torna-se necessário a sua gestão e a capacidade de analisar as vantagens e combater os efeitos danosos tendo como objetivo minimizá-los ou anulados.

Segundo Carvalho Ferreira, Neves & Caetano (2001), pontuam não ser desconhecido alguns conflitos identificados nas empresas, porém é um fato difícil de ser assumido. As organizações em determinadas situações não têm coragem de assumir que determinados conflitos possam estar inseridos nas suas instalações, pois enxergam este conflito como falha da sua parte, uma ameaça na sua estabilidade ou no seu controle. Sendo assim, um indicador que sinaliza uma má eficácia organizacional que em demasia pode conduzi-la ao caos. Entretanto, quando se apresenta baixos níveis de conflitos organizacionais pode se tornar vulnerável a sofrer estagnação e a rapidez para tomar essas decisões é fundamental. Neste momento, gerir os conflitos tendo como objetivo elaborar estratégias visando identificar as soluções mais adequadas e quanto à negociação para conduzi-los desde que surgem e não apenas eliminá-lo.

Wagner & Hollenbeck (2003, p.294), definem como ocorrem os conflitos:

Conflito é um processo de oposição e confronto que pressupõe a presença de interdependência, indeterminismo político e divergência. Ele pode ser gerenciado mediante *barganha* e *negociação* ou resolvido pela reestruturação das relações de interdependência mediante o uso de vários mecanismos de *desacoplagem* ou de *vinculação de unidades*.

Todavia, tendo a compreensão que definir conflitos como ponto central significa usar o poder de confronto e nas disputas que envolvem diversos interesses afins. Pode se considerar como algo que leva tempo para se desenvolver e não um evento que ocorre num determinado momento e depois desaparece. A dificuldade de se obter resultados satisfatórios surge para ameaçar a eficácia do desempenho, implicando em ter uma elaboração clara e definida do conflito sendo um dilema para os gerentes usarem suas habilidades para controlar (WAGNER & HOLLENBECK, 2003).

Sendo o conflito considerado um fenômeno incontornável, é preciso gerir com compreensão seja direcionada da forma ideal para que suas vantagens sejam percebidas e os aspectos negativos sejam reduzidos ou anulados. Resolver conflitos

é, entretanto, uma competência que permite ao profissional fortalecer suas relações com o firme objetivo de negociar e encontrar soluções. (CUNHA, 2004).

Conforme surgem conflitos Montana (2005) acrescenta que as divergências, podem existir no grupo, determinando o alcance das metas ou definindo aquelas que serão perseguidas e quais serão ignoradas pode gerar conflito. Portanto, determinados conflitos identificados como uma força constante e administrados para atuar de maneira construtiva, são responsáveis por muitas ameaças à estabilidade da empresa ou podem ser percebidas como chances de progresso, estimulando assim, os seus colaboradores.

Para Horton & Hunt, (1980 apud Bernardes, 2003), afirmam através dos conceitos da sociologia que buscar recompensas através do enfraquecimento dos concorrentes. Ainda segundo a sociologia o conflito consiste em representar um dos tipos de processos sociais onde os grupos atuam entre si, classificado como processo dissociativo. O conflito considerado mais claro com referencia até hoje corresponde à luta de classes, onde é nítida a busca pelo poder diante de interesses diferentes. (OLIVEIRA, 2001).

Já de acordo com Griffin (2006, p.232) conceitua:

Em geral, os conflitos ocorrem nos momentos em que os grupos interagem. Em sua forma mais simples, o conflito é um desacordo entre partes. Quando pessoas, grupos ou organizações discordam em questões importantes, surge o conflito – comportamento político ou disputas sobre recursos limitados são motivos freqüentes.

Para Bacal (2004), enfatiza uma visão positiva ou negativa dos conflitos, pois a percepção individual deve até ser considerado útil para as empresas. Portanto, podem causar crescimento ou destruição dependendo de como forem administrados.

As características positivas correspondem na geração de diferentes opiniões, tendo como objetivo soluções inovadoras, criativas que favoreçam a tomar decisões e a adotar atitudes adequadas e positivas diante das adversidades; torna o clima organizacional agradável; contribuir para as tarefas serem bem executadas; permite reconhecer problemas ignorados e facilitar a coesão e lealdade; incentiva a inovação, geram mudanças e adaptações; as fraquezas organizacionais são descobertas; facilita formar alianças para ganhar um conflito específico e eliminar as tensões (BACAL, 2004).

Entretanto, a visão negativa dos conflitos, considera alguns aspectos que se apresentam com frequência nas organizações, como exemplo: desvio de atenção dos objetivos; enfatizar as diferenças existentes nos grupos dificultando a comunicação e a cooperação; pode gerar desgaste emocional e sentimentos de hostilidades, desconfianças, comportamentos irresponsáveis; criar ambientes organizacionais ruins; afetar negativamente os relacionamentos; causar a destruição da carreira de alguma pessoa; reduzir o desempenho da organização; provoca atrasos e impasses nas decisões; reduz a motivação; consome tempo e muita energia; causam situações específicas de disputas (MARTINELLI, 2008).

2.2. – CARACTERÍSTICAS DOS DIFERENTES TIPOS DE CONFLITO

Montana (2005) classifica como sendo internos os conflitos que ocorrem quando se observa opiniões divergentes em um único indivíduo, ou seja, dilemas pessoais. Entretanto, os conflitos externos, envolvem diferentes graus de relacionamento, pois são identificados através de diferentes personalidades. Porém, conflitos oriundos da interação com grupos, se manifestam quando o indivíduo que não concorda com determinadas regras comportais do grupo, identificando desacordo com os valores estabelecidos na cultura organizacional. Por fim, estes conflitos entre grupos tornam-se inevitáveis, pois dois fatores básicos encontrados na organização, como a forte competição para conquistar recursos escassos tendo diferentes estilos gerenciais utilizados com eficiência nas operações terá seu reflexo nos diferentes departamentos.

Segundo Robbins (2010), quando surgem alguns conflitos correspondentes aos objetivos e metas para executar determinadas tarefas, esses desacordos surgem entre o grupo, pois percebem os fatos de forma diferente. Esta diversidade de opiniões, com a utilização combinada das ideias, colabora no aumento do desempenho, permitindo identificar entre si, as suas decisões semelhantes, proporcionando a chance de serem ouvidos e de ter as propostas avaliadas. Desta forma, facilita a identificação das responsabilidades pelas decisões tomadas em grupo.

Segundo Passos & Caetano (2005), relatam como sendo funcionais ou de tarefas os conflitos que consistem em conseguir aprimorar as decisões,

maximizando a identificação individual e também aumentando os resultados atingidos pelo grupo. Entretanto, elevando os graus de satisfação, criatividade, inovação, a sinergia e à coesão, utilizando a ferramenta de gestão mais adequada, os conflitos de relacionamento surgem em situações consideradas complexas, ocorrem por preocupações e motivos distintos, como exemplo: metas pessoais e individuais, o relacionamento com outros funcionários e também metas compartilhadas (GALO, 2005).

Sobre a diferença entre conflito de tarefas e conflito de relacionamento, Simons e Randall (2000, p.102) escreveram,

Pesquisas recentes em equipes de trabalho distinguiram conflitos relacionados à tarefa dos conflitos de relacionamento, e argumentaram quais seriam suas principais diferenças: conflito de tarefas é a percepção de desagregação entre os membros da equipe sobre o conteúdo de suas decisões e envolve diferenças pessoais como pontos de vista com relação à tarefa, ideias e opiniões. Conflito de relacionamento é a percepção da incompatibilidade pessoal, que evolui para o aspecto emocional, evoluindo para estágios elevados de tensão e animosidade entre os membros.

Para Martinelli (2008), pontua sobre os conflitos de processo fazendo uma abordagem a respeito de como o trabalho será executado. Sendo assim, o líder estabelece um nível adequado a desempenhar as tarefas distribuídas. Após este fato, pode ocorrer algum caso mais grave de relacionamento envolvendo os funcionários e afetando a estrutura dos seus procedimentos.

Druskat e Wolff (2002) mencionam ser de inegável importância as pesquisas para o impacto na geração de conflitos e trabalhos em grupo devido as distribuições de tarefas. Para os autores, a cooperação dos membros consiste na participação e no comprometimento com as metas a serem atingidas. Enfim, as empresas dependem tanto das tarefas realizadas individualmente quanto aquelas realizadas coletivamente para obter o sucesso empresarial e as normas são constituídas com confiança através da identificação das tarefas realizadas pelas equipes e na mensuração de sua eficácia.

Segundo Berg (2011), o conflito afetivo corresponde à incompatibilidade interpessoal entre o grupo, reduzindo a interação e dificultando a circulação de informações. Também interfere no fluxo de comunicação prejudicando a identificação do grupo, das decisões e ainda, colaborando negativamente no desempenho. Além de causar danos ao grupo, sabendo identificar quando o funcionário se sentir afetado por emoções negativas. Evitando ter conseqüências

como a redução do seu autoconceito, a queda da autoestima ou qualquer outro tipo de transtorno que lhe cause danos.

Segundo Vieira (2009), trata sobre o aspecto de existir uma harmonia fictícia, esses três estágios dos conflitos correspondem: ao latente, o percebido e o sentido. Expõe ampla correlação com atitudes comuns ocorridos nos conflitos velados, por exemplo: agressões dissimuladas ou disfarçadas; rivalidades; comentários desagradáveis; artimanhas de acobertamento; intrigas; disfarce das verdadeiras intenções; discórdias; falta de diálogo entre outros. Ainda sobre este assunto envolvendo os vários tipos existentes de conflitos, precisamos identificá-los para dimensionar qual a amplitude e a gravidade para decidir como agir, desenvolvendo a melhor estratégia, administrando-os adequadamente.

O conflito latente pode ser compreendido como oculto, mesmo entre os envolvidos, porém as partes não percebem com clareza suficiente, apresenta forte potencial para desencadear conflitos. Entretanto, o conflito percebido corresponde à percepção daqueles que estão envolvidos nele. Mesmo que ainda não tenha sido manifestado de forma aberta pode sofrer alguma interferência ou até um bloqueio. Portanto, que o conflito sentido consiste em saber definir quando as pessoas ou grupos são afetados e a emoção se expressa conscientemente. O conflito velado se manifesta de forma dissimulada. Por fim, o conflito manifesto se apresenta quando já afetou as pessoas ou grupo e foi identificado por terceiros. (FARIA, 2006).

Rahim (2001) considera como sendo conflitos substantivos aqueles que têm origem através dos desacordos de tarefas, políticas e aspectos que tenham relação de desenvolver atividades no âmbito organizacional, pois são distintos dos que tem origem afetiva, pois englobam fatores emocionais.

Quanto à natureza, Moscovici (2004), revela que determinados conflitos inseridos em duas categorias distintas são denominados de funcionais ou disfuncionais. Os denominados funcionais são construtivos e tem como finalidade desenvolver o grupo através de objetivos estabelecidos e aqueles que são disfuncionais prejudicam o desempenho.

O surgimento dos conflitos funcionais trazem benefícios, quando tem a função de colaborar com os grupos na direção de maximizar o desempenho. Portanto, ocorre quando os objetivos conseguem ser atingidos e o resultado surge por disputa ou algum desacordo. Algumas medidas para aumentar os graus de desempenho individual ou grupal, como exemplo: estímulos motivacionais; apoiar

que as habilidades sejam desenvolvidas para resolver problemas; estimular a criatividade; estímulo à inovação; apoiar mudanças construtivas; aprimoramento das decisões na organização; buscar soluções para resolver os problemas; promover sinergia para solucionar problemas comuns; optar por novas soluções e facilitar a exposição de ideias (RAHIM, 2001).

A comunicação pode ser considerada como uma troca significativa de ideias, ações e sentimentos, tendo como objetivo formar opiniões e interagir com o meio que nos rodeia, porém se no momento desta comunicação ocorrer algum fato que cause bloqueio, distorção, podendo gerar ressentimentos, mal entendidos, ou seja, conflito. Determinados comentários entre funcionários ilustram como o ato de se comunicar pode apresentar fatores que criam conflitos, pois representam forças opostas, causados por erros de compreensão. Aumentar a comunicação é funcional até certo ponto, quando começa a ocorrer em excesso, aumenta a chance de conflito. Assim como, muita ou pouca informação pode causar conflitos (ROBBINS, 2010).

Ainda de acordo com Robbins (2010, p.385) menciona que há um consenso de que a criação de conflitos funcionais é uma tarefa muito difícil, pois:

(...) uma grande parcela daqueles que chegam ao topo é do tipo que evita os conflitos. Eles não gostam de ouvir nem de dizer não, muito menos de pensar coisas negativas. Geralmente chegam lá em cima por não irritarem as outras pessoas em sua subida. (...) Essas culturas anticonflitos podem ter sido toleradas no passado, mas não o são hoje em dia, em um cenário competitivo de economia globalizada. Empresas que apóiam e estimulam as dissidências podem ter sua sobrevivência ameaçada.

Algumas organizações conseguem criar com sucesso conflitos funcionais, um sistema de recompensas para os dissidentes e punem todos que evitam o conflito. Tendo como exemplo a General Motors que sofreu após um nível muito baixo de conflitos funcionais. A empresa contratou e promoveu indivíduos que por serem extremamente leais, nunca questionavam nenhuma das ações da organização. Sendo resistentes às mudanças, preferiram apostar nos sucessos do passado a buscar novos desafios. Os altos funcionários ficavam dentro dos seus escritórios, fechados convivendo entre si, sem qualquer condição de conflito (ROBBINS, 2010).

Segundo Rahim (2001) comenta sobre conflitos disfuncionais como sendo prejudiciais em vários aspectos, principalmente quando causa desperdício de tempo. O aspecto pessoal se sobrepõe aos interesses organizacionais quando se inicia as disputas ou desacordos e dificultando o desempenho, pois a energia está

centralizada nos conflitos ao invés das metas e objetivos. Geralmente, conflitos de relacionamento quase sempre se mostram disfuncionais pelo aumento dos choques de personalidades que diminuem a compreensão mútua, interferindo diretamente nas tarefas.

Para que conflitos de processo sejam produtivos, seu nível deve ser baixo, pois muita discussão sobre as funções dos funcionários deve fazer se tornar disfuncional. Efeitos negativos surgem quando ocorrem incertezas sobre os papéis desempenhados, aumentando o tempo das tarefas; quando causam estresse; redução da comunicação; clima organizacional desagradável causado pela pouca confiança; desgastes entre colaboradores; redução da produtividade; resistir a mudar; quando falta comprometimento e a lealdade. Nesse aspecto, constitui a complexidade da situação contemporânea dos administradores para influenciar nas suas decisões. (RAHIM, 2001).

2.2.1. Conflitos interpessoais e intrapessoais

Segundo Diney (2005), os conflitos denominados interpessoais têm origem quando um ou mais funcionários causam tensões diretamente sobre algum indivíduo de opiniões divergentes, valores, raça, religião, cultura e estilos encontrado no grupo e também pode ocorrer pelas diferenças etárias, de gênero, por poucos recursos materiais, financeiros ou ainda por diferenças de papéis. Estão divididos em dois tipos: o hierárquico que consiste em usar a autoridade existente em proveito próprio. Ocorre quando um determinado funcionário tem que se responsabilizar pelo grupo, quando não encontra apoio nos subordinados ou então quando os subordinados não encontram apoio suficiente na figura representada pelo indivíduo que está no comando. Desta forma, as dificuldades surgem diariamente deixando muitos funcionários despreparados para tomar decisões da forma adequada.

Principalmente os de caráter pessoal que tangem o indivíduo, o comportamento, ser e agir. As desinteligências pessoais causam incompreensões e, portanto, rixas e falta de diálogo. Muitos conflitos surgem quando determinadas situações não foram abordadas adequadamente e o resultado obtido é um confronto que diminui potencialmente a eficácia dos relacionamentos. Existem vários fatores

interpessoais que causam alguns conflitos com funcionários na organização são eles: o assédio, a comunicação, os estilos de liderança, poder e valores (DINEY, 2005).

Segundo Nascimento & Sayed (2002), conflitos interpessoais mal geridos causam diversos transtornos de ordem psicológica, patrimonial e financeira dentro e fora das organizações, podendo causar absenteísmo de profissionais envolvidos em situações conflituosas, provocando ansiedade no trabalho e problemas psicológicos e ainda os problemas com os atrasos.

Os conflitos intrapessoais relacionam-se com as incertezas internas presentes nos indivíduos no momento em que possuem opções para fazer escolhas. Estes conflitos podem ser de diferentes tipos: O conflito de atração-atração possibilita ao indivíduo escolher entre duas opções ou objetivos equivalentes aos seus interesses, quando escolhe uma opção, automaticamente, estará excluindo a outra. Já o conflito de repulsão-repulsão, o indivíduo está exposto entre duas alternativas que são igualmente opostas aos seus interesses, tendo que optar por uma delas. Por fim, o conflito de atração-repulsão, situação de conflito mais comum, onde o indivíduo está diante de duas alternativas que oferecem aspectos positivos e negativos. (GALO, 2005).

Existem vários fatores intrapessoais que interferem diretamente são eles: o baixo conhecimento de si mesmo, quando o indivíduo possui pouco conhecimento sobre si próprio e das suas características físicas, emocionais, comportamentais, personalidade e até do modo de pensar; disfunções orgânicas que podem comprometer seu desempenho ou que o predispõe a conflitos interpessoais. Outro fator é chamado de distúrbio da autoestima se manifesta através de saber lidar de forma sadia com os desafios do cotidiano em. O estresse como um fator causador atinge outros profissionais, os familiares e o ritmo de produção, já a frustração e a intolerância no trabalho podem fomentar conflitos intra e interpessoais em função do seu comportamento, podendo ser considerado inadequado pelos outros (ROBBINS, 2010).

2.2.2. Conflitos organizacionais

Para Fiorelli (2003), quando a organização apresenta uma estrutura com alto grau de conflitos, pois se relaciona com diferentes graus de desempenhos e, portanto, organizadas em vários níveis distintos, dificuldades acrescidas do baixo compartilhamento das informações e através de falhas na comunicação. Conflitos freqüentes significam que os seres possuem objetivos distintos entre si, pois uma perspectiva sistêmica é importante para compreender os conceitos de papéis, normas, valores e principalmente os que compõem este sistema social. O conteúdo comportamental nas organizações sendo por instinto, habitual e por particularidades, conceituando a personalidade diante dos padrões comportamentais que diferem de um indivíduo para o outro.

Definir a organização como ambientes empresariais, onde os funcionários trabalham e passam parcela do tempo. Esse contexto nos revela, as pessoas doam algo de si mesmas e esperam algo em retribuição, seja a curto, médio ou longo prazo. Para captar conflitos é só observar os integrantes do grupo e tentar perceber um estado de tensão ou de frustração quando os resultados são obtidos em discussões comuns. Uma análise sobre conflitos pode se iniciar através dos seguintes fatores: a natureza, a intensidade das conseqüências, o contexto entre os objetivos grupais e também pela sua extensão (FRANÇA, 2006).

Segundo Motta (2000) assumir uma posição relevante frente aos conflitos, permite visualizar como a distribuir as tarefas, por exemplo, de forma desigual afeta a sensibilidade das pessoas à forma como são tratadas. Os ruídos e os mal entendidos na comunicação quando existe esta consciência do grupo serão verificados em outras áreas de comportamento.

Para muitos autores, o sucesso depende do uso inteligente dos talentos humanos com uma boa formação profissional para favorecer e desenvolver habilidades específicas, ter foco nos resultados, aprimorar seus procedimentos, ter boa relação com os funcionários e também através da construção de uma rede de relacionamentos (DINEY, 2005).

Encontrados na estrutura organizacional, conflitos com colaboradores que estão no mesmo nível hierárquico ou distinto, podendo ocorrer por diversas razões como: valores, crenças, idade, sexo, tempo e outras circunstâncias, como também no que se refere ao poder e autoridade (MARTINELLI, 2010).

Segundo Burbridge (2012), as principais fontes conflituosas inseridas nas organizações, são identificadas pelos relacionamentos entre o empregador ou o

empregado como causas desses dois tipos de conflitos correspondem: a troca do conhecimento, esforço e tempo pelo salário recebido a subordinação e a autoridade exercida entre o empregado e o empregador. A competição para obter recursos considerados escassos representa a causa de conflitos pelo modo de compartilhamento do pessoal, o dinheiro, o espaço e os equipamentos. Uma experiência de frustração entre algumas das partes como a incapacidade de alcançar metas, outro fator são os diferentes traços de personalidade, metas diferentes entre pessoas ou departamentos. Já a ambiguidade de papéis está diretamente relacionada com as dificuldades dos funcionários de aceitar a autoridade do outro que estabelece as obrigações e as atividades a serem cumpridas, podendo predispor aos conflitos interpessoais.

Segundo Chiavenato (2005, p. 520) relata sobre a ambiguidade de papéis:

Conjunto de atividades solicitadas a uma pessoa que ocupa uma posição em uma organização a expectativa de desempenho e a internalização dos valores e normas que o grupo prescreve para o indivíduo. A ambiguidade de papéis ocorre, por exemplo, quando o indivíduo passa a desempenhar ações e atividades não apropriadas ou especificadas para a sua função, notadamente quando estas atividades estão aquém do seu potencial.

Outro aspecto importante sobre fontes conflituosas consiste na interdependência entre várias pessoas nas tarefas específicas, sem cumprir estas obrigações pelos funcionários, pode gerar conflitos, pois reflete no desempenho. A diferenciação ocorre quando se torna necessário ter especialização nas tarefas e funções, causando conflitos no instante que o grupo estabelece a própria cultura e apresenta menor competência, especialmente, quando é a própria organização que incentiva a competitividade intergrupala. A autonomia que alguns funcionários exercem na empresa demonstra ao senso crítico e as aspirações profissionais que pode criar conflitos. Os diferentes membros que constituem as organizações com interesses distintos são úteis para evitar a estagnação, assim como para estimular a inovação de novas ideias. Este fator pode ser de vital importância, se os indivíduos tiverem vontade de progredir e de se ajustar para se tornar independentes quando for necessário desempenhar as atribuições, porém coesos entre si (NETO, DO CARVALHAL, DE ANDRADE, MORREIRA, DE ARAUJO & VERGARA 2009).

Druskat & Wolff (2002) complementa relatando algumas formas para reduzir conflitos: conceder poder para decidir e ter responsabilidade sobre como vai

executar uma determinada tarefa e delegar este poder que se traduz por mais responsabilidades e autonomia equipe para realizar as tarefas bem definidas. Os liderados exercem vital importância para a organização, pois pensam e agem com independência e, simultaneamente, ser ativamente comprometidos com suas metas. O líder deve conseguir através da administração dos conflitos influenciar e persistir no objetivo com determinação, pois a implementação das estratégias só é possível quando os funcionários participam motivados e direcionados para proporcionar mais produtividade.

2.3. LIDERANÇA E PODER

Para Mayo (2003), a função da liderança pode ser considerada como uma junção do reconhecimento das próprias capacidades, direcionadas para saber se relacionar no meio onde está inserido e também saber empregar as potencialidades adequadamente. Para a moderna administração, as características do líder são assimiladas através das experiências e dos relacionamentos. Segundo essa visão, o líder corresponde ao agente estratégico inserido na organização, pois a competição externa depende prioritariamente do comprometimento interno. Sendo de muito importante formar e construir valores organizacionais aos funcionários e sintam satisfeitos em trabalhar, podendo desenvolver e aperfeiçoar a capacidade contínua de mudança. Liderar é unir um grupo para gerar os resultados planejados pela empresa. Os líderes têm entre suas responsabilidades, transmitir confiança para os seus liderados. Neste contexto, a liderança é extremamente importante em períodos de rápidas e profundas modificações organizacionais. O líder influencia, sem precisar dar ordens para ser obedecido, deve ter aptidão para liderar em determinados períodos de mudanças estratégicas. Sem se estabelecer um objetivo não há liderança, somente influência ou popularidade (MAXIMIANO, 2002).

Segundo Griffin (2006, p.232), a liderança se define:

Como processo e como qualidade. Como processo, a liderança é o uso de influência não-coerciva para conduzir e coordenar as atividades dos membros de um grupo para alcançar uma meta. Como qualidade, liderança é um conjunto de características atribuídas àquelas que utilizam tal influência com êxito. Do ponto de vista da organização a liderança é vital porque exerce influência muito poderosa sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos.

Segundo Vergara (2013) a liderança consiste em gerir e gerenciar situações de mudanças, apoiando para superar as crises. Já a gestão é importante em fases de estabilidade e previsibilidade. Ocorre à junção da liderança com a gestão na organização, proporciona o alcance das mudanças planejadas e mantém o alinhamento com os objetivos. Os líderes desenham as possíveis direções com objetivos definidos e com visão do futuro, motivam e comunicam os seus liderados, inspirando-os a ultrapassar os obstáculos. A liderança pode ser considerada como uma competência de caráter relacional, isto é, um relacionamento estabelecido através do exercício da influência. Quando se consegue despertar a vontade, a motivação e o entusiasmo no outro para adotar determinado comportamento ou cumprir tarefas específicas. Além de relacional, a liderança também pode se apresentar de forma situacional, ou seja, determinada por alguma circunstância.

Soto (2010, p. 123) considera que:

Chefe ou líder é aquela pessoa que dirige um grupo à consecução dos seus objetivos, coordenando-o e impulsionando-o de forma conveniente e respeitando certa autonomia, dando-lhe a informação, os pressupostos, programas e sistemas de ação necessários e controlando os resultados com responsável pelos mesmos.

Bateman (2010) relata que a liderança consiste em exercer um papel importante de sucesso, pois os recursos humanos que criam, inovam com recursos materiais para produzir este diferencial. O líder deve ser moldado para desenvolver a liderança e também deve auxiliar os liderados até que sejam capazes e estejam preparados para realizar suas tarefas. Para desenvolver os liderados deve se ajustar ao comportamento de liderança, pois quando a liderança estiver aliada à autoridade geral. No entanto, outros conhecimentos são necessários como o conhecimento técnico do líder, as suas habilidades humanas e também a personalidade. Problemas que ocorrem com frequência são as delegações de autoridade inadequadas ou excessivas originadas através da racionalização das organizações. Uma estrutura organizacional quando se encontra dominada pela burocratização ou pela supremacia do uso da técnica através de delegações de autoridade não sejam respaldadas por aqueles que recebem o novo líder. A perda de autoridade ocorre quando se reduz a clareza das tarefas.

Para Dunker & Humblot, (1964 apud Schumpeter, 1997) tratam de definir liderança como um tipo especial de função que exerce um determinado contraste com as diferentes posições identificadas no meio social e este contraste sempre aparece. O autor relata que uma grande parcela das pessoas não age de forma independente, por si ou pela sua própria vontade, mas dependem do apoio de terceiros. Como os seres humanos apresentam facilidade de mudar, uma necessidade intrínseca de evoluir, surge então, condições de sofrer influencias comportamentais.

Exemplificando uma função especial para o uso da liderança que se diferencia do trabalho rotineiro ou daquele meramente repetitivo. Ainda segundo o autor, a liderança traz consigo problemas de caráter específico, evidenciados na presença marcante do líder que surge somente diante de possibilidades novas. A natureza da função é caracterizada por três aspectos: a tarefa ou objetivo, a mente do próprio ser, a parte psicológica e a reação de aprovação ou reprovação no ambiente que se encontra. O líder através do seu comportamento, não tem como função criar possibilidades novas. Estas, já estão presentes de forma abundante, sendo reconhecidas e discutidas. Contudo, pouca atitude ou disposição em se posicionar diante das circunstâncias e de assumir a direção, relata a postura do líder. As pessoas possuem um determinado grau de percepção, mas preferem esperar por alguém que as represente claramente, que as lidere e que organize. Os líderes cumprem sua função mais pelo uso da sua vontade do que pelo o uso do seu intelecto, comandam mais pelo uso da sua autoridade do que pelo uso da sua posição social ou por suas ideias inovadoras (DUNKER & HUMBLOT, 1997)

França (2006, p.57) trata os conceitos de liderança e poder como sendo percebidos apenas quando se manifestam. Ambos se relacionam, mas são distintos: “Liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar pessoas. O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais, por meio dos recursos organizacionais”.

Montana (2005) menciona como o poder se inicia nas classes sociais, em grupos sociais ou políticos organizados, isto é, se apresenta em ambientes formalizados legalmente. Destacam-se as classes sociais ou os grupos políticos organizados que visam objetivos específicos comuns, porém cada indivíduo faz vínculo ao grupo para realizar seus objetivos individuais. Isto ocorre devido às diferenças pessoais. Todos aqueles que colaboram de forma diferenciada e

eficaz para a classe social, ou grupo social realizem os objetivos coletivos específicos serão destacados pelos demais integrantes: isso se chama liderança.

Para Wagner & Hollenbeck (2003), os funcionários estão inseridos em suas relações quando as funções que desempenham no âmbito coletivo, começam a influenciar os outros sendo feito para coordenar, representar e conferir legitimidade. O poder e sua manifestação estão diretamente relacionados dentro do contexto histórico e dialético, sobre a influência constante das mudanças sociais. A liderança é um atributo individual e/ou coletivo sendo mencionada através do caráter histórico e dialético das mudanças internas e externas, isto é, através das parcerias, se manifesta no âmbito coletivo ou organizacional, das modificações das normas sociais e também outros aspectos influenciam na aceitação da presença do líder.

A liderança deve ser aprendida, pois é possível ensinar uma pessoa a gerir processos, tempo, motivar pessoas e outras características que fazem o líder. Entretanto, a diferença entre liderança e autoridade consiste em desenvolver um atributo muito importante chamado de carisma que pressupõe a prática democrática, direcionada para atender uma ética coletiva. Deste modo, a posição do líder vai além das capacidades próprias e coletivas e essa liderança não ocorre sem a legitimação dos seus integrantes, podendo ser transitória e dependente de um constante investimento em sua manutenção. A liderança tem participação no controle das emoções, associada ao fato que os funcionários representam os recursos mais importantes deste sistema produtivo, pois pensam e agem de forma semelhante com os ambientes que vivenciam (MUSSAK, 2005).

Para Hunter (2006), a liderança possui uma relação estreita com o poder, pois muitos funcionários são instruídos a cumprir tarefas e seguir um determinado modelo sem nenhum incentivo a inovação ou sugestão. A administração tinha foco na produção aplicada ao controle usando o poder e não a autoridade. Por fim, o poder também consiste em ter capacidade coletiva que, necessita ser adquirida, desenvolvida e mantida. Existe uma diferença entre influenciar e motivar. Entretanto, o poder é natural, inerente à vida das empresas, outras o consideram como algo ilegítimo ou prejudicial. Já o ambiente que exige decisões rápidas, os líderes precisam influenciar outras pessoas de maneira rápida e eficiente, e para isso recebem, obtêm e utilizam poder. Sob este contexto, sua utilização é legítima e positiva. Através da autoridade se exerce o poder, pois é o reconhecimento social que será exercido por uma determinada pessoa. Contudo, perceber que não é o fato

da pessoa estar autorizada a exercer poder que a fará de forma eficaz. É necessário aproximar a autoridade da liderança, quando o poder converge para uma questão pessoal, tendo a vontade de unicamente exercer domínio e suplantar o outro.

2.4. COMPETÊNCIAS DO LÍDER COMO GESTOR DE CONFLITOS

Atualmente, com a crescente competitividade, as competências necessárias referente ao capital humano devem ser descobertas. Para isso, os objetivos de cada área assim como as metas devem estar bem definidos, tendo os indicadores para medir se os processos estão atingindo essas metas. Se determinadas metas não forem atingidas deve se identificar determinados pontos de fraqueza e as competências que precisam ser melhoradas. O líder sabe identificar essas competências e quais serão trabalhadas em cada colaborador da equipe, sabe motivar e aproveitar habilidades de cada profissional, definindo as competências a ser melhoradas para os objetivos serem atingidos. Apresentando funções bem definidas, descobrindo quais são bem executadas e as menos eficazes para melhorar o processo, é um gestor que parabeniza, valoriza e administra os conflitos com foco nos objetivos pessoais em direção aos objetivos organizacionais, tem visão sistêmica, vê a frente, aproveita a criatividade de todos, assume riscos e aumenta a produtividade. “Os líderes bem sucedidos serão aqueles que colocam as pessoas em primeiro lugar e os lucros em segundo”. (POSNER, 2003)

Segundo Goleman (2001), pontua a gestão emocional como sendo identificado através da competência emocional que significa gerir as próprias emoções e as da equipe. Determinadas habilidades pessoais contribuem para um desempenho excelente e estão divididas em três aspectos: as habilidades técnicas, como exemplo temos a contabilidade ou o planejamento empresarial; as cognitivas que são o raciocínio lógico e as habilidades que demonstram traços de inteligência emocional e de liderar processos de mudança. A inteligência emocional se destaca mais pelas conquistas de níveis hierárquicos na empresa. Essas competências podem ser divididas: autoconhecimento que consiste em ter uma profunda percepção das próprias emoções, consciência das suas forças e fraquezas, das suas necessidades, controle dos impulsos, ou seja, fazer uma

avaliação precisa e realista das próprias capacidades. Autocontrole consiste em conseguir equilibrar as emoções para facilitar as tarefas, redirecionando os estados de emoção negativas que se apresentam; automotivação é usar as nossas preferências pessoais para nos impulsionar na direção de nossas metas, ter iniciativa e ser altamente eficaz, perseverantes diante de reveses e das frustrações; empatia envolve compreender o que os seres estão sentindo, sendo hábil em gerir reações emocionais; sociabilidade que corresponde em ter competência para interagir nos relacionamentos e criar redes, é um aspecto essencial.

Conforme apontado por Martinelli (2008), o líder têm responsabilidade diferenciada em gerir conflitos, pois consiste em identificá-los e determinar até quando este será positivo ou negativo e ainda como será o processo para gerir esse conflito, sem deixar a situação sair do controle. É o gestor que deve abrir espaço para as emoções, as virtudes e valores para as potencialidades humanas se transformem em competências produzindo resultados com habilidades para liderar, solucionar divergências e negociar, assim como para auxiliar na cooperação.

Para Oliveira J. (2005), ressalta que algumas competências essenciais são necessárias para saber tratar os funcionários, por exemplo: dar suporte motivacional; dar autonomia; incentivar que se trabalhe em equipe; gerenciar as mudanças; gerenciar o desempenho; criar meios que desenvolva certas habilidades e ainda prestar atenção à comunicação tanto a oral como a escrita; ter habilidade para influenciar os outros; conseguir construir relacionamentos de colaboração; ter consciência interpessoal; administrar conflitos rapidamente; desenvolver capacidades de negociação.

Sobre os aspectos psicológicos de um gestor as principais são: mostrar autoconfiança; ter credibilidade pessoal e flexibilidade; compreender a diversidade cultural; ser íntegro e honesto e ter ética nas questões profissionais e sociais (OLIVEIRA, 2005).

Vergara (2013), reconhecer os tipos e fontes conflituosas que surgem nas empresas é responsabilidade do gestor e sendo assim, ter capacidade para desativá-los em tempo. Portanto, gerenciar conflitos e competências controlando as situações para proporcionar a todos um convívio pacífico com o mínimo de desgaste possível. Destacam-se algumas formas para solucioná-los: ponderar na escolha dos conflitos que serão gerenciados; priorizar os que mais precisam de atenção; mensurar e observar quais são os fatores que dão origem aos conflitos, quais

causam mais dificuldades para administrar; observar e identificar esses movimentos; avaliar os que estão envolvidos nos conflitos para saber que interesse cada parte representa, identificando quais são os valores, emoções, personalidades e recursos envolvidos e quais as opiniões a ser consideradas, aumentando as chances de sucesso no gerenciamento do conflito. A empatia e a resiliência representam habilidades fundamentais nestas circunstâncias para avaliar as fontes conflituosas de comunicação, estruturais ou pessoais. Portanto, mensurar com eficácia uma solução é necessário verificar o caráter dos novos conflitos que decorrem dela, investigando os fatos que as originaram. Nesse contexto, o gestor e a equipe precisam retirar o melhor dessa situação conflitante. Com a alta evolução tanto social quanto tecnológico, ainda se encontra muito deficitária as habilidades de negociação que consiste em uma poderosa ferramenta para mediar conflitos com resultados promissores (MOTTA, 2001).

Conforme Peter Druker (2000) relata sobre como guiar um líder em direção ao futuro através destas características: os líderes são pró-ativos; precisam ter caráter e possuir qualidades reconhecidas pelos seus subordinados como honestidade, visão de futuro, competência e capacidade para incentivar; não esquecer as suas limitações; ter valores compartilhados; devem obter consenso conjunto comum de princípios; liderar não pode ser um ato solitário e necessita de colaboração; processo que envolve habilidades; “como um líder conduz a própria vida determina se as pessoas vão querer apoiá-lo”.

No artigo Rh debates (2013) cita as máximas da liderança segundo Jack Welch: os líderes que valorizam o grupo incessantemente, aproveitando cada encontro como uma chance de avaliar e orientar e também construir autoconfiança; os funcionários devem conhecer e respirarem a visão organizacional; os líderes que sabem cativar através da sua energia positiva e otimismo; estabelecer confiança com franqueza, transparência e crédito; coragem para tomar as decisões impopulares e emocionais; devem sondar e pressionar, certificando-se de que suas perguntas sejam respondidas com ações; líderes inspiram através do exemplo, ao assumir riscos e no aprendizado. Desse modo, o líder trabalha com o ajuste de interesses setoriais e individuais estabelecidos pela empresa e a sua influência se mantém através do reforço e do comprometimento com os ideais comuns.

2.5. MODELOS DE GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

O modelo racional sustenta que para tomar as decisões nas empresas, deve ser racional, pois tendo uma racionalidade limitada pelas capacidades do gestor. Nessa perspectiva, os conflitos surgem de forma inevitável, mas é o caráter emotivo e subjetivo que pode prejudicar a organização. O modelo racional possui quatro etapas que ajudam os administradores a ponderar entre as alternativas e escolher a que tiver a melhor chance de sucesso: deve examinar a situação; criar alternativas depois avaliar estas alternativas e selecionar a melhor, implementar e monitorar a decisão, planejando a implantação do plano e monitorando esta implementação para fazer ajustes. Como este modelo político trata essa perspectiva, os conflitos são algo natural e de vital importância, através dos relatos dos mecanismos de gerir conflitos. Já no modelo das relações humanas reconhece ser possível haver desacordos organizacionais, ocorrendo divergências entre os objetivos individuais e organizacionais (RAHIM, 2001 APUD RONDEAU, 1996).

Segundo Maximiano (2002), o modelo sistêmico pode ser definido pelo somatório de elementos interdependentes que interagem com objetivos afins e um sistema cujo resultado é maior que o resultado das unidades mesmo se funcionassem de forma independente. Nesse modelo, os conflitos surgem concomitantemente e plenamente funcional, pois como a organização se encontra submetida a constantes adaptações. Sua principal aplicação consiste em definir que todo sistema deve ser autocontrolado através de algum fluxo de informações que lhe permita manter de forma constante o funcionamento desejado. Os modelos estruturais, buscando identificar e compreender as condições gerais de desenvolvimento dos conflitos, pois alguns deles restringem à natureza humana e às relações intergrupais, no entanto, há outros autores que propõem enfoques mais abrangentes para as relações.

Os modelos processuais consistem em buscar compreender e descrever as situações conflituosas, concentrando-se nos comportamentos envolvidos nos conflitos. Estes modelos citados são complementares no entendimento do fenômeno do conflito, podendo construir uma abordagem diagnóstica que visa esclarecê-los (MAXIMINIANO, 2005).

Quadro 1: Estrutura do artigo “A gestão dos conflitos nas organizações” de Rondeau

A gestão dos conflitos nas organizações
Introdução
Limites do presente artigo
Uma definição do conflito nas organizações
Primeira parte
Evolução do pensamento administrativo em relação à noção do conflito
O modelo racional
O modelo de relações humanas
O modelo político
O modelo sistêmico
Segunda parte: um modelo diagnóstico
Primeiro nível: a análise estrutural do conflito
Segundo nível: a análise dinâmica do conflito
Primeiro nível: a análise diacrônica do conflito

2.5.1. Exemplo de Modelo de gestão de conflitos nas organizações

Segundo o artigo de Rondeau, relata que “[...] colocar em relevo os princípios úteis ao gestor contemporâneo” (1996, p.206), depois de definir o termo e apresentar um histórico da “evolução do pensamento administrativo em relação à noção do conflito”. O conflito advém da sequência de acontecimentos ou ocorrências de conflitos, incluem percepções e comportamentos. Os resultados do conflito, a intervenção de terceiros na sua resolução, o contexto em que interagem no sistema global que é característico da interface dos seus protagonistas (HALL, 2004). Para este modelo, o autor propõe o diagnóstico do conflito em três níveis: a análise estrutural, a análise dinâmica e a análise diacrônica. Na imagem a seguir, é possível visualizar também resoluções comportamentais do conflito.

Modelo de Diagnóstico – Análise Estrutural do Conflito

estilos de comportamento em situação de conflito

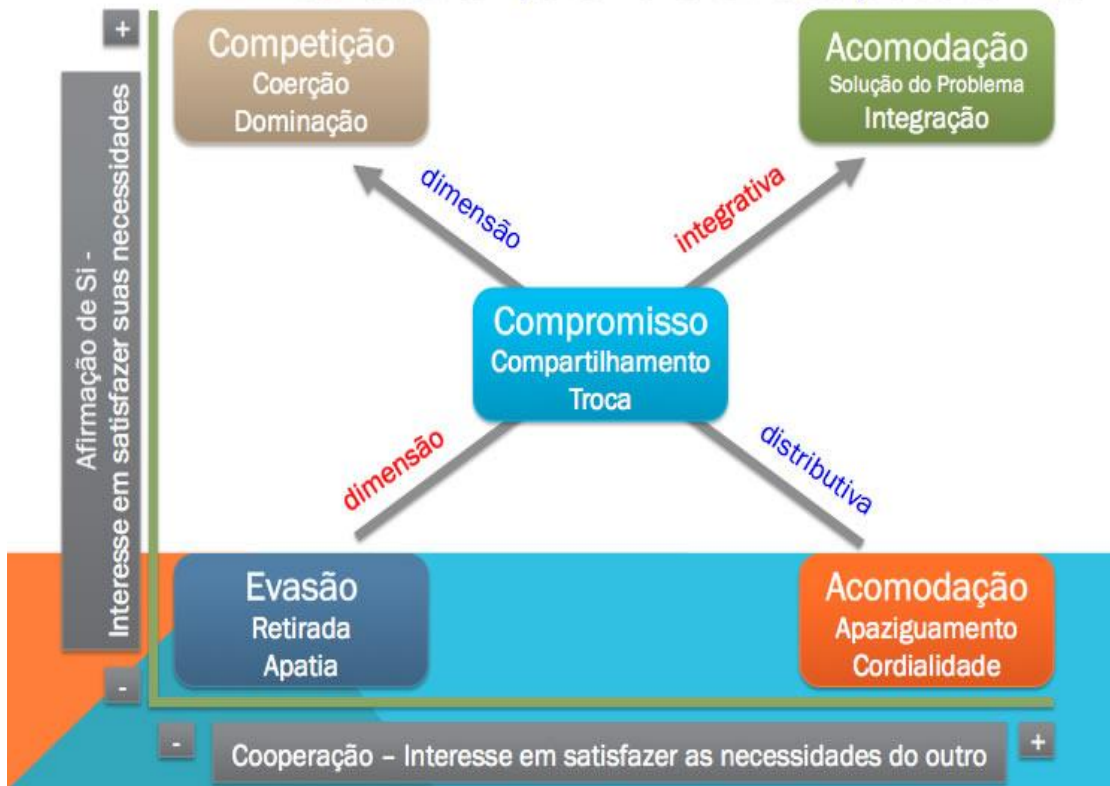


Figura 1- Fonte: Adaptado de RONDEAU, 1996 p.205-225.

A análise do quadro acima demonstra que Rondeau (1996) apresenta com detalhes cada modelo de pensamento administrativo sob a ótica do conflito para propor seu modelo de diagnóstico do conflito organizacional.

Modelo de Pondy

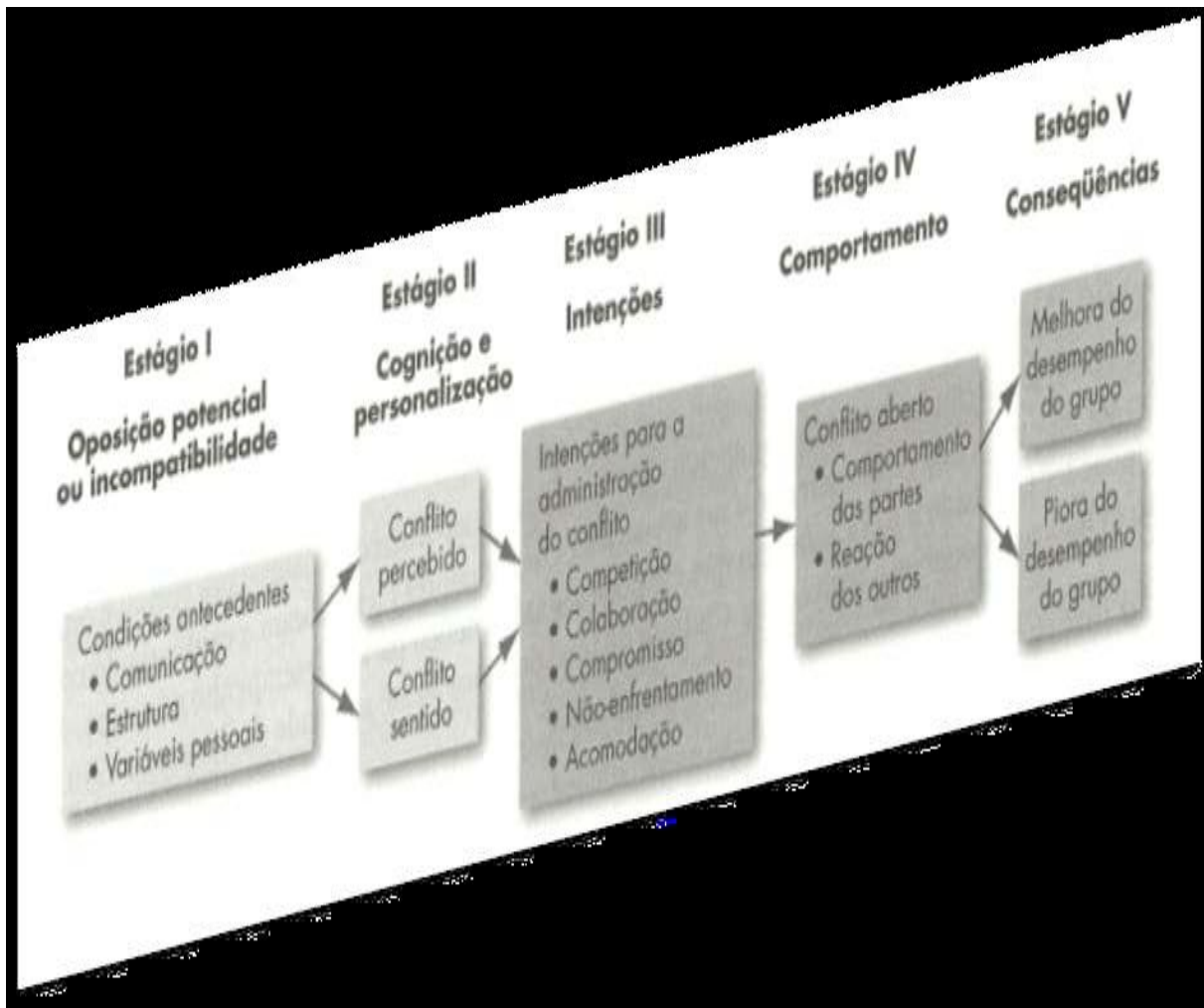


Figura 2 - Fonte: adaptado de ROBBINS, 2010. Modelo de conflito de Pondy citado por Bilhim (1996). Incluído como parte da descrição do processo de conflito por HALL (2004) e ROBBINS (2010).

Os autores Bilhim (1996) e Hall (2004) relatam sobre estes estágios no modelo de Pondy adaptado por Robbins (2010), representados pelo primeiro estágio que corresponde à oposição potencial aos conflitos iniciados pela fase de conflito encoberto. O segundo estágio consiste em identificar as divergências que surgem podendo originar conflitos. Englobando duas fases: fase dos conflitos percebidos e a fase dos conflitos sentidos. Segundo Robbins (2010), os indivíduos já percebem indícios de conflito, mas apenas terá visibilidade quando as diferenças forem identificadas e interiorizadas. O terceiro estágio oferece as intenções para se administrá-los. O quarto estágio representa a fase dos conflitos declarados ou abertos, não ocorre com freqüência, mas se caracteriza pela agressão declarada dos integrantes. Entretanto, esta faceta pode ser ocultada, atenuando a

eficiência das atividades desempenhadas. O quinto estágio é chamado de resultado ou conseqüências dos conflitos, significa que este atua diretamente sobre os resultados, se este for identificado e solucionado da forma correta e representando o desejo dos envolvidos, constrói-se uma base sólida para cooperação mútua. Se for adiado ou se demorar muito para ser resolvido pode agravar o conflito até conseguir resolvê-lo de forma eficaz.

Os autores Bilhim (1996) e Hall (2004) relatam sobre estes estágios do modelo de Pondy adaptado por Robbins (2010) que podem ser representados pelo primeiro estágio que corresponde à oposição potencial que significa que o conflito se inicia através de uma fase de conflito encoberto. O segundo estágio consiste em identificar as divergências que surgem podendo originar o conflito. Engloba duas fases: fase do conflito percebido e fase do conflito sentido. Segundo Robbins (2010), os indivíduos já percebem a possibilidade do conflito, mas apenas terá visibilidade quando as diferenças forem identificadas e interiorizadas. O terceiro estágio oferece as intenções para a administração do conflito. O quarto estágio representa a fase do conflito declarado, denominado como conflito aberto, não ocorre com freqüência, mas se caracteriza pela agressão declarada entre os indivíduos. Entretanto, esta faceta pode ser ocultada o que pode atenuar a eficiência das atividades desempenhadas. O quinto estágio é chamado de resultado ou conseqüências do conflito e significa que o conflito atua diretamente sobre os resultados, se este for identificado e solucionado da forma correta e de acordo com o desejo dos envolvidos, constrói-se uma base sólida para se manter uma relação de cooperação mútua. Se for adiado ou se demorar muito para ser resolvido pode agravar a situação de conflito até conseguir resolvê-lo de forma eficaz.

2.6. O PAPEL DOS ESTILOS DE GESTÃO E DAS ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM OS CONFLITOS NA ORGANIZAÇÃO

Rahim (2001) relata que determinadas estratégias de gerir conflitos são necessárias para alcançar com efetividade estratégias propostas pelo autor que são: desenvolver e manter níveis equilibrados de conflitos de tarefas não rotineiras; redução dos conflitos de tarefas com rotinas; diminuir conflitos afetivos derivados de aspectos emocionais sendo as tarefas rotineiras ou não rotineiras; permitir aos

grupos selecionarem quais estilos de gestão interpessoais que eles querem. Vários modelos com diferentes estilos para compreender os conflitos e seus diferentes termos foram sugeridos através dos anos por teóricos organizacionais. O modelo dos cinco estilos de gestão de conflitos foi baseado em duas dimensões: preocupação com a produção e com o pessoal. O autor conceituou como “comportamento ao lidar com conflitos” e sugere a utilização dos termos “estratégia” e “estilo” indistintamente.

Tal sugestão parece ter encontrado amparo em Mintzberg (2000, p.17) que aborda um dos conceitos de estratégia como “consistência em comportamento ao longo do tempo”, o que chamou de “padrão”. Este autor usa o termo estilo a ser utilizado para identificar um padrão de comportamento diante da ocorrência de conflito, adotado pelos membros da organização.

Tentativas de eliminação total de conflitos como as utilizadas nas abordagens tradicionais e das relações humanas, tal fenômeno foi considerado prejudicial e destrutivo e a sua resolução era valiosa para manter a estabilidade organizacional. Após o surgimento da perspectiva interacionista, a resolução dos conflitos deu origem à gestão de conflitos (BERG, 2011).

Segundo Caetano & Vala (2002), em geral consideramos como sendo estratégias básicas para gerir uma determinada situação onde os que estão envolvidos visam enxergar objetivos como incompatíveis. Gerir conflitos envolve em desenvolver estratégias para minimizar ou maximizar os resultados. Estas têm como objetivo central manter níveis razoáveis de conflito, estimulando a criatividade e aprimorando a aprendizagem. Portanto, com a inexistência de estilos definidos que garanta amplamente resultados, uma situação ou uma estratégia pode ser eficaz e na outra pouco apropriada.

Estilos de conflitos sendo de relacionamentos ou de tarefas associados negativamente ao conflito quando vinculados apenas com a vontade pessoal, preferencialmente se o outro integrante precisar permanecer como membro (CHIAVENATO, 2008).

Diversas teorias de conflito têm nos mostrado distintos componentes neste processo tais como: o comportamento do indivíduo, características das equipes relacionadas aos seus líderes e como gerenciam as emoções. Pelo fato das teorias de liderança estar historicamente focadas em resultado e tarefas, as modernas

práticas de gestão, relacionar os estados afetivos associados a estas variáveis como fatores condicionantes. Entretanto, quando precisar resolver situações conflituosas, existem diversas abordagens e estilos que representam a melhor escolha e como resolvê-los. Portanto, existem estilos que apresentam oportunidades e ameaças segundo suas limitações próprias e devido ao contexto inserido. Quando os conflitos são identificados e abordados no seu sentido positivo, isto é, entendendo-o como uma chance de progresso e de compartilhamento de opiniões, estabelecendo a comunicação e percebendo os interesses envolvidos no conflito (PESCOSOLIDO, 2002).

Segundo Oliveira M. (2005) existem vários modelos para gerir conflitos que partem de duas principais dimensões, uma delas faz referência à dimensão pessoal, que consiste em estar focado com o interesse próprio identificado como assertivo, significa compreender até que ponto uma parte pretende realizar seus objetivos, à dimensão coletiva predomina identificado como cooperativo. Quando ocorre a variação destas dimensões surgem cinco estratégias de conflitos: competição, evasão, acomodação e negociação. A utilização deste estilo de gestão chamada de evitamento, pontuada por uma atitude de fuga ou a negação dos problemas diante de algumas situações, podendo adiar a solução, enquanto permite a remoção de uma situação sentida como ameaçadora. O ponto forte deste estilo consiste em ganhar tempo para resolver um determinado problema e a desvantagem é conseguir solucionar em caráter provisório que regressa posteriormente. Este estilo torna positivo os assuntos que são pouco significativos, apresentando características de desinformação, porém não é conveniente tomar determinadas atitudes que possam estar erradas. O pouco poder que detemos nestas circunstâncias não nos possibilita opinar e também quando aparece outro indivíduo capaz de resolver melhor este problema. No estilo de acomodação são minimizadas as diferenças existentes e são supervalorizados os aspectos semelhantes, procurando a realização dos objetivos do outro. Provavelmente, ocorre fazer um sacrifício para aquele que está em conflito e adota esta estratégia. Geralmente é utilizada quando alguns integrantes acham possível ocorrer erros enquanto os outros acham que estão com a razão.

Quando os conflitos aumentam muito podem ocorrer desistências. Características importantes das condições que este estilo exige para ser aplicado com sucesso: quando há forte apelo emocional; fundamenta-se em manter a

harmonia, quando determinados conflitos surgem por causa da personalidade e não apenas os objetivos ou meios utilizados. O estilo de dominação corresponde a adotar claramente uma estratégia conhecida como ganhar-perder consistindo em ter prioridades perante os interesses alheios. Ocorrem conflitos de grupos quando os envolvidos no problema devem adotar uma determinada linha estratégica, a rigidez para executar os objetivos se torna difícil sem uma solução compartilhada. Um dos pontos fortes deste estilo se pontua no estímulo da criatividade, a rapidez e o ritmo dos integrantes e a desvantagem é criar ressentimentos aos demais, dificultando negociações futuras. É adequado usar este estilo para decidir algum item que seja desfavorável a todos e também quando o prazo for limitado. Determinadas situações com a utilização deste estilo se revela benéfica, tais como: na emergência da situação que implica em agir rapidamente, quando as medidas escolhidas para solucionar algum problema forem pouco populares ou que vão contra opiniões alheias e quando as consequências de alguma derrota forem muito prejudiciais para nós.

Ainda segundo Oliveira M.(2005) o compromisso consiste em procurar soluções que proporcione um equilíbrio entre o conflito. Seguindo esta linha estratégica, todos que estiverem envolvidos nesta situação conflituosa abdicam de algo para solucionar questões de interesse mútuo. Alguns exemplos de situações onde esta ação se torna eficaz: quando existe acordo, mas era preferível que este não existisse; quando não for possível manter a nossa opinião devido ao risco de ocorrer perdas e quando existir opiniões muito distintas. Enfim, o estilo chamado integrativo corresponde ao compartilhamento das informações no grupo, visando identificar soluções aceitáveis para todos. Com essa colaboração, o grupo tenta explorar construtivamente e verificar as diferentes opiniões. Este estilo engloba duas fases: essenciais são aquelas em que correspondem à fase de confrontação e a de resolução dos problemas. No momento do confronto, o grupo esclarece abertamente as suas divergências para procurar as verdadeiras causas que se encontram na base e na próxima fase encontrar uma resolução consensual. Uma equipe ou grupo tendem a transformar alguns conflitos em problemas quando se assumem como aqueles que irão conseguir resolvê-los, procurando ativamente soluções que possam traduzir ganhos para o conjunto. Este estilo é muito útil quando os objetivos forem semelhantes, com real motivo de consenso e a solução almejada necessitar de qualidade. Porém, existem situações que não foram

resolvidas através deste método sendo estes: quanto ao tempo que dispomos for curto, sem permitir amplos debates; quando existir aspectos negativos na visão geral dos integrantes ou quando a decisão for vista negativamente.

Bergamini (2000) destaca que treinar determinadas habilidades facilitaria ao gestor traçar planos estratégicos para gerenciar conflitos potenciais. Habilidades podem ser desenvolvidas através de situações simuladas ou com treinamentos ou ainda, através da busca direta de informações. Desenvolver habilidades nas relações interpessoais consiste em revelar forças e ocultar fraquezas, conhecendo os integrantes para apresentar argumentos, analisar as características do outro negociador e assim, desenvolver características que gerem confiança, criando um cenário de cooperação e espaço para se ter flexibilidade. A tecnologia para negociar, planejar, executar e controlar a negociação através de estratégias e táticas para tornar a argumentação atraente e sensibilizar, aprimorando os atos de concessões e superar impasses com o conhecimento do negócio, sabendo a maior quantidade possível sobre o objeto da negociação e levantando os dados relativos ao mercado, a concorrência, ações governamentais, aspectos financeiros e outras informações. Portanto, as estratégias adotadas definem o comportamento para solucionar algumas divergências, como exemplo: a de saída é quando um lado se retira do problema, adiando a solução; já a de compromisso engloba desenvolver soluções mistas, cada parte cede um pouco; usar a força consiste na pessoa ter poder para tomar a decisão; estratégia de apaziguamento é evitar o confronto aceitando qualquer solução e a de negociação busca uma solução intermediária onde cada parte cede para existir acordo. com o conhecimento do negócio, sabendo a maior quantidade possível sobre o objeto da negociação e levantando os dados relativos ao mercado, a concorrência, ações governamentais, aspectos financeiros e outras informações. O tipo de estratégia a ser adotada define o comportamento para solução de algumas divergências, como exemplo: a estratégia de saída é quando um lado se retira do problema, adiando a solução; a estratégia de compromisso engloba a criação de uma solução mista, cada parte cede um pouco; a estratégia de força consiste na pessoa ter o poder de tomar a decisão; estratégia de apaziguamento é evitar o confronto aceitando qualquer solução e a estratégia de negociação busca uma solução intermediária onde cada parte cede um pouco para chegar a um acordo.

2.7 – A GESTÃO DE CONFLITOS E A NEGOCIAÇÃO

Cunha (2003), inicialmente para definir a negociação a ser desenvolvida e obter um resultado de sucesso, um acordo é importante. Negociar com indivíduos que possuam objetivos afins ou divergentes, consiste na reconciliação das diferenças. Entretanto, não significa conseguir apenas uma resposta positiva, nem mesmo consiste em ter habilidade para usar o poder de informação para tomar decisões, a negociação vai além, pois busca a otimização de interesses mútuos. Por fim, negociar e escolher os estilos de conflitos ajuda ou piora, pois pode ser possível escolher mais que um para gerenciar conflitos durante as negociações.

Embora não pareça haver relação entre a personalidade da pessoa com o estilo de negociação, o histórico cultural precisa ser levado em consideração, pois variam consideravelmente das culturas de diferentes países. Nesse contexto, diferenças culturais influenciam de forma significativa a elaboração e preparação na hora da barganha, o enfoque dado para tarefas, as reações de caráter interpessoal, quais serão as táticas utilizadas e por fim, o local adequado para a negociação ocorrer (ROBBINS, 2010).

Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p.11) afirmam que:

Destaca-se entre os desafios da atualidade, a arte de comunicar-se eficazmente e aprender a trabalhar em equipe. Quanto maior a interdependência, maior o conflito. Negociar, portanto tornou-se, nos dias de hoje, uma das maiores habilidades humanas. Por isso, sua relevância na gestão. Para tanto é essencial que se entendam as formas de proceder. Analisando as formas de solução de conflito, verificou-se que, em maior parte, aquelas que produzem melhores resultados passam pela ação de negociação.

Uma negociação é considerada positiva quando esta produz o resultado através do acordo sensato, na medida do possível, sendo legítimos os interesses dos negociantes. A negociação é positiva quando ela é eficiente e no mínimo, não prejudica a interação dos interessados. É fundamental ser criativo, pois o resultado da negociação consiste no grau de atendimento à missão, metas e objetivos. São formuladas observações e opiniões que concordantes e de desacordo. Para existir um resultado positivo em uma negociação, é imprescindível aos negociadores estar interessados em estabelecer um acordo e o resultado de uma negociação é o resultado negociado, e não um resultado merecido. Deste modo, saber qual o nosso posicionamento diante da negociação é importante, pois precisamos conhecer a

posição máxima que consiste em ter aspiração para obter tudo o que deseja, a posição alvo que significa considerar como um acordo razoável, pensar na posição do outro e estar disposto a aceitar qualquer solução. O momento apropriado para barganha é delimitada pelo conhecimento do nosso posicionamento dentro da negociação (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO, 2004).

Para Bernabeu (2008), o sucesso em uma negociação consiste no resultado de um minucioso preparo, o negociador deve estar no local adequado, na hora certa, com a informação correta, com poder de decisão e negociando com quem pode decidir. Observa-se que esta multiplicação de fatores não funciona diante da ausência de qualquer um desses fatores. Entretanto, o fator relacionado ao tempo, o negociador precisa ter percepção do melhor momento para negociar. O fator informação significa conhecer o assunto ou o objeto da negociação, pois quanto mais bem informado o negociador estiver sobre tudo que afeta o processo, maiores serão suas chances de fazer um bom negócio. Já o fator poder considera ter poder de decisão, de escolha, de influenciar, de buscar e de construir alternativas para a negociação.

Segundo Cruz (2004), os conflitos geram resultados que irão atingir a organização, estes resultados podem ser negativos ou positivos. Sendo assim, devemos enfrentá-lo através de três estratégias que passamos a enunciar: a primeira chamada de ganho/perda esta estratégia consiste em existir duas partes, uma forte e outra fraca, a autoridade é exercida pela parte que tiver a maior força. Para ser resolvido rapidamente este conflito, devido aos sentimentos de vingança e ressentimentos que surgem atrapalhando a resolução criativa também pode minar a autoridade no futuro. As estratégias ganhar-perder não consideram as causas básicas dos conflitos, tendendo a suprimir a vontade de um dos integrantes. Denominada de estratégia perda/perda implica em não satisfazer todos os integrantes, porém ninguém ganha objetivamente. Nesta situação o objetivo é não permitir que o integrante ganhe e se torne difícil identificar resoluções satisfatórias o restante dos participantes, pois não há flexibilidade, quando os integrantes cedem uma para o outro quando existir uma terceira pessoa com mais poder que põe fim ao conflito, construindo um resultado sem coerência com as posições iniciais dos participantes.

Chamada de estratégia de ganho/ganho permite encontrar a solução ideal, criando um elo confiável e de respeito mútuo.

É a estratégia mais eficaz, pois favorece que a negociação garanta uma solução benéfica aos participantes. Esta estratégia entende o conflito sendo um dilema a ser percebido entre os envolvidos, podendo gerar um ganho mútuo se houver empenho para achar a solução, quando todos os integrantes atingem objetivos e nenhuma parte sente que perdeu. A negociação é transformada através do tempo, espaço, desenvolvimento e resultados que dependem da lógica assumida por cada parte como: a soma nula que corresponde as crenças que ganhos de um integrante implicam perdas para o outro, o que envolve estratégias distributivas e a da soma positiva que consiste em crer que cada parte pode ter benefícios, sem perda para a outra. Centraliza os interesses procurando ativamente encontrar soluções e benefícios mútuos (MORAIS, 2002).

O processo de negócios proposto por (Ferreira, 2001 p.523 apud Martinelli 2010), aponta uma abordagem sistêmica que trata da “reconciliação de diferenças por duas ou mais partes em conflito, caracterizadas por algum grau de interdependência, por procurarem reverter a seu favor o máximo resultado de ajustamento das diferenças e por acreditarem que é possível um acordo”. Neste processo, a forma de negociar, pode ser afetada por determinados fatores, através de opções estratégicas dos negociadores dependendo da estrutura do problema ou da natureza do mesmo; do equilíbrio ou desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas; da disponibilidade de tempo para negociar; da capacidade dos seus interlocutores; da intervenção de terceiros usando técnicas como a mediação e arbitragem; da cultura nacional e organizacional.

Nas palavras de Carvalhal *et al.* (2006) ressalta que:

Se gerenciar é administrar e liderar, podemos considerar que a negociação é um instrumento inseparável do cotidiano dos gestores, sejam eles dirigentes detentores de um cargo ou líderes de equipes e projetos, atuando no campo dos processos ou das pessoas. A transformação de problemas e conflitos, potenciais ou reais, em problemas resolvidos, atenuados ou solucionados, assim como o aproveitamento de oportunidades em estado latente, por meio da construção de alianças temporárias ou estáveis, fazem parte do núcleo da missão gerencial (CARVALHAL *et al.*, 2006, p.16).

Segundo Nascimento & El Sayed (2002), as negociações cumprem as seguintes etapas: pesquisar e se orientar na fase inicial que muitos dos negociadores deixam de lado. Buscar informações importantes para conhecer o objeto de negociação, bem como seu ambiente e as suas questões. Esta fase também compreende o planejamento, o êxito de uma negociação depende de um

planejamento bem elaborado. Para tanto, examinar interesses e definir metas como identificar quais serão os interesses, coletando as informações para conseguir prever possíveis impasses e buscar formas de evitá-los e superá-los. A fase chamada de resistência deve ser considerada na negociação quando ocorre por outro negociador. A resistência existe para caracterizar a relativa circunstância da negociação, pois é necessário assumir posições e reunir observações lógicas, debatendo e argumentando seus motivos. É importante também ser compreensivo com o negociador através do conhecimento profundo do mesmo e do objeto da negociação.

Ainda segundo Nascimento & El Sayed (2002), a fase chamada de reformulação das estratégias implica em reelaborar estratégias para negociação, antes de reiniciar o processo em si. Entretanto, novos fatores podem ocorrer inclusive, reavaliar as estratégias previamente estabelecidas através da introdução de dados novos, de redefinir certas questões, mas principalmente, através da reavaliação das estratégias originais. Na fase de discussões difíceis, tomar decisões representa que o negociador deve se concentrar nas reais necessidades dos integrantes no processo. Quando uma discussão está difícil, o objetivo central é buscar o motivo principal que se está negociando. O momento exato é esse para tomar decisões buscando resultados recíprocos. A fase do acordo consiste em traçar todos os detalhes da negociação e garantir que os participantes entendam. Dessa forma, os fatores envolvidos no acordo: buscar áreas de entendimento; revisar de forma plena as fases da negociação; garantir a compreensão mútua do acordo e redigi-lo; recapitular os benefícios mútuos alcançados com a negociação. A fase chamada de seguimento consiste na etapa primordial para estabelecer contatos para uma próxima negociação.

CONCLUSÃO

O conflito já foi considerado como prejudicial às organizações em modelos de gestão clássicos, sendo ignorados ou simplesmente solucionados inadequadamente. Atualmente, a organização percebe os conflitos de forma diferente como algo inevitável e até benéfico, sendo usado como um instrumento de mudanças no ambiente corporativo e que necessita ser gerenciado de forma eficaz. Em certas circunstâncias fomentam novas ideias e promovem inovações e mudanças, pois a consequência da existência de pontos de vista conflituosos compartilhados e discutidos abertamente promove soluções atuando diretamente sobre as suas causas, uma vez que o conflito se torna potencialmente mais grave quando é desconhecido ou se encontra camuflado.

Para compreender melhor as relações que os diferentes tipos de conflito, as estratégias e os modelos de gestão de conflitos utilizadas pelos gestores causam na obtenção de resultados organizacionais. Muitas vezes, as situações de conflito se originam e se não resolvidos, se não transformados na sua vertente positiva, provocam transtornos, ambientes conturbados, situações desgastantes que conduzem à desmotivação. Portanto, gerir conflitos e solucioná-los será o melhor a fazer, pois os líderes e liderados devem desenvolver competências e aproveitar o conflito para otimizar o resultado. Assim, para lidar com o conflito é importante, primeiro, compreender a sua natureza, sua dinâmica e suas variáveis, pois somente com o diagnóstico da situação de conflito é que será possível enfrentá-los adequadamente.

As organizações são compostas por grupos de pessoas com traços de personalidade distintos que interagem entre si. Estes discutem devido a discordância de ideias e à diferentes interpretações das ocorrências do cotidiano. As mudanças geradas pelos constantes conflitos exigem do gestor a obtenção de um profundo conhecimento que permita a revisão de conceitos e ferramentas gerenciais. Sendo o gestor responsável por integrar todos os colaboradores e subsistemas organizacionais de acordo com suas tarefas, contribuindo para que estes façam sua parte, a liderança e o poder cedidos ao líder deve ser aplicada para estimular sua equipe ou grupo em relação ao trabalho nas suas respectivas responsabilidades e também para influenciar o comportamento de modo a se tornar mais harmônico,

produtivo e eficaz. O seu sucesso está profundamente ligado à capacidade de adaptação a um ambiente altamente competitivo que requer flexibilidade e agilidade.

A existência de diferentes tipos de conflitos marca crises que se manifesta em angústia e desconforto, uma vez que depende da forma de como enxergamos o mundo. Os níveis altos ou inadequados de conflitos podem causar prejuízos tanto ao grupo quanto a organização, resultando em baixa satisfação dos respectivos membros, aumento da rotatividade dos funcionários, absenteísmo e por fim na redução da produtividade. Há diferentes perspectivas do processo de desenvolvimento do conflito, sendo a percepção distinta de ambas as partes para a resolução do conflito e aproveitar o resultado final do processo de negociação de forma construtiva. A comunicação entre as partes envolvidas também se revela como fator importante, desde o início da preparação da resolução do conflito.

De posse de todas essas informações, a liderança alinhada à gestão de conflitos estabelece os princípios da organização que vivencia os seus fundamentos em conjunto com a cultura da excelência na organização. Os líderes analisam o desempenho e executam as atividades necessárias para consolidar o aprendizado organizacional. A abordagem realizada permite conhecer algumas competências que as organizações atuais exigem dos profissionais e o domínio destas competências comportamentais, aliadas às aptidões técnicas. Especificamente, as habilidades de negociação podem ser um diferencial. Neste contexto, a capacidade de avaliar e compreender o impacto de suas ações e comportamentos nos resultados obtidos em negociações, para que seja possível contribuir de forma ativa para a resolução dos eventuais conflitos.

O papel das estratégias de gestão de conflitos são as conseqüências produzidas pelas situações de conflito ao nível dos resultados como desempenho e satisfação. As estratégias devem ser formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. Elas são desdobradas em todos os níveis da organização, com planos de ação de curto e longo prazo, recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os seus respectivos planos para responder rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

Pode-se afirmar que as empresas é, em grande parte, fruto da atuação e influência dos seus líderes, isso significa afirmar que é responsabilidade da liderança

dar o exemplo em relação à atitude de enfrentamento de conflitos, em vez de, adiar a decisão a ser tomada. Cultivar a visão de interdependência, onde os membros de uma equipe são partes fundamentais do bom ou mau êxito de um determinado projeto em questão, destacar a importância do trabalho em equipe, a necessidade de ter respeito aos ritmos ou as formas de aprendizados diversos, são princípios de gestão que devem ser norteadores do comportamento. Por fim, a gestão de conflitos associadas aos modelos adotados pelas lideranças dentro das empresas, proporcionam o enfrentamento dos fatos que ocorrem no cotidiano através da confiança que adotam na negociação e na oposição dentro dos processos de conflito, na tentativa de buscar um consenso. É necessário empenhar-se para obter o comprometimento de cada indivíduo, alinhando os seus interesses, esclarecendo os objetivos e as estratégias, tendo empenho em promover a comunicação de forma envolvente e participativa entre as partes envolvidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Rui B. A., ALYRIO, Rovigati D., MACEDO, Marcelo A. S. **Princípios de Negociação: Ferramentas e Gestão**. São Paulo, Atlas, 2004.
- BACAL, R. **Organizational Conflict – The good, the bad, and the ugly**. In: The Journal for Quality & Participation. EUA. 2004.
- BATEMAN, T.S. **Administração: Novo Cenário Competitivo** 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- BERG, Ernesto Arthur. **Administração de Conflitos – Abordagens Práticas para o Dia a Dia**. 1 ed. Curitiba: Juruá editora, 2011.
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERNABEU, Francisco. **Negociadores da Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed Ciência Moderna, 2008.
- BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria Geral da Administração: Gerenciando Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BURBRIDGE, Anna; Burbridge, Marc **Gestão de Conflitos - Desafio do Mundo Corporativo** 1 Ed. Editora: Saraiva, 2012.
- BILHIM, João Abreu; “**Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas**”, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas; 1996
- CAETANO, A., & Vala, J. (Coord.) (2002). **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas**. Lisboa: RH Editora.
- CARVALHAL, E.; *et al.* **Negociação e Administração de Conflitos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
- CARVALHO Ferreira, J. M., Neves, J.& Caetano, A. (Coord.) (2001). **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier – Campus, 2008.
- CUNHA, Miguel Pina; et al, “**Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**”. 3 Ed. Editora RH, 2004.
- CUNHA, P., Moreira, M. & Silva, P. I. (2003). **Estilos de Gestão de Conflito nas Organizações: Uma Contribuição Exploratória para a Prática Construtiva da**

Resolução de Conflitos. Recursos Humanos Magazine, Nov.- Dez. 29, 42-52. Acesso em: 13 Out. 2013.

CRUZ, Dulce Menezes da. **Gestão de Conflitos. Ciência e Técnica**, Nº 52, 2004.

DINEY, José. **Sucesso e conflito no mundo do trabalho.** Ago. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 21 out. 2013.

DRUCKER, Peter. **O Líder do Futuro – Visões, Estratégias e Práticas Para uma Nova Era.** 8 ed. São Paulo: futura, 2000.

DRUSKAT, V.U; WOLFF.S.B. **Building the Emocional Intelligence of Groups** In Harvard Business Review, Março 2002.

FARIA, Carlos Alberto de. **Conflito: O Bem Necessário**, 2006. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/serviços/psicorh>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

FERREIRA et al – **Manual de Psicossociologia das Organizações.** Lisboa: McGraw-Hill. 2001.

FIORELLI, José O. **Psicologia para Administradores Atlas**, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas** – São Paulo: Saraiva, 2006.

GALO, Carla. **Gestão de Conflitos**, 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php>. Acesso em: 27 set. 2013.

GRIFFIN, R. W; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Ática, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HALL, R.H. **Organizações.** São Paulo, São Paulo: Pearson, 2004.

HUNTER, J. C. **Como se Tornar um Líder Servidor: Os Princípios de Liderança de o Monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e Solução de Conflitos: Do Impasse ao Ganha-ganha Através do Melhor Estilo.** São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial: Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica.** São Paulo: Manole, 2010, p. 12 a 35.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração. Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORAIS, Ana Maria. "**Gestão de Conflitos**". Nursing; 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: A ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 12 ed. São Paulo: Record, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 14 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

MUSSAK, E. **Exercendo a liderança**. Revista Aprender. São Paulo, ano 4 vol. 10 pag. 25-30. Julho\agosto, 2005. Acesso em: 10 nov. 2013.

NASCIMENTO, Eunice Maria & SAYED, Kassem Mohamed El. **Administração de conflitos**. In: Capital humano/FaeBusiness School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/capital_humano.pdf. Acesso em: 30 out. 2013.

NETO, A. A., DO CARVALHAL, E. R., DE ANDRADE G. M., MOREIRA I., DE ARAÚJO J. V. & VERGARA S. C. **Negociação e Administração de Conflitos**. 2ª Ed. Editora FGV Publicações FGV management, 2009.

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. **Liderança Uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva 2005.

OLIVEIRA, M. A. **Relação de Trabalho e Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: UFRRJCEP 2005.

OLIVEIRA, P. S. **Introdução a Sociologia**. 24 ed. São Paulo: Ática, 2001.

PASSOS, A. & Caetano, A. **Exploring the Effetscs of Intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness**. Journal of Managerial Psychology, 20, 231-244. (2005).

POSNER, B. Z. KOUZES, J. M. **O Desafio da Liderança**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PESCOSOLIDO, A. **Emergent Leaders as Managers of Group Emotion**. In The Leadership Quaterly. EUA, 2002.

RAHIM, M.A. **Toward a theory of Managing Organizational Conflict**. In The International Journal of Conflict Management, 2001.

RH DEBATES: **As Máximas da Liderança Segundo Jack Welch**, 2013. Disponível em: <<http://www.rhdebates.net.br/index.php/artigos/16-direto-da-web/28-as-maximas-da-lideranca-segundo-jack-welch.html>> . Acesso em: 09 Nov. 2013.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE Timothy A; SOBRAL Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. SP Pearson Prentice Hall, 2010.

RONDEAU, A. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. V. III. São Paulo: Atlas, 1996. (Artigo “A Gestão dos Conflitos Nas Organizações” de Alain Rondeau) Acesso em: 09 Out. 2013.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria de Desenvolvimento Econômico Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. Fundador Victor Civita (1907 – 1990) Editora Nova Cultural Ltda. Ed. 1997. Dunker & Humblot Berlim, Alemanha 1964.

SIMONS, Tony; PETERSON, Randall .**Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams**. In Journal of Applied Psychology. EUA: 2000.

SOTO, R. **Comportamento Organizacional, O Impacto das Emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração** – 11 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Waldo. **Pseudo-harmonia**, 2009. In: Tertúlia on-line Disponível em: http://www.tertuliaconscienciologia.org/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=363&&Itemid=13. Acesso em: 26 out. 2013.

WAGNER J. A. & HOLLENBECK J. R. Comportamento Organizacional Editora: Saraiva, 2003.

ANEXOS

Objetivo: Identificar fatores de conflito potencial que podem influenciar negativamente.

Nota: Este trabalho tem objetivo único de formação acadêmica visando exemplificar aspectos de gestão de uma determinada empresa.

ANEXO 1: Empresa do Ramo Têxtil

A empresa que serviu de base para este estudo de caso é do ramo têxtil e foi criada a partir da união de três empresas formando um grupo com quatro unidades de negócios com aproximadamente dois mil funcionários. Cada unidade tem sua administração individualizada com gestores e metas específicas. Essa empresa é composta por seis setores que envolvem as áreas administrativas e produtivas, possui cento e cinquenta funcionários. Nesta unidade, concentrou-se o setor administrativo. No momento da pesquisa, existia um turno de trabalho com quarenta funcionários, sendo administrada por um supervisor e oito líderes, cada um deles respondia por um pequeno grupo de funcionários. As coletas de dados foram realizadas através de questionários aplicados aos funcionários da empresa tendo como objetivo identificar as fontes potenciais de conflito e alguns fatores motivacionais dos funcionários e das lideranças do setor.

1.2. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes métodos:

- a) pesquisa de opinião através de formulário com 20 funcionários, selecionados de modo não-probabilístico, por julgamento, para identificar os conflitos percebidos;
- b) pesquisa documental com a finalidade de demonstrar o conflito teórico. Além disto, identificar os gráficos obtidos pelo setor em questão e os dados mais relevantes.

1.3. ANÁLISE DE DADOS

Os dados dos formulários e documentos tiveram abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa levou em consideração as metas especificadas para o setor e os resultados obtidos. Os dados das entrevistas tiveram análise quantitativa, ou seja, os resultados foram baseados em documentos e informações dos pesquisados. As ferramentas utilizadas para esta análise foram os questionários com questões objetivas. Foram selecionados vinte funcionários que fazem parte do setor administrativo de modo aleatório e não probabilístico com oito líderes e um supervisor da área.

Para identificar as fontes potenciais de conflito dentro da equipe, a aplicação de um questionário com dez questões onde deveriam ser enumeradas de um a dez em função do grau de importância que cada alternativa lhe apresentava. Ao final deste questionário, ainda acrescentou-se um requisito para medir o grau de discordância entre o entrevistado e os variados níveis hierárquicos da empresa.

Questionário aplicado para buscar as fontes potenciais de conflito e o desempenho obtido pela equipe no período de janeiro a junho de 2013. Primeiro aplicou-se o questionário referente às fontes potenciais de conflito. E na segunda semana foi aplicado o questionário que buscava a correlação.

2. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os resultados apresentados neste trabalho de pesquisa documental dos indicadores de desempenho, definidos pela administração, assim como o uso de questionários, com o objetivo de identificar os funcionários e as lideranças do setor e as fontes principais de possíveis conflitos.

3. FONTES POTENCIAIS DE CONFLITOS

A seguir as repostas médias apresentadas pelos funcionários, líderes e a avaliação do supervisor as questões propostas:

Fontes Geradoras de Conflitos		Funcionários	Líderes	Supervisor
A	Diferença de metas e objetivos entre departamentos / pessoais	1	6	3
B	Competição pelos recursos	4	1	1
C	Falta de comunicação	2	2	4
D	Divergências sobre os padrões de desempenho	9	5	2
E	Valorização desproporcional de uma área dentro da estrutura organizacional	8	7	10
F	Valorização do trabalho de cada indivíduo / reconhecimento	10	10	7
G	Mudanças dentro da organização - formas de trabalho / procedimentos	7	4	8
H	Mudanças dentro da organização - alteração de lideranças	5	3	5
I	Falta de recursos disponíveis para o trabalho	6	8	9
J	Falta de planejamento dentro do setor / departamento	3	9	6
	Total	55	55	55

Quadro 1 - Quadro resumo das fontes potenciais de conflito no setor

Percepção das fontes nos níveis hierárquicos

- **Níveis de conflito**

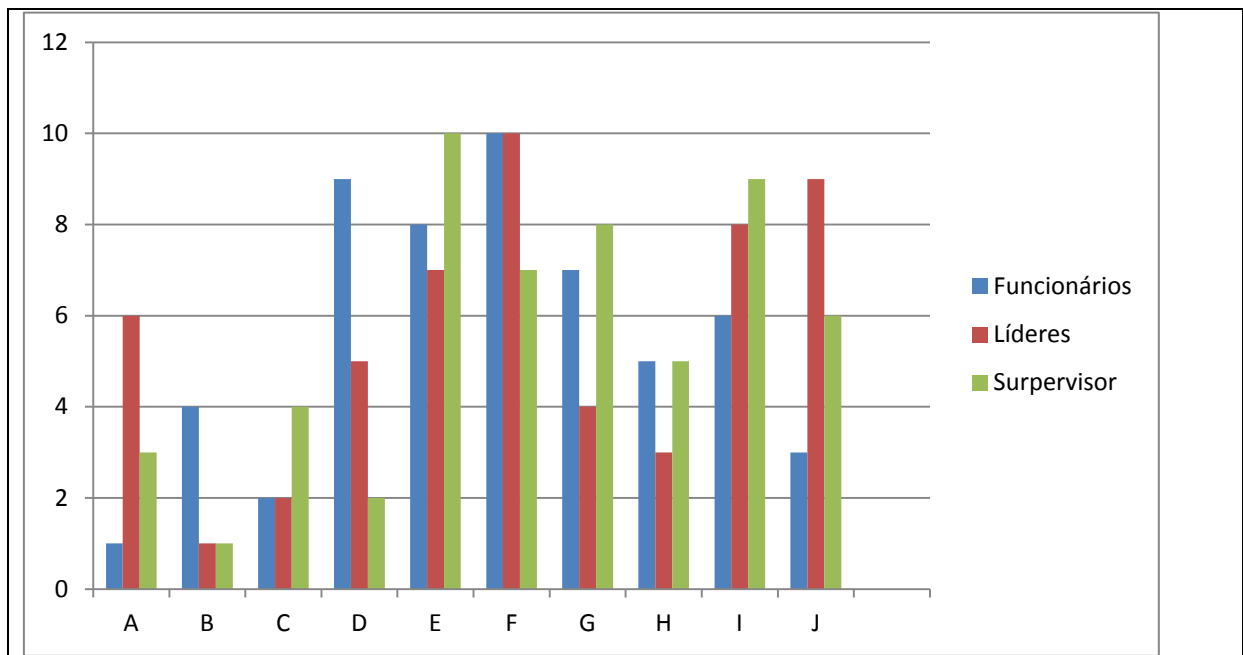


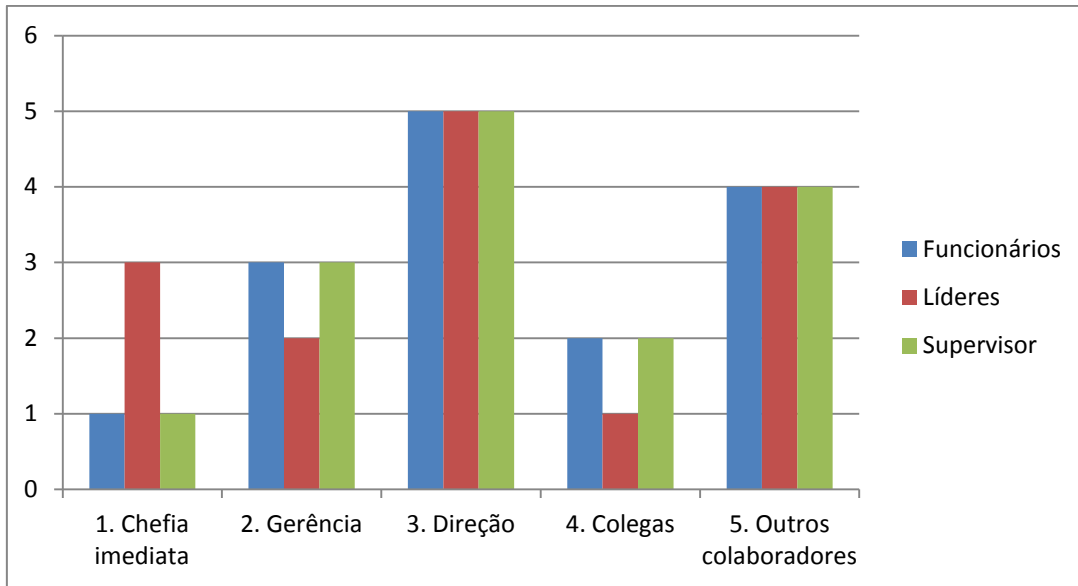
Gráfico 1 - Comparativo da percepção das fontes potenciais de conflito

As questões A, B, C e H foram consideradas com baixo potencial de conflito. Já as questões E, G e I foram consideradas de alto potencial de conflitos dentro do setor e foi percebida pela equipe. As questões que merecem maior cuidado são as que possuem uma percepção diferente por parte dos níveis hierárquicos do setor, as afirmações D, F e J, por não serem tratadas com a mesma prioridade pelo supervisor, podem gerar insatisfações dentro do setor e conseqüentemente, aumentar os níveis de conflito.

Quanto às questões ligadas ao nível de discordância dentro das diferentes equipes da empresa verificou-se que os resultados estão dentro do esperado, quanto mais distante a pessoa estiver das atividades desempenhadas pela outra, maior o nível de discordância, conforme mostra o gráfico a seguir:

Comparativo das três esferas estudadas

- **Níveis de discordância**



Níveis hierárquicos

Gráfico 2 - Comparativo do grau de discordância

A única ressalva que precisa ser feita diz respeito ao nível de discordância entre os líderes e sua chefia imediata, nesse caso é o supervisor da área que está bem elevado. Isto pode ser um indício de fonte geradora de conflitos.

Conflito X Metas

- **Grau de identificação**

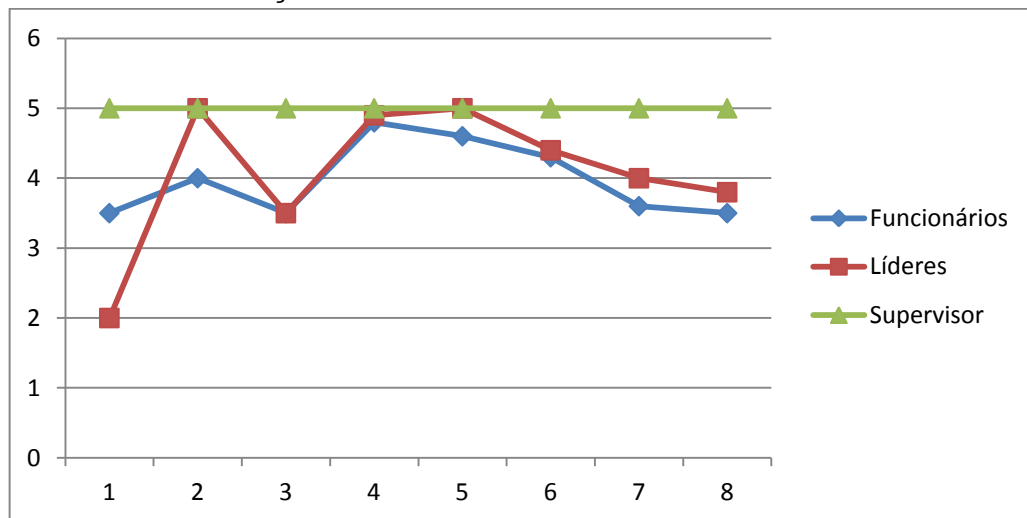


Gráfico 3 - Influência das fontes de conflito e nas metas

Os três grupos consideraram duas afirmações importantes para o desenvolvimento das suas atividades diárias, as questões quatro e cinco influenciam na busca pelos objetivos para o setor. Para todos, é de extrema importância que as metas sejam discutidas e definidas em conjunto para que os resultados sejam divulgados

sistematicamente. Além disso, o reconhecimento das sugestões de colegas e a implementação na empresa, traz motivação para o trabalho em equipe e mais comprometimento para alcançar as metas.

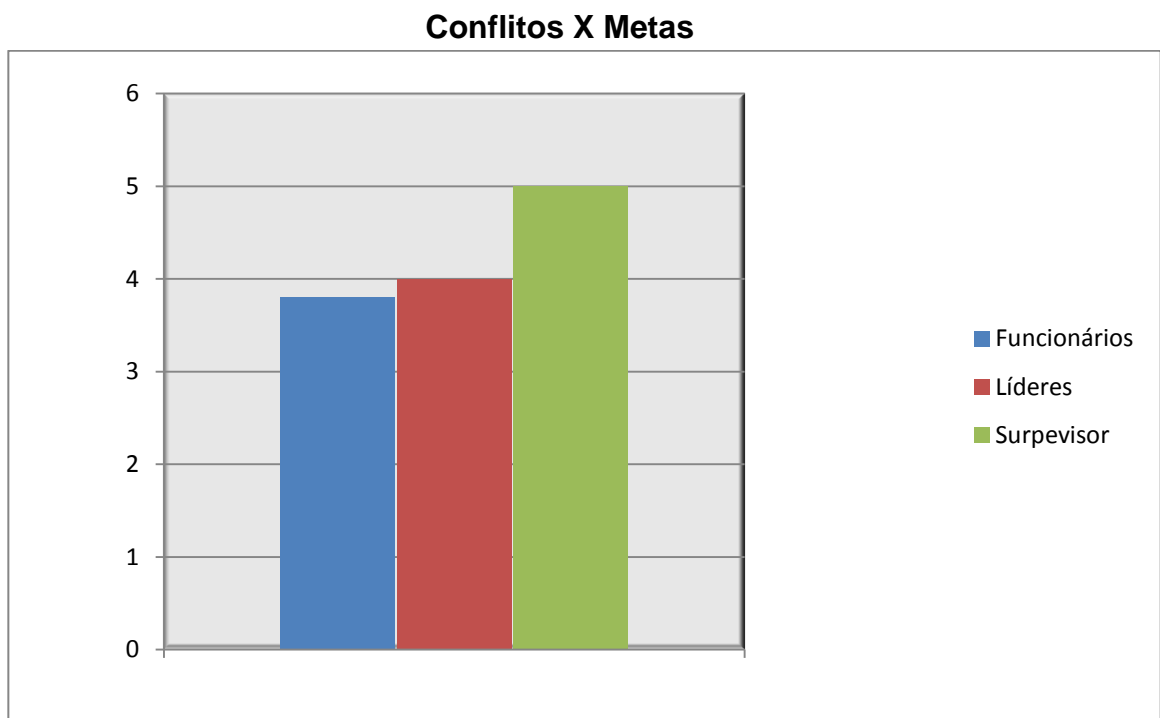


Gráfico 4 - Influência das fontes de conflito e nas metas

Pode-se identificar que os três grupos pesquisados consideram que para atingir as metas da área administrativa são influenciadas diretamente pelas fontes potenciais de conflitos que, por isto, precisam ser tratadas.

ANEXOS

ANEXO 2: QUESTIONÁRIO I

Objetivo: Identificar fatores de conflito que possam influenciar negativamente.

Nota: Este trabalho tem objetivo único de formação acadêmica visando exemplificar aspectos de gestão de uma determinada empresa.

Fontes Geradoras de conflito

Instruções: Numere as questões abaixo de 1 (menor) a 10 (maior) conforme o grau de importância das fontes geradoras de conflito e quais influenciam no seu desempenho / comportamento no ambiente de trabalho.

Em sua opinião, quais são as principais fontes geradoras de conflito dentro da Organização e principalmente no setor?

	NOTAS
1- Diferença de metas e objetivos entre departamentos / pessoais	()
2- Competição pelos recursos	()
3- Falta de comunicação	()
4- Divergências sobre os padrões de desempenho	()
5- Valorização desproporcional de uma área dentro organizacional	()
6- Valorização do trabalho de cada indivíduo / reconhecimento	()
7- Mudanças dentro da organização - formas de trabalho / procedimentos	()
8- Mudanças dentro da organização - alteração de lideranças	()
9- Falta de recursos disponíveis para o trabalho	()
10- Falta de planejamento dentro do setor / departamento	()

Instruções: Para cada um dos cinco itens abaixo, indique qual o número que mais se aproxima daquilo que você sente.

Marque com um X nas suas respostas sobre o seu cargo atual ou experiência anterior no trabalho. Com quem você mais discorda no trabalho?

	DISCORDO
1- Chefia imediata	()
2- Gerência	()
3- Direção	()
4- Colegas	()
5- Outros colaboradores	()

ANEXOS

ANEXO 3: QUESTIONÁRIO II

Objetivo: Identificar fatores de conflitos que possam influenciar negativamente.

Nota: Este trabalho tem objetivo único de formação acadêmica visando exemplificar aspectos de gestão de uma determinada empresa.

Marcar a alternativa de acordo com a sua opinião. Quanto maior o número maior a sua identificação com a afirmação:

1- Quando dou menos atenção as contrariedades existentes na equipe minha produção melhora.

1 2 3 4 5

2- Quando ocorre um apaziguamento após uma desavença o ambiente de trabalho melhora e os trabalhadores ficam mais calmos.

1 2 3 4 5

3- Observando as insatisfações nas tarefas e quando permanecem muito tempo sem solução, a vontade de vir ao trabalho diminui.

1 2 3 4 5

4- Quando as metas do setor são definidas em conjunto com a equipe, mostrando os resultados atingidos, sinto que a equipe trabalha mais satisfeita.

1 2 3 4 5

5- Quando vejo ideias de colegas sendo reconhecidas e realizadas na fábrica, me sinto mais disposto para participar e trabalhar em equipe para atingir as metas para o setor.

1 2 3 4 5

6- Minhas atividades são desempenhadas melhor quando percebo que os líderes da empresa estão buscando soluções para reconhecer os funcionários e ao planejar as carreiras.

1 2 3 4 5

7- Reduz a vontade de desempenhar as atividades quando os recursos disponíveis são escassos e não há um comprometimento por parte da empresa em captar estes recursos.

1 2 3 4 5

8- Quando ocorrem divergências entre os colegas e não são resolvidas por falta de comunicação e vontade dos líderes, sinto o meu rendimento cair

1 2 3 4 5