

O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS

Percepções da Equipe do Setor X na Prefeitura Municipal de Colatina

Apoliana Vieira Silva¹
Izabel Maria Laeber²

RESUMO

Os conflitos existem desde a formação do homem e acontecem com muita repetição nas organizações, e, por vezes, não são indagados da forma correta. A existência do conflito não é prejudicial se abordado de forma correta pelas partes envolvidas, podendo contribuir para o crescimento e o desenvolvimento da empresa. O conflito é algo inevitável e desafiador, o importante é saber gerenciá-lo e saber lidar com ele.

Este artigo tem como objetivo analisar como a teoria de Gestão de Conflitos se faz presente nas relações de trabalho no setor X da prefeitura Municipal de Colatina. Visa avaliar o papel da líder na gestão de conflitos e a percepção da equipe.

Serão analisados conceitos de conflitos e sua gestão, a fim de retratar a importância do mesmo no ambiente organizacional. Também serão apresentadas considerações, tipos, causas dos conflitos, modelos de administração, e seus efeitos nas organizações, contribuindo para a ampliação deste assunto tão considerável no tempo atual, tanto para as empresas quanto para seus gestores.

Através das pesquisas foram exibidos os principais tópicos da gestão de conflitos, e nota-se que se o conflito for bem administrado, operando principalmente com o recurso da negociação, converte-se para uma ferramenta de suporte ao crescimento e desenvolvimento da organização. Em resumo, afirma-se que a gestão de conflitos está profundamente unida às estratégias adotadas pela liderança presente na empresa. Isso engloba o modelo que empregam para afrontar os conflitos diários, a confiança que adotam no método de negociação e no esforço para transformar a comunicação envolvente e participativa, contribuindo assim para uma desenvoltura mais eficaz, sendo necessário buscar estratégias para minimizar os conflitos negativos.

ABSTRACT

Conflicts exist since the formation of man and happen with much repetition in organizations, and sometimes they are not questioned in the correct way. The existence of the conflict is not harmful if approached correctly by the parties involved and can contribute to the growth and development of the company. Conflict is something inevitable and challenging, the important thing is to know how to manage and deal with it.

This article aims to analyze how the theory of Conflict Management is present in the relations of work in sector X of the Municipality of Colatina. It aims to evaluate the role of the leader in conflict management and the perception of the team.

Conflict concepts and their management will be analyzed in order to portray the importance of conflict in the organizational environment. Considerations, types, causes of conflicts, management models, and their effects on organizations will also be presented, contributing to the expansion of this subject so considerable in the present time, both for companies and for their managers.

Through the research the main topics of conflict management were shown, and it is noted that if the conflict is well managed, operating mainly with the negotiation resource, it becomes a tool to support the growth and development of the organization. In summary, it is stated that conflict management is closely linked to the strategies adopted by the present leadership in the company. This includes the

¹ Bacharel em Administração pelo Instituto Federal do Espírito Santo – *campus* Colatina. apolianavieira11@hotmail.com

² Professora do curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Espírito Santo – *campus* Colatina.

model they use to deal with daily conflicts, the confidence they adopt in the negotiation method, and the effort to transform engaging and participatory communication, thus contributing to a more efficient resourcefulness, and it is necessary to seek strategies to minimize negative conflicts.

1 INTRODUÇÃO

Sabemos que onde há pessoas há conflitos. Quando falamos sobre conflitos há uma tendência de pensamentos e atitudes ruins. Com a convivência diária nas organizações, em algum momento há oposição de ideais e pensamentos confrontados dentro de um grupo. Nem sempre o conflito pode ser considerado como ruim. Através de situações onde há discordância, pode-se estimular pessoas a buscarem ótimos resultados, todavia regularmente é fundamental a mediação de um gestor, fazendo intervenções quando necessário e revertendo para que o conflito seja construtivo.

Ainda que as ferramentas de resolução de conflito sejam capazes de ser aplicada em vários tipos de empresas e setores, este estudo se limitou apenas em analisar um setor da Prefeitura Municipal de Colatina (será identificada como setor X), situada na região noroeste do ES, averiguando como é solucionado seus conflitos diários.

Robbins evidencia (2002, p. 372) “podemos definir conflito, portanto, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afetada, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante.”

Este artigo tem como objetivo geral analisar como a teoria de gestão de conflitos de Stephen Paul Robbins pode ser aplicada no gerenciamento de conflitos em um setor da Prefeitura Municipal de Colatina, situada na região noroeste do ES e analisar a percepção dos subordinados quanto aos processos utilizados pelos gestores na gestão de conflitos existentes na empresa.

Para esse fim, recorreu-se à pesquisa descritiva, qualitativa e bibliográfica e uma pesquisa de campo através de aplicação de questionário para a líder e subordinados, buscando fundamentar os conceitos de gestão de conflitos e sua aplicação dentro da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Chiavenato (2004) todas as empresas são formadas de pessoas e de recursos não humanos, como físicos, materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos, etc., com isso percebe-se que a vida dos seres humanos depende das organizações e as mesmas dependem do trabalho que é exercido pelas pessoas.

“Uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum.” (ROBBINS, 2000, p. 31), toda entidade que tenha um propósito distinto, que seja composta de pessoas que desenvolvam uma estrutura sistemática, que

defina os papéis formais e limite o comportamento de seus membros pode ser considerada uma organização.

Para que uma organização exista é necessário um conjunto de pessoas com um objetivo em comum; é necessariamente importante que essas pessoas desenvolvam suas atividades de forma coordenada e controlada para atingir os resultados almejado.

Robbins (2006, p. 171) descreve a estrutura organizacional “como as tarefas são normalmente divididas, agrupadas e coordenadas dentro de uma organização de empresa, e esta estrutura depende das circunstâncias de cada organização em determinado momento”.

Uma organização politicamente fundamentada deve ser entendida como aquela que mensura os conflitos existentes e as várias maneiras de manifestação de poder consolidadas entre os grupos de interesses que a compõem.

As pessoas nem sempre compartilham objetivos e interesses idênticos ou semelhantes. As diferenças de objetivos e de interesses pessoais muitas vezes resultam em alguma espécie de conflito. O conflito é inerente às relações humanas e faz parte de cada indivíduo. A palavra conflito está ligada ao desacordo, controvérsia, discórdia, divergência e/ou antagonismo. De acordo com Robbins (2002, p. 185) “[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

O poder e o conflito estão presentes em todos os tipos de organizações; o poder pode existir, mas não ser exercido portando pode ser considerado uma capacidade ou potencial de uma pessoa. Existe uma diferença entre poder e liderança. O poder não requer uma simultaneidade de objetivos, apenas a relação de dependência, já a liderança requer uma relação entre os objetivos do líder e de seus liderados.

Segundo Maximiano (2008, p. 10) “a autoridade é um tipo de especial de recurso, que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros recursos”.

Podemos destacar algumas vantagens e desvantagens dentro dos conflitos: Como vantagem o conflito pode revelar algum problema existente, gerar novas ideias, contribuir para a redistribuição do poder e da influência, facilitar o desenvolvimento das atividades. Já como desvantagens, com o conflito há o desvio da atenção dos objetivos grupais, gera ressentimentos entre os envolvidos, contribui para a insatisfação da equipe de trabalho, e aumenta o stress das partes envolvidas.

Para entendermos conflitos é importante que saibamos como eles se formam e seus tipos de ocorrência para podermos identifica-los. Existem três tipos de conflitos:

Conflito de relacionamentos: baseado nas relações interpessoais, o conflito de relacionamentos influencia diretamente na execução de tarefas, uma vez que a hostilidade as diferenças na personalidade prejudicam a compreensão e, conseqüentemente, a realização de atividades.

Conflito de tarefa: relacionado aos objetivos do trabalho, esse tipo de conflito, quando em nível baixo e moderado, pode ser produtivo, uma vez que estimula a discussão de ideias do grupo, contribuindo diretamente para o desempenho das atividades.

Conflito de processo: este tipo de conflito relaciona-se à forma com que o trabalho é realizado. Em nível baixo, ele pode ser importante para o desenvolvimento da equipe. Porém, quando atinge níveis altos, pode gerar dúvidas sobre as funções de cada membro, diminuir a produtividade e levar a um retrabalho.

Cavalcanti (2006) citando Robbins (2002), destaca que existem três visões diferentes sobre o conflito, a visão da Escola Tradicional, da Escola das Relações Humanas e da Escola da Abordagem Interacionista.

Visão Tradicional: A abordagem mais antiga sobre o conflito parte do princípio de que todo conflito é ruim. Ele é visto como contraproducente e usado como sinônimo de violência, destruição e irracionalidade para reforçar seu aspecto negativo. O conflito por definição é danoso e deve ser evitada, segundo esta visão.

A visão tradicional é consistente com as atitudes sobre comportamento de grupo que prevaleciam nas décadas de 1930 e 1940. O conflito era nesse contexto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e fracasso dos executivos em atender às necessidades e aspirações e dos funcionários.

Visão das Relações Humanas: A conceituação de relações humanas argumenta que o conflito é uma ocorrência natural nos grupos e organizações. Por ser inevitável, essa escola defende a sua aceitação. Seus seguidores racionalizam a existência do conflito: ele não pode ser eliminado e há ocasiões em que ele pode ser até benéfico para o desempenho do grupo. A visão de relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 1970.

Visão Interacionista: Enquanto a abordagem de relações humanas aceita o conflito, a visão interacionista o encoraja, no sentido de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático e insensível à necessidade de mudança e inovação. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes de grupos a manter constantemente um nível mínimo de conflito – o suficiente para fazer com que o grupo continue viável, autocrítico e criativo.

O processo de conflito pode ser tratado como um processo de cinco estágios:

Estágio I: Oposição potencial ou incompatibilidade: Presença de condições que criem oportunidades para que o conflito surja. Essas condições foram condensadas em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

Comunicação: Diferentes conotações de palavras, os jargões, a troca insuficiente de informações e o ruído no canal de comunicação são obstáculos para a comunicação e potenciais antecedentes para os conflitos.

Estrutura: Os grupos dentro das organizações possuem metas diferentes. Essa diversificação de objetivos entre os grupos é uma grande fonte de conflitos. Quando os grupos buscam metas diferentes, algumas sendo divergente, o potencial de conflito crescem muito.

Variáveis pessoais: Uma das variáveis mais observadas no estudo dos conflitos sociais são os diferentes sistemas de valores. As diferenças de valores são a melhor explicação para as diversas questões, como preconceitos, desacordos sobre a contribuição de alguém para o grupo e a recompensa merecida.

Estágio II: Cognição e personalização: É o estágio em que as questões do conflito costumam ser definidas. Há o nível em que o conflito é percebido e o nível em que o conflito é sentido. Conflito percebido é a consciência, de uma ou mais partes envolvidas, da existência das condições que geram oportunidades para o surgimento de conflitos. Conflito sentido é o envolvimento emocional em um conflito, gerando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.

Estágio III: Intenções: São as decisões de agir de uma determinada maneira durante um conflito. Identificamos cinco intenções para a administração de conflitos: Competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder.

Competir: Desejo da pessoa em satisfazer seus próprios interesses, independentemente do impacto sobre a outra parte em conflito.

Colaborar: Situação em que as partes conflitantes pretendem satisfazer os interesses de todos os envolvidos.

Evitar: Desejo de fugir de um conflito ou tentar suprimi-lo.

Acomodar-se: Disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses do oponente antes dos seus próprios.

Conceder: Situação na qual cada uma das partes de um conflito está disposta a abrir mão de alguma coisa.

Estágio IV: Comportamento: É neste estágio que os conflitos se tornam visível. Este estágio inclui a declaração, as ações e as reações das partes envolvidas no conflito.

Para a solução ou estímulo de conflitos para mantê-los nos níveis desejados utilizamos as técnicas de administração de conflitos enfatizadas por Robbins que veremos no próximo módulo.

Estágio V: Os conflitos resultam em consequências. Essas consequências podem ser funcionais ou disfuncionais.

Consequências Funcionais: os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um meio para o arejamento dos problemas e a liberação das tensões e estimulam mudanças.

Consequências Disfuncionais: Os conflitos podem reduzir a eficácia dos grupos, pode causar deficiências de comunicação, redução da coesão do grupo e subordinação de metas. Podendo assim, paralisar o grupo e ameaçar sua sobrevivência.

Segundo Robbins existem nove técnicas que podem ser usadas para a resolução de um conflito. Sendo elas:

Resolução de Problemas: Reunião cara a cara das partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolve-lo através de discussão aberta.

Metas Superordenadas: Criação de uma meta partilhada que não possa ser atingida sem a cooperação de cada uma das partes em conflito

Expansão de Recursos: Quando um conflito é causado pela escassez de um recurso, por exemplo, dinheiro, oportunidade de promoção, espaço no escritório, expansão de recursos, pode-se criar uma solução ganha-ganha.

Não enfrentamento: Retirada ou supressão do conflito.

Suavização: Amenizar diferenças enfatizando os interesses comuns entre as partes conflitantes.

Concessão: Cada parte do conflito desiste de algo de valor.

Comando Autoritário: A administração usa a sua autoridade formal para resolver o conflito e comunicam sua resolução às partes envolvidas.

Alteração da Variável Humana: Uso de técnicas de mudanças comportamentais como treinamento.

Alteração das variáveis estruturais: Mudança da estrutura organizacional formal e dos padrões de interação das partes conflitantes através de rendimento do cargo, transferências, criação de posições, coordenadores e similares.

Embora os mais tradicionais preguem que o conflito deve ser eliminado ou resolvido, não se pode negar que eles ocorrerão. E é dessas situações que os mais contemporâneos tiram proveito. Enquanto que os interacionistas buscam estimular a produtividade estimulando a geração de conflitos.

Existem algumas maneiras de se estimular a geração de conflitos: aceitar o conflito como desejável em certas ocasiões, trazer novos indivíduos para uma situação existente, reestruturar a organização, introduzir programas destinados a aumentar a concorrência, introduzir conflitos programados.

Comunicação: Uso de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.

Trazer pessoas externas: Adição de empregados a um grupo cujas formações, valores, atitudes ou estilos administrativos sejam diferentes daqueles dos membros presentes.

Reestruturação da organização: Realinhamento de grupos de trabalho, alteração de regras e

regulamentos, aumento de independência e realização de mudanças estruturais semelhantes para quebrar o *status quo*.

Designação de um “advogado do diabo”: Designação de um crítico para argumentar propositadamente contra as posições majoritárias defendidas pelo grupo.

Podemos definir negociação como o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam alcançar um acordo mútuo sobre as vantagens dessa troca para elas.

Vamos comparar duas estratégias de barganha, oferecer um modelo de processo de negociação, apurar o papel dos traços de personalidade no processo de barganha, revisar as diferenças culturais na negociação e examinar sucintamente as negociações com uma terceira parte.

Nas estratégias de barganha existem duas abordagens gerais para a negociação- a *barganha distributiva* e a *barganha integrativa*.

Barganha distributiva: Há uma negociação, onde uma das partes consegue o que quer através da outra parte. Portanto, há o suprimento de vontade de pelo menos uma das partes. Resultam de uma situação de compromisso.

Barganha integrativa: As partes envolvidas trabalham em conjunto para satisfazer totalmente os interesses de todas as partes, revelando uma grande preocupação com os interesses próprios e dos outros, buscando uma solução que seja aceita por todas as partes envolvidas.

No modelo de processo de negociação, a negociação compreende cinco passos:

Preparação e planejamento: Trata-se do planejamento inicial com a finalidade de obter o máximo de dados e informações necessárias, e utilizar na elaboração das estratégias para soluções de eventuais conflitos e impasses.

Definição das regras básicas: Após finalizado a elaboração do planejamento e estratégias, haverá a definição das regras e procedimentos que irão reger o processo de negociação. Deverá ter uma concordância entre as partes quanto ao processo.

Esclarecimentos e justificativas: Ambas as partes começarão a explicar, esclarecer, reforçar e justificar claramente os objetivos e expectativas iniciais. Relacionando isto com necessidades mútuas.

Barganha e solução de problemas: Ambas as partes terão de fazer algumas concessões na tentativa de chegar a um acordo.

Conclusão e implementação: É nesta fase que ocorre passo final da negociação, onde é formalizado o acordo alcançado e o desenvolvimento de quaisquer procedimentos necessários para sua implementação e monitoramento. O acordo deve ser fechado com todas as especificidades expressas em um contrato formal³.

³Robbins, P Stephan. Comportamento Organizacional. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Pag 338 e 339.

Nas questões da negociação são quatro as questões atuais sobre o assunto.

O papel dos traços de personalidade na negociação-Diversos estudos sobre a relação entre personalidade e negociação indicam que não há efeitos diretos significativos dos traços de personalidade sobre o processo de barganha nem sobre os resultados da negociação. Essa conclusão é importante porque sugere que devemos nos concentrar nos assuntos e fatores situacionais de cada barganha, e não na personalidade do oponente.

Diferença quanto ao gênero na negociação: Um estereótipo comum define as mulheres como mais cooperativas, agradáveis e voltadas para o relacionamento nas negociações quando comparadas aos homens. As evidências não corroboram essa crença. Entretanto, os homens tendem a conseguir melhores resultados nas negociações, ainda que a diferença seja pequena. Já se postulou que essa diferença se deve ao fato de que homens e mulheres atribuem valores diferentes aos resultados.

Diferenças culturais na negociação: Embora não pareça haver uma relação direta significativa entre a personalidade de uma pessoa e o estilo de negociação, a bagagem cultural parece ser relevante. Os estilos de negociação variam claramente de acordo com a cultura do país.

Negociações por meio de uma terceira parte: Ocorre quando surge um impasse durante a negociação. É necessária a inserção de uma terceira pessoa, que assumirá os seguintes papéis:

Mediador: é um terceiro neutro que facilita uma solução negociada por meio do emprego da razão e da persuasão, da sugestão de alternativas e assim por diante. Os mediadores são muito utilizados em negociações trabalhistas e em disputas jurídicas cíveis.

Árbitro: é um terceiro com autoridade para ditar um acordo. A arbitragem pode ser voluntária requerida pelas partes ou compulsória imposta por lei ou contrato.

Conciliador: é um terceiro confiável que estabelece uma comunicação informal entre as partes oponentes. (...) A conciliação é amplamente empregada em disputas internacionais, trabalhistas, comunitárias e familiares.

Consultor: é um terceiro habilitado e imparcial que busca facilitar a resolução de um problema por meio da comunicação e da análise, apoiado por seu conhecimento sobre administração de conflitos.

3 RECURSO METODOLÓGICO

A pesquisa classifica-se como descritiva, qualitativa e bibliográfica e uma pesquisa de campo através de aplicação de questionário com perguntas semiabertas.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores

que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

A pesquisa bibliográfica abrangeu a literatura em associação ao tema em estudo incluindo livros, artigos e publicações avulsas. Segundo Gil (1999) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituídos de livros e artigos científicos.

Para compreender os conflitos que ocorrem na empresa estudada, será aplicado um questionário a 24 colaboradores de um determinado setor da Prefeitura Municipal de Colatina, situada na região noroeste do Espírito Santo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o levantamento de dados foi utilizado um questionário, com perguntas abertas e fechadas, abertas para o líder da equipe e fechadas para os subordinados. Para evitar que houvesse duplo sentidos dos dados coletados, o uso de questionários apresenta vantagens, elucidadas por Lakatos e Marconi (2001, p.202-203):

[...] maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, mais segurança pelo fato de as respostas não serem identificadas, menos riscos de distorção pela influência do pesquisador, há mais tempo para responder e em hora mais favorável; há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento e obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Na análise dos dados coletados foi empregada duas técnicas de análise: qualitativa e quantitativa, tendo por objetivo ir além do aspecto, indagando alcançar a essência.

O questionário foi aplicado somente em um setor da Prefeitura Municipal de Colatina, onde no momento conta com 23 colaboradores e um coordenador de equipe, os mesmos responderam as questões, marcando como se comportam perante uma situação conflituosa e a líder descreveu como reage para a resolução dos conflitos no departamento.

Em relação ao sexo da pessoa que se encontra na liderança é feminino e ressalta-se que a maioria dos colaboradores é do sexo feminino, sendo apenas dois masculinos.

A líder é pós-graduada na área de geografia, encontra-se na empresa há 27 anos e há 04 anos atua como responsável da equipe. Analisando suas respostas, observa-se que as situações conflituosas entre os subordinados normalmente acontecem devido à comunicação interpessoal, causadas pela

diversidade de opiniões, promovendo desmotivação, queda no desempenho e absenteísmo. Como líder, ela exercita a gestão de conflitos promovendo o diálogo, ao se deparar com um conflito em sua equipe.

Mesmo quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a empresa, por ser um conflito interpessoal entre os colaboradores, a líder da equipe interfere nele, não encontrando nenhum tipo de dificuldade para resolvê-los. Mesmo tendo autoridade para tratar os conflitos da sua equipe ela recorre à supervisão em respeito à hierarquia.

Como vantagem a líder ressaltou que o conflito pode provocar a reflexão, e no ambiente de trabalho o que te ajuda a perceber e prever que vai acontecer um conflito é o comportamento de seus colaboradores, sendo a comunicação verbal e não verbal.

Os pontos observados até o momento são importantes, pois se entende que uma comunicação não eficiente gera conflitos constantes, considerando que Luizari (2010) destacou em suas pesquisa que “...comunicação, poder e sucesso estão intimamente ligados, pois quem consegue influenciar outras pessoas a ponto de fazê-las seguir suas ideias e apoiar suas diretrizes torna-se líder....”

A pesquisa participante segundo Gil (2002), “[...] assim como a pesquisa ação, caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. O pesquisador faz parte da equipe em pesquisa, e de vivência diariamente com os colaboradores e o gestor em análise.

Abaixo será descrito as questões que os colaboradores informaram no questionário.

De acordo com a tabela abaixo, verifica-se os seguintes resultados:

	SITUAÇÃO DO CONFLITO ENTRE COLABORADOR E LÍDER	1	2	3	4	5
1	Quando sinto dificuldade de trabalho com o meu chefe, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	4,35%	4,35%	4,35%	52,17%	34,78%
2	Diante de um problema de trabalho, em geral tento satisfazer as necessidades do meu chefe.	4,35%	8,70%	8,70%	52,17%	26,09%
3	No trabalho, busco evitar que me coloquem em situações difíceis e não colocar ninguém no problema que tenho com o meu chefe.	4,35%	4,35%	8,70%	43,48%	39,13%
4	Em situação problemática com o meu chefe, busco integrar as minhas ideias às suas para alcançar uma decisão conjunta.	0,00%	0,00%	17,39%	47,83%	34,78%
5	Diante de um problema, juntamente com o meu chefe procuro soluções que traz benefícios para ambos.	0,00%	0,00%	8,70%	56,52%	34,78%
6	De modo geral, quando se trata de problemas de trabalho, evito discutir abertamente com o meu chefe.	17,39%	39,13%	8,70%	13,04%	21,74%
7	Para que as minhas ideias sejam aceitas, procuro analisar todos os recursos ao meu alcance.	0,00%	13,04%	17,39%	43,48%	26,09%
8	Normalmente atuo como o meu chefe deseja.	0,00%	30,43%	21,74%	39,13%	8,70%
9	Nos problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com o meu chefe.	0,00%	13,04%	17,39%	34,78%	34,78%
10	Evito confrontos com o meu chefe.	0,00%	4,35%	8,70%	39,13%	47,83%
11	Para que as decisões me favoreçam, uso os meus conhecimentos e experiência profissional .	4,35%	13,04%	13,04%	34,78%	34,78%
12	De um modo geral, acato as sugestões do meu chefe.	4,35%	8,70%	13,04%	56,52%	17,39%
13	Por vezes,tenho que ceder um pouco para conseguir algo, ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu chefe.	0,00%	8,70%	34,78%	39,13%	17,39%
14	Em situação problemática com o meu chefe, normalmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	4,35%	17,39%	34,78%	17,39%	26,09%
15	Durante um problema de trabalho com o meu chefe, coloco claramente os nossos interesses , para resolvê-lo da melhor maneira possível.	0,00%	0,00%	8,70%	52,17%	39,13%
16	Para chegar a soluções atendível para ambos, colaboro com o meu chefe.	0,00%	0,00%	13,04%	43,48%	43,48%
17	No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu chefe.	0,00%	0,00%	8,70%	52,17%	39,13%
18	Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu chefe.	21,74%	34,78%	21,74%	8,70%	13,04%
19	Para evitar problemas, procuro não mostrar meu desacordo com o meu chefe.	4,35%	39,13%	30,43%	21,74%	4,35%
20	Em situações problemáticas com meu chefe, as informação que troco com é sempre verdadeira.	0,00%	0,00%	8,70%	47,83%	43,48%

As situações conflituosas podem ser antecedidas por sinais que podem ser percebidos pelos líderes e colaboradores. Quando a líder da equipe reconhece estes sinais, ela pode agir a fim de estimular o desenvolvimento da equipe, buscando resultados positivos ou inibindo a prosseguir e evitar problemas futuros.

A maioria dos colaboradores evitam confrontos com sua líder (47,83%), e quando se encontram em uma situação problemática as informações tocadas é sempre verdadeira (47,83%). Os mesmos (52,17%) procuram analisar a situação para encontrar uma solução aceitável para ambos e não se intimidam ao ter que discutir abertamente com a líder (39,13%), buscando integrar as ideias de ambos para alcançar uma decisão conjunta (47,83%) que traz benefícios para ambas as partes (56,52%).

Apesar dos colaboradores se sentirem á vontade ao ter que discutir abertamente com a líder (34,78%) os colaboradores não tomam partida quando tem que se mostrar firme e impor seu ponto de vista em uma situação problemática com a mesma.

A maioria dos colaboradores concorda totalmente (43,48%) que colabora com sua líder para chegar a soluções atendíveis, mas apesar desta concordância (52,17%) coloca claramente o seu interesse para resolvê-lo da melhor maneira possível.

Os colaboradores não utilizam todos os recursos ao seu alcance para se sobressair em uma situação de concorrência com seu líder (34,71%) e buscam não demonstrar seu desacordo (39,13%) em determinadas situações.

No trabalho 43,48% dos colaboradores buscam evitar que o coloquem em situações difíceis e não colocam ninguém no problema que se tem com a líder.

Nas situações conflituosas diante de um problema de trabalho (57,17%) os colaboradores informaram que em geral tenta satisfazer as necessidades da líder, normalmente atua como a mesma deseja (39,13%) mas não evitam discutir abertamente (39,13%).

Para que as ideias dos colaboradores sejam aceitas no trabalho (43,48%) procuram analisar todos os recursos ao seu alcance, se necessário procuram conseguir acordos com o chefe e para que as decisões os favoreçam utilizam seus conhecimentos e experiencia profissional (34,78% concordaram ou concordaram totalmente).

Por vezes, o colaborador tem que ceder um pouco para conseguir algo, ao procurar soluções para um problema de trabalho (39,13%), mas de um modo geral (56,52%) acata as sugestões da líder e (52,17%) tenta satisfazer sua expectativa

Os conflitos podem gerar situações positivas ou negativas dentro de um ambiente de trabalho. Se identificadas de forma corretamente, pode ser controlada pelo responsável da equipe ou pelo gestor da área de administração dos conflitos.

Ao administrar o conflito, deve-se ter em mente que o objetivo de cada estratégia de gestão de conflitos é manter o conflito em nível razoável, buscando estimular a criatividade e a aprendizagem organizacional. A gestão de conflitos promove crescimento e desenvolvimento e, é uma manifestação saudável da capacidade de um grupo. Se o conflito for favoravelmente vivenciado

pode ser impulsionador da resolução criativa de problemas que surgem no dia-a-dia de qualquer organização. (VARGAS, 2010, p.139).

Para se resolver os conflitos diários são estabelecidas regras para se trabalhar. O maior obstáculo encontrado pela líder é a questão da comunicação interpessoal onde se faz presente a diversidade de opiniões. A mesma acrescenta que é preciso fazer o colaborador entender que se deve ter um espírito de equipe e que as regras presentes devem ser cumpridas para se ter uma boa convivência.

De forma informal, no término da entrevista foi perguntado à líder que se fosse analisado como os conflitos são solucionados na organização, qual das técnicas apresentada na literatura era a mais utilizada? De acordo com a entrevistada a que ganharia é a colaboração e a concessão, onde há Situação em que as partes conflitantes pretendem satisfazer os interesses de todos os envolvidos e estão dispostos a abrir mão de alguma coisa.

A Gestão de Conflito, de acordo com Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006, p. 233) “[...] consiste na tentativa de conciliar grupos com interesses, valores, recursos e intenções eventualmente contraditórios ou antagônicos”. As consequências do conflito nas organizações estão relacionadas com a forma com que ele é percebido e mediado pelos gestores.

CONCLUSÃO

Cada vez mais a Gestão de Conflitos obtém ênfase dentro das organizações modernas, trazendo em vista a difícil tarefa de reconhecer e administrar os conflitos buscando sempre os melhores resultados para a organização e a satisfação das partes envolvidas.

Esta pesquisa teve como finalidade analisar o papel da líder na gestão de conflitos e as percepções da equipe, se as ferramentas de gerenciamento de conflitos são utilizadas de forma que venha transformar o conflito intrínseco em algo construtivo e positivo.

O estudo realizado no setor X da Prefeitura do município de Colatina/ ES revelou que as relações de trabalho entre gestores e colaboradores se faz de forma respeitosa referente a hierarquia. Se observa que a comunicação interpessoal é o que mais provoca a causa dos conflitos, vale destacar que sem comunicação e diálogo não há resolução de contratempos, então é indispensável que as partes encontrem-se propensas a ouvir e perguntar.

Apesar dos conflitos ocorrerem, ao resolvê-los se faz presente em sua maioria a colaboração, onde o sujeito se esforça para trabalhar com o outro na busca de uma solução que atenda, plenamente, o interesse de ambos e a concessão, onde as partes buscam o consenso ou uma solução mútua, e que essa atenda parcialmente seus interesses.

No ambiente organizacional, o papel do líder, como mediador nas situações de conflitos, torna-se primordial, já que nem sempre há o abrangência do responsável pelos Recursos Humanos na resolução dos conflitos. É importante salientar que os resultados positivos ou negativos do conflito

vão decorrer da condição na qual os líderes lidam com as situações conflituosas e, como se pôde constatar, estão expressamente relacionadas com a capacidade do gestor em administrar tais situações. Essa capacidade é determinada por suas habilidades individuais e por sua influência sobre os membros da equipe de trabalho. Desse modo, fica claro a importância dos líderes reconhecer estratégias para uma Gestão de Conflitos mais ágil dentro das organizações, buscando reduzir os resultados negativos dos conflitos.

REFERÊNCIAS

- CAVALCANTI, A. (2006). **O Gestor e o seu papel na Gestão de Conflitos. Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino.** Tese de mestrado publicada, Faculdade de Ciências Económicas, Belo Horizonte.
- CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3.ed. Compacta - Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 4 Ed. rev. Ampl. São Paulo. Ed. Atlas S.A, 2001.
- LUIZARI, Kátia. **Comunicação empresarial eficaz.** Curitiba. IBPEX, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** – Ed. Compacta. – 1.ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.
- MONTANA, Patrick J. **Administração.** 2ª é. São Paulo: Saraiva, 2005
- ROBBINS, P Stephan. **Comportamento Organizacional.** 11ª é. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional,** 1998, p.279.
- ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva / 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8.ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. **MAPA - Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes.** Estoril: Príncipia, 2006.
- SILVA, Andrea Souza O. Nery. **Gestão de Conflitos em Projetos Corporativos.** Disponível em [écn://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1121](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1121). Acesso em 28/06/2016

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, Maria do Carmo F. **Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório: o caso dos enfermeiros.** 2010. 194 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação em Saúde) - Universidade aberta, Lisboa, 2010.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva / 2000.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Este questionário aborda um conjunto de questões que visa levantar dados para analisar como as situações conflituosas são acordadas dentro da organização. Por ser de caráter acadêmico, pede-se o maior rigor e sinceridade nas respostas, sendo o seu conteúdo anônimo e confidencial.

Leia atentamente cada frase e assinale com um X a alternativa que melhor corresponde ao seu caso, com base na escala apresentada abaixo.

1–Discordo totalmente 2–Discordo 3–Neutro 4–Concordo 5–Concordo totalmente

	SITUAÇÃO DO CONFLITO ENTRE COLABORADOR E LÍDER	1	2	3	4	5
1	Quando sinto dificuldade de trabalho com o meu chefe, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2	Diante de um problema de trabalho, em geral tento satisfazer as necessidades do meu chefe.					
3	No trabalho, busco evitar que me coloquem em situações difíceis e não colocar ninguém no problema que tenho com o meu chefe.					
4	Em situação problemática com o meu chefe, busco integrar as minhas ideias às suas para alcançar uma decisão conjunta.					
5	Diante de um problema, juntamente com o meu chefe procuro soluções que traz benefícios para ambos.					
6	De modo geral, quando se trata de problemas de trabalho, evito discutir abertamente com o meu chefe.					
7	Para que as minhas ideias sejam aceitas, procuro analisar todos os recursos ao meu alcance.					
8	Normalmente atuo como o meu chefe deseja.					
9	Nos problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com o meu chefe.					
10	Evito confrontos com o meu chefe.					
11	Para que as decisões me favoreçam, uso os meus conhecimentos e experiência profissional .					
12	De um modo geral, acato as sugestões do meu chefe.					

13	Por vezes,tenho que ceder um pouco para conseguir algo, ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu chefe.					
14	Em situação problemática com o meu chefe, normalmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.					
15	Durante um problema de trabalho com o meu chefe, coloco claramente os nossos interesses, para resolvê-lo da melhor maneira possível.					
16	Para chegar a soluções atendível para ambos, colaboro com o meu chefe.					
17	No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu chefe.					
18	Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu chefe.					
19	Para evitar problemas, procuro não mostrar meu desacordo com o meu chefe.					
20	Em situações problemáticas com meu chefe, as informação que troco com é sempre verdadeira.					

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS GESTORES

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Idade: _____ Sexo: () M () F Estado Civil: _____

Formação: _____

INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

Função de admissão na empresa: _____

Função atual: _____

Tempo que se encontra na empresa: _____

Tempo de atuação como responsável da equipe: _____

ENTREVISTA

1. Quais as situações de conflitos que normalmente você observa entre seus subordinados?

2. Quais são as causas desses conflitos?

3. Quais são as consequências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a empresa?

4. Como você no papel de gestor tem se posicionado em relação aos conflitos na sua equipe?

5. Qual é a sua forma de atuação diante dos conflitos existentes em sua equipe?

6. Quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a empresa, por ser um conflito interpessoal entre os colaboradores, você interfere nele? Por que?

7. Na sua atuação diante dos conflitos você encontra algum tipo de dificuldade? Quais são?

8. Você tem autonomia para tratar os conflitos de sua equipe ou precisa recorrer à supervisão (gerência geral)?

9. O que você faz ou pode fazer junto a sua equipe que mesmo involuntariamente pode provocar conflitos entre os membros dela?

10. Se é que existem, quais são as vantagens e desvantagens que o conflito pode provocar?

11. O fato da empresa existir regras bem definidas para cada um executar suas funções, reduzem ou aumentam as situações de conflitos?

12. Quais sinais você pode perceber que te ajudam a prever que vai acontecer um conflito?

13. Outras observações sobre conflitos que você pode perceber junto a sua equipe:
