



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**MARLON THOMAS MARTINS DOS SANTOS**

**O PAPEL DO LÍDER NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS DAS  
RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES**

**Assis/SP  
2017**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**MARLON THOMAS MARTINS DOS SANTOS**

**O PAPEL DO LÍDER NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS DAS  
RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando(a): Marlon Thomas Martins Dos Santos**

**Orientador(a): Profª Ms. Sarah Rabelo de Souza**

**Assis/SP  
2017**

## FICHA CATALOGRÁFICA

S237p SANTOS, Marlon Thomas Martins.

O papel do líder na gestão de conflitos das relações humanas nas organizações / Marlon Thomas Martins Dos Santos. - Assis, 2017.

41 p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). - Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA

Orientadora: Ms. Sarah Rabelo de Souza

1. Liderança. 2. Conflitos. 3. Gestão.

CDD: 658.4  
Biblioteca da FEMA

# O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS DAS RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES

MARLON THOMAS MARTINS DOS SANTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Ms. Sarah Rabelo de Souza

**Examinador:** Prof<sup>o</sup> Ms. Isaias Feliciano Augusto

Assis/SP  
2017

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força para chegar até aqui, e que tenho a plena certeza e convicção que me norteará os caminhos que devo trilhar a partir daqui.

A todos os meus familiares e amigos, quais sempre me incentivam na busca dos meus sonhos e estão ao meu lado em minhas conquistas. Posso dizer que são grandes alicerces em minha vida, e é de grande valia e estima a contribuição para a minha felicidade e sucesso.

Agradeço de coração a Professora Sarah Rabelo de Souza, qual é uma excelente profissional, uma competente docente, que dentre suas varias habilidades e competências, se destacam a atenção, a preocupação com seus orientandos e o amor e dedicação pelo que faz.

“O conflito é um sinal de que existem verdades  
mais amplas e perspectivas mais belas.”

A. N. Whitehead

## RESUMO

O líder tem um papel importante dentro da organização, pois cabe a ele buscar o crescimento e desenvolvimento, bem como a gestão dos indivíduos em suas funções. Na maioria das vezes, o sucesso e a estabilidade da organização depende dos colaboradores, cabe então ao líder prover recursos para a motivação e o bom desempenho dos mesmos. Dentro desse contexto, há tempos, a temática conflito, rodeia o campo empresarial, seja ele de estreita, ou larga escala. O presente trabalho consiste em entender o papel do líder na gestão de conflitos das relações humanas dentro das organizações, pois os gestores tem contato direto com as situações conflitantes. Utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica para o detalhamento e aprofundamento do tema e uma entrevista semidirigida com uma gestora do setor varejista onde foi possível realizar uma análise e compreender a maneira que a mesma quanto líder, observa e lida com situações de conflitos dentro de sua organização. Concluímos que o tema deste trabalho é de grande relevância já que nos dias atuais lidar com os indivíduos é uma ferramenta gerencial indispensável, pois na maioria das vezes o capital humano é o principal patrimônio das organizações, e a obtenção do sucesso na gestão de situações de conflitos, está ligada diretamente com as atitudes do líder nesse processo.

**Palavras-chave:** Liderança; Conflitos; Gestão.



## **ABSTRACT**

The leader has an important role within the organization, because it is up to him to pursue growth and development, as well as the management of individuals in their functions. Most of the time, the success and stability of the organization depends on the employees, it is then up to the leader to provide resources for their motivation and good performance. Within this context, the conflict issue has long surrounded the business field, be it narrow or large scale. The present work consists in understanding the role of the leader in the management of human relations conflicts within the organizations, since the managers have direct contact with the conflicting situations. We used a bibliographic research to detail and deepen the subject and a semi-directed interview with a manager of the retail sector where it was possible to carry out an analysis and understand the way that same as leader, observes and deals with situations of conflicts within his organization. We conclude that the theme of this work is of great relevance since in the present day dealing with individuals is an indispensable managerial tool, since in most cases human capital is the main asset of organizations, and the achievement of success in the management of situations of conflicts, is directly linked to the leader's attitudes in this process.

**Keywords:** Leadership; Conflicts; Management.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. LIDERANÇA.....</b>	<b>13</b>
2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	13
2.2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA EMPRESARIAL.....	14
<b>3. CONFLITOS.....</b>	<b>17</b>
3.1. CONCEITO DE CONFLITO.....	17
3.2 CONFLITOS NO CONTEXTO EMPRESARIAL.....	18
3.3 VISÕES DE CONFLITOS SEGUNDO STEPHEN P. ROBBINS.....	19
3.3.1 Visão tradicional de conflitos.....	20
3.3.2 Visão das relações humanas de conflitos.....	20
3.3.3 Visão interacionista de conflitos.....	20
<b>4. PRINCIPAIS CONFLITOS INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>21</b>
4.1 CONFLITOS ENTRE INDIVÍDUOS.....	21
4.2 CONFLITOS ENTRE GRUPOS.....	22
4.3 CONFLITOS ENTRE INDIVÍDUOS E GRUPOS.....	22
4.4 CONFLITOS HIERÁRQUICOS.....	23
<b>5. O PAPEL DO LÍDER NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....</b>	<b>24</b>
5.1 O PERFIL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS.....	24
5.2 INSTRUMENTOS PARA SOLUCIONAR CONFLITOS.....	28
<b>6. ENTREVISTA COM GESTOR.....</b>	<b>31</b>
6.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ENTREVISTA.....	31
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste na abordagem das principais situações de conflitos dentro de uma organização, suas fontes e suas consequências, entendendo o papel da liderança organizacional nesse contexto.

Desde os primórdios da humanidade já existia a concepção de conflitos. No contexto empresarial isso não é diferente. A visão tradicional que prevaleceu por décadas foi a de que os conflitos são situações ruins e que deveriam ser evitados, às vezes entendido como sinônimo de violência, destruição, reforçando sempre o aspecto negativo. A visão interacionista não propõe que todos os conflitos são ruins. Alguns desses conflitos apoiam os objetivos do grupo e melhoram o desempenho.

Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se a organização não quiser entrar num processo de estagnação. Nem sempre são vistos sob uma ótica de negatividade, mas a maneira com que lidamos com eles é que pode gerar algumas reações. Ele pode ser uma fonte de ideias novas e levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite que todos coloquem seus diferentes pontos de vista, interesses e valores.

Os conflitos são inevitáveis, e ocorrem em diversos ambientes, podem ser em convívio familiar, social ou de trabalho. No ambiente de trabalho estão relacionadas ao convívio de pessoas com personalidades, culturas, valores e interesses diferentes.

É necessário que os líderes conheçam os principais tipos de conflitos existentes na organização, ou que possam vir a existir um dia, pois é a partir desse conhecimento que os gestores poderão tomar suas devidas ações e precauções junto à organização ou a seus subordinados.

O objetivo geral deste trabalho é o de compreender o conflito dentro de uma empresa, suas causas e seus efeitos evidenciando o papel do líder em sua observação e resolução. Sendo assim, podemos descrever como objetivos específicos conhecer melhor o que são os conflitos funcionais e os disfuncionais. Os conflitos funcionais melhoram e estimulam o

desempenho da organização através dos colaboradores, já os conflitos disfuncionais atrapalham o desempenho como um todo.

Sem dúvida alguma a busca de métodos para transformar os conflitos em oportunidades é um dos papéis dos líderes nas organizações, o qual tem uma grande relevância e que, se realizado de maneira correta, trás benefícios.

O trabalho será organizado com os seguintes capítulos: “Liderança”, onde descrevemos a pessoa do líder e o seu valioso papel na organização; “Conflitos”, com a conceituação e a inserção no contexto empresarial; “As visões de conflitos segundo Stephen P. Robbins”, qual define conflitos organizacionais sob três óticas; “Principais tipos de Conflitos”, qual trata dos notáveis conflitos no cenário organizacional; “O Papel do Líder na Gestão de Conflitos”, mostrando as atitudes daquele que está á frente, diante de situações conflitantes; “Métodos de resolução de Conflitos”, os meios pertinentes para o sucesso na dissolução e a “Entrevista com um Gestor”.

A questão do conflito na organização é tema de uma entrevista semidirigida, ou seja, foram apresentadas perguntas norteadoras e o entrevistado pode se manifestar mais livremente (GIL, 2002). A mesma foi realizada com uma empresa do ramo varejista do município de Assis/SP, que trabalha com calçados e acessórios, na pessoa da gerente, esta que é responsável por mais de cinquenta subordinados.

## 2. LIDERANÇA

Liderança se dá com a influência no comportamento e nas ideias das outras pessoas, está diretamente ligada nas relações humanas. O líder é aquele que está à frente, com a capacidade de motivar e controlar as mais diversas situações, quais lhes forem expostas, tendo um grande papel no desempenho de cada indivíduo para que contribua voluntariamente e com entusiasmo.

Pode ser definido como liderança o ato de conduzir, dirigir, guiar e é considerada uma arte. Poucas pessoas desenvolvem potencialmente essa arte, outras já não querem praticá-la. Segundo Hunter (2004) a liderança vem a ser a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar com entusiasmo, trazendo assim produção, resultados e eficiência, alcançando assim os objetivos almejados. O líder, através de sua condução, transforma um grupo de pessoas em uma equipe que gera resultados.

### 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, Chiavenato (2003) classifica a liderança em três tipos distintos: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática.

O primeiro estilo é a liderança autocrática, qual centraliza para si todas as decisões, apenas ela fixa as diretrizes e os subordinados não tem nenhuma liberdade de escolha. “O líder determina as providencias para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tomam necessárias e de modo imprevisível para o grupo” (CHIAVENATO, 2003, p.125).

A liderança liberal dá ao subordinado ou grupo liberdade para a tomada de decisões, e é pequena a participação do líder. Sem supervisão, os seguidores ficam livres para conduzir os projetos e trabalhos com total liberdade. Não tem controle e nem avaliação da parte do líder nas funções dos colaboradores, tendo assim uma atuação superficial.

O estilo democrático interage com os liderados, e as decisões são tomadas em conjunto com os subordinados. É uma liderança que orienta e impulsiona e procura estar próximo. Antes da tomada de decisão, o líder estimula debates, gerando assim novas perspectivas, buscando as melhores e vantajosas alternativas para o momento, fazendo com que as deliberações sejam em comum. “O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios” (CHIAVENATO, 2003, p.125).

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA EMPRESARIAL

No cenário empresarial a liderança é compreendida como algo essencial e de extrema importância. Porém, a responsabilidade de uma organização ter um bom posicionamento no mercado com estabilidade e rentabilidade é, em grande parte, do colaborador. O colaborador trabalha na organização, seja qual for o segmento, e está na qualidade da execução de suas tarefas o sucesso da empresa. Cabe ao líder com sua capacidade e criatividade, organizar e gerir esses colaboradores.

Se o líder não executa o seu papel de maneira eficaz, e não direciona os seus subordinados a realizarem suas funções as quais foram contratados para realizar, toda a estrutura organizacional fica comprometida, e tem consequências negativas com a situação.

Quando a liderança motiva, orienta e impulsiona os colaboradores buscando o desenvolvimento e crescimento dos mesmos, os liderados aumentam sua produção trazendo um aspecto positivo para a organização, pois a produtividade está diretamente ligada a um bom clima organizacional nas empresas e esse, por sua vez, está associado ao fator motivacional.

Sobre o clima organizacional, Chiavenato (1998, p. 91) afirma:

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Um clima organizacional positivo tem uma ligação direta com a liderança. A mesma é responsável por propiciar um ambiente produtivo, visando o aumento da satisfação interna e externa, ou seja, a satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos e as necessidades da empresa.

No mundo contemporâneo estamos sujeitos a grandes mudanças, isso exige pessoas capacitadas e empenhadas para que possam tomar decisões assertivas, traçar planos e metas que sugiram ideias criativas e inovadoras. O líder empresarial caminha com o olhar para dois horizontes: organização e colaboradores.

Seu papel fundamental baseia-se no desenvolvimento dos colaboradores que conseqüentemente trará o desenvolvimento para a organização. A principal função do líder é trabalhar com o capital humano da organização.

É importante a presença da liderança, pois é ela que treina, e desenvolve além de resolver conflitos, propor mudanças e traçar planos.

Chiavenato (2005, p.185) afirma que

O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer às necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas –, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder.

O líder estimula seus subordinados a empenharem o máximo de suas capacidades, desenvolvendo conceitos e influenciando na busca de melhorias contínuas, sendo que eficiência gerencial leva a eficiência organizacional.

Uma boa liderança não foca em anseios individuais, pelo contrario, ela busca objetivos em grupos e tenta fazer com que os subordinados também busquem.

Desta forma, o líder também é um grande responsável por um clima organizacional mais harmonioso, com menos conflitos.



### 3. CONFLITOS

Neste capítulo descrevemos a conceituação de conflito, como os conflitos se dão no meio empresarial e algumas modalidades de conflitos, considerando uma revisão da literatura.

#### 3.1. CONCEITO DE CONFLITO

A palavra conflito vem do latim “*conflictus*” e é aprendida com muitas definições em diferentes áreas. Dentre as possíveis definições, podemos citar: um embate de pessoas que lutam, conjuntura, momento crítico, pendência, luta, oposição ou pleito (MICHAELIS, 2016).

Línguas antigas revelavam que os conflitos surgem pelas competições em torno de estoques de alimento, se mostrando assim tão antigos quanto a humanidade (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 348).

A psicologia que é a ciência que trata dos estados e processos mentais do comportamento humano apresenta o conflito como uma tensão produzida pela presença simultânea de motivos contraditórios (SOUSA, 2015).

Chiavenato (2010, p. 455) conceitua:

As diferenças de objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflitos. O conflito é inerente a vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. A palavra conflito esta ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas.

Segundo Montana e Charnov (2010, p. 349) “evidentemente um conflito pode se dar entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões, empresas, partidos políticos, ou até mesmo nações.” Entende-se que a situação de conflito pode ter caráter pequeno, médio ou grande, gerando efeitos proporcionais á sua dimensão.

Berg (2012, p.18) afirma que “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

“O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral de que ele não existe” (ROBBINS, 2005, p.326).

Podemos verificar que o conceito de conflito é amplo, porém, neste trabalho, focamos os possíveis conflitos que surgem nas empresas.

### 3.2 CONFLITOS NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Desde o surgimento da escola das relações humanas no século passado até os dias atuais, gradativamente as organizações tem investido no estudo do relacionamento humano, já que na maioria das vezes, o capital humano é o maior fator de produção.

Esse investimento consiste em conhecer e entender o comportamento do indivíduo no momento que o mesmo ingressa na organização para realizar o trabalho qual ele foi convencionado.

No contexto empresarial o conflito se caracteriza como qualquer desacordo que rompe o fluxo rotineiro de trabalho. Entende-se como uma divergência entre duas ou mais partes que buscam alcançar desígnios, metas e objetivos para o mesmo fim: a organização.

Chiavenato (2010) afirma que as principais causas dos conflitos dentro das organizações, vão além das dessemelhanças dos indivíduos em relação as suas ideias e atitudes.

O que viria caracterizar algo mais que um simples desacordo seria uma interferência direta ou indireta do indivíduo, de tentar impedir que o outro atinja os seus objetivos, isso também pode ocorrer entre grupos de indivíduos (CHIAVENATO, 2010, p. 455).

Quando se trata desse tema, Robbins (2005, p. 326) afirma que

O conflito pode ser um problema sério em uma organização. Ele é capaz de gerar condições caóticas que tornam praticamente impossível que os funcionários trabalhem em conjunto. [...] Apesar dos diferentes sentidos que o termo adquiriu vários temas comuns estão presentes na maioria das definições.

É de extrema importância a percepção de um conflito dentro da organização e o estágio que ele se encontra para que possa, assim, serem tomadas medidas necessárias.

Já 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 frequentes.

Frequentemente as pessoas envolvidas em conflitos organizacionais não estão capacitadas para lidar com as situações e encontrar uma solução. Nestes casos elas necessitam de ajuda especializada que pode ser dado através da mediação ou negociação, proposta pela liderança.

Montana e Charnov (2010, p. 349), “a administração deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização moderna e procurar administrá-lo de uma maneira benéfica”.

Nota-se que o conflito pode gerar resultados positivos se forem bem administrados, ou afetar de forma negativa o desempenho dos colaboradores se tratado de forma errada, a sua compreensão é prioritária.

No decorrer do tempo, a visão de conflito foi se modificando, como as apresentadas a seguir, descritas por Stephen P. Robbins.

### 3.3 VISÕES DE CONFLITOS SEGUNDO STEPHEN P. ROBBINS

Robbins (2005) aponta três visões de conflitos que são distintas e auxiliam na forma de lidar com as situações: visão tradicional, visão das relações humanas e visão interacionista.

### **3.3.1 Visão tradicional de conflitos**

A visão tradicional dita que todos os tipos de conflitos em uma organização são considerados ruins e improdutivos. Entre a década de 1930 á 1940 todas as situações conflitantes deveriam ser evitadas e se por ventura aparecesse no dia a dia das organizações, deveriam ser rapidamente extinguidas. Não havia um estudo e nem um entendimento sobre as causas, e os conflitos geravam desconforto, e eram entendidos como incompatibilidades.

### **3.3.2 Visão das relações humanas de conflitos**

Nas décadas de 1940 á 1970 esta visão proposta por Robbins entendia o conflito como uma consequência natural e inevitável. Uma situação inelutável em qualquer grupo ou organização, que precisava ser aceita pelas pessoas e que não era algo necessariamente ruim.

### **3.3.3 Visão interacionista de conflitos**

Esta visão é a mais atual e defende os conflitos nas organizações como uma força, e como oportunidades de crescimento, por isso seriam os conflitos absolutamente necessários para desempenho dos colaboradores ou grupos.

Esta abordagem traria o encorajamento aos líderes, e os colaboradores buscariam a criatividade para superar os obstáculos e desafios. Considerados como conflitos construtivos que acabam trazendo benefícios para todos os envolvidos.

## 4. PRINCIPAIS CONFLITOS INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES

Devido à singularidade de cada profissional em uma empresa e das diferentes relações que lá ocorrem, os conflitos nas organizações podem ser considerados nas interações entre indivíduos, entre grupos, entre um indivíduo e o grupo, e entre os indivíduos e a liderança.

### 4.1 CONFLITOS ENTRE INDIVÍDUOS

Ninguém é semelhante a ninguém. Partindo desse fato, os indivíduos são convencidos a trabalhar juntos em uma organização. Mesmo que o desempenho das suas funções não seja a mesma, a união entre os profissionais tem o sentido de buscar o sucesso, crescimento, e desenvolvimento da organização.

Chiavenato (2000) define conflitos entre indivíduos como a existência de sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se, gerando assim as situações de conflitos.

Isso acontece quando não existe uma reciprocidade no entendimento da cultura, personalidade, valores e princípios do outro, pois a personalidade de um indivíduo é diferente da personalidade de outro.

Uma visão contemporânea do conflito entre indivíduos encara esses conflitos como resultados das funções exercidas pelos mesmos dentro da organização. Os indivíduos se colidem à medida que competem por recursos organizacionais escassos. (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 350).

Dois responsáveis por distintos departamentos dentro de uma mesma organização podem ter uma excelente relação pessoal, mas divergem veementes quando cada um precisa alocar recursos, sejam eles financeiros ou não, para o seu setor.

## 4.2 CONFLITOS ENTRE GRUPOS

Uma boa parte das organizações dispõe de grupos de trabalho. Esses grupos também conhecidos como setores desempenham suas funções buscando atender os anseios da organização.

Os conflitos entre grupos estão presentes na maioria das vezes em organizações departamentalizadas. São dois os fatores básicos que podem levar ao conflito: a competição por recursos e as diferenças de gestão.

É inevitável que dois departamentos entrem em conflitos ao competirem por fundos organizacionais, já que cada um dos departamentos tem uma determinada visão e destino na utilização de recursos. (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.351).

Os departamentos são diferentes dentro da organização. Um departamento de marketing não tem as mesmas funções e não presta os mesmos serviços que um departamento financeiro. Assim, os estilos gerenciais também são diferentes, ou seja, as políticas, práticas e métodos gerenciais são dessemelhantes, podendo então ocasionar uma situação de conflito, a medida que os colaboradores realizam a comparação.

## 4.3 CONFLITOS ENTRE INDIVÍDUOS E GRUPOS

O conflito entre indivíduos e grupos acontece quando o indivíduo não concorda com as normas, ou maneiras de realizar tarefas do grupo.

Montana e Charnov (2010, p.350) afirmam que:

O comportamento do grupo ocorre dentro de um âmbito aceitável, e as organizações desenvolvem uma cultura organizacional distintiva. O indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional, estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.

Logo, quando os valores da cultura organizacional não estão de acordo com os valores do indivíduo este estará em conflito com o grupo de trabalho.

#### 4.4 CONFLITOS HIERÁRQUICOS

Vieira (2010) define esse tipo de conflito como desacordos entre um supervisor e um subordinado que na maioria das vezes são gerados por recursos, mitos, prazos finais ou resultados de desempenho.

Os conflitos hierárquicos envolvem a liderança e os subordinados presentes na organização. A autoridade existente não é respondida e respeitada como tal, e não encontra força em seus subordinados. Fato esse que pode ser de responsabilidade do líder ou do liderado, quando as atitudes não são convenientes, ou não respondem aos fatos primordiais a organização. As tarefas não fluem, as metas não são alcançadas e tudo o que precisa ser feito e compete ao colaborador não é feito.

Esse conflito pode se dar também com a liderança sendo a protagonista do fato, ou seja, quando a autoridade presente não desenvolve o seu papel frustrando o curso e a rotina de trabalho. O autoritarismo, que é o excesso na função de autoridade, a falta de *feedback*, que é a falta de retorno ou informação dos processos realizados, falta de incentivo aos colaboradores, entre outros, são desencadeadores de conflitos hierárquicos dentro da organização.

## 5. O PAPEL DO LÍDER NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A percepção e a resolução de conflitos são de extrema importância nas organizações, e é do líder essa função. A dissolução de situações conflitantes na organização cria oportunidades para os relacionamentos, e para obter êxito é fundamental que o líder tenha as capacidades de organizar, planejar, comunicar-se bem, e ter credibilidade em seus vínculos.

Fiorelli (2003) sustenta que é de extrema importância a busca de resoluções de conflitos que tragam efeitos construtivos, refletidos em ideias inovadoras, discussões abertas e uma saudável competitividade entre os indivíduos ou grupos, desenvolvendo assim vários pontos de vista e interesses.

As visões de hoje propõe que nas situações de conflito não existe um vencedor ou um perdedor, todos podem alcançar a vitória, bem como podem alcançar a derrota nas ocasiões. O desfecho depende da maneira que o conflito é dirigido e solucionado. O resultado está diretamente ligado à atuação do líder como mediador.

Desta forma, para que a liderança seja capaz de lidar satisfatoriamente com os conflitos, são necessárias algumas qualificações e conhecimentos do líder, como descritas a seguir.

### 5.1 O PERFIL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS

Cabe ao líder tratar das situações de conflitos existentes e também trabalhar para evitar as possibilidades de futuros conflitos, sanando prováveis causas, com métodos preventivos. Em qualquer setor ou departamento de uma organização, seja ela, qual for segmento que atua, o papel gerencial será sempre visto como o ponto de referência da organização, pois é dele o conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes para o desenvolvimento dos processos organizacionais.

Neste sentido podemos citar algumas características segundo alguns autores, que se empregadas na pessoa do líder, serão ferramentas hábeis para enfrentar as diversas situações de conflitos, bem como a precaução dos mesmos no ambiente de trabalho:



a) Conhecer o Capital Humano: Dentro desse contexto, é papel do líder conhecer o capital humano da organização. Se não existir uma habilidade para conhecer os indivíduos, conseqüentemente, não terá habilidade para conseguir que as tarefas designadas sejam executadas, e executadas de forma eficiente.

TORTORETTE (2010) entende que o líder precisa se preocupar com o bem estar da sua equipe, transmitindo-lhes os valores da organização para que assim, consigam trabalhar sob os objetivos traçados.

É de sua responsabilidade conduzir as pessoas para a busca de resultados, traçar metas e superar desafios que possam aparecer ao longo do tempo e acima de tudo, promover situações quais os colaboradores pratiquem um bom relacionamento interpessoal através do conhecimento entre si.

b) Relacionar-se bem: Saber se relacionar com os indivíduos, entendendo os pontos de vistas, aceitando sugestões que melhorem a vida organizacional, é indispensável para um líder que se preocupa com a gestão de conflitos, pois a partir disso, será possível a criação de métodos preventivos.

Conceitua CAROSELLI (2009, p. 2): “graças a várias forças poderosas em operação na sociedade e no mundo dos negócios, a antiga hierarquia que procurava lideranças apenas nos altos escalões está ruindo”.

São atitudes que estreitam as relações e as tornam significativas, possibilitando que o líder conheça verdadeiramente os colaboradores, estreitando laços de confiabilidade e permitindo que os mesmos sempre o procurem.

Um bom relacionamento, em qualquer âmbito, sempre deve ser pautado em respeito, generosidade, humildade, compreensão das diferenças do outro, entre outras características, quais tornam os relacionamentos frutíferos.

c) Comunicação: Chiavenato (2010) afirma que a comunicação é um processo complexo e as possibilidades de enviar ou receber mensagens de maneira errada ou distorcidas são numerosas.

A capacidade de falar bem pode ser desenvolvida por meio de praticas e instrumentos específicos. A atitude de se expressar verbalmente com segurança traz aos ouvintes uma

confiança, e se as ideias não forem passadas com clareza, os receptores não entenderão qual o objetivo. Um líder que não organiza suas convicções e as transmite bem verbalmente, impossibilitara que os outros se organizem ao seu redor.

Portanto na intermediação de uma contenda o líder deve deter de uma comunicação expressiva, para que os colaboradores entendam as mensagens a serem transmitidas correspondendo com determinada ação. Se a comunicação acontecer de maneira correta, grandes serão os benefícios.

d) Saber Ouvir: A disposição para ouvir-nos trás ideias criativas, críticas construtivas, reclamações, entre outras percepções, que nos ajudam a nos organizar e nos reestruturar.

Segundo CAROSELLI (2009, p. 6):

Quando você ouve com atenção está, de fato, dizendo á outra pessoa que ela merece ser ouvida. Essa troca contribui muito para o fortalecimento de interações respeitadas no local de trabalho. Há outro benefício também, ao ouvir com atenção você consegue encontrar a palavra exata de que precisa como resposta. [...] Ouvir bem significa prestar atenção ao que é e ao que não é dito.

Quando o líder se depara com um conflito, é necessário que ele ouça atentamente as partes envolvidas na situação, pois além de ser o melhor para o bem comum, é dessa maneira que ele se colocara inteiramente no ocorrido, podendo então encontrar não só uma solução, mas a melhor solução para o momento.

e) Criatividade: É um instrumento que possibilita, nesse contexto, a criação e desenvolvimento de meios que os líderes podem responder a distintas situações conflitantes.

MORAES (2009) entende que a criatividade se da com base em três princípios mentais: o primeiro é a atenção na identificação do problema, em seguida a fuga, que envolve a mudança de paradigmas do meio ao qual está inserido e por último a movimentação que proporciona a aplicação de ideias da imaginação. A criatividade pode estimular o desenvolvimento de atividades que inibem os conflitos entre indivíduos e grupos.

f) Tomada de Decisão: A firme tomada de decisão precisa ser uma característica marcante do líder para a solução dos conflitos. O líder tem influência sob sua equipe e precisa saber exatamente o momento de comandá-la, inspirá-la a atingir certo objetivo.

WHITE (2007, p. 3) conceitua: “A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e decisivo e quando ser sangue quente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal”.

Na maioria das vezes, no aparecimento de conflitos nas organizações, os líderes intervêm com medidas decisórias, após uma análise dos fatos. Essas medidas podem ser julgadas necessárias pelo mesmo ou por terceiros.

g) **Motivação:** A liderança deve criar e manter um clima de trabalho saudável, pois isso não é só uma questão de humanismo, mas de estratégia. A motivação garante que a tarefa a ser realizada seja desafiadora, mas não intimidadora.

A função do líder é diretamente ligada a motivação das pessoas, sabendo assim que o desempenho de cada indivíduo se relaciona com as suas aptidões e habilidades.

“A motivação é uma das pedras de apoio na ladeira escorregadia das emoções humanas. A motivação é uma questão complexa, mas sobre a qual vale a pena pensar. Uma parte de sua complexidade pode ser atribuída ao líder” (CAROSELLI, 2009, p. 22).

É necessária uma liderança eficaz e continua na motivação da equipe, pois esta funciona como um impulsionador do comportamento humano. É primordial deixar claro desde o primeiro momento, com uma conversa franca individual, qual o papel de cada pessoa dentro da organização. O líder, então, é convidado a motivar seus subordinados a respeito das necessidades que são comuns todos, de acordo com os objetivos traçados pela organização.

h) **Empatia:** O líder empático entende emocionalmente a outra pessoa. Empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, extraindo o que ele tem de melhor e sabendo respeitar as suas dificuldades e limitações. A empatia torna o ambiente de trabalho auspicioso, e contribui com um clima positivo dentro da organização possibilitando também uma tomada de decisão adequada e coerente. Todos tem essa belíssima capacidade desenvolvida e, usá-la, demonstra sabedoria e maturidade.

A empatia deve ser buscada e vivida por todos os colaboradores dentro de uma organização, mas é do líder a responsabilidade de disseminar essa virtude, pois esta a frente da equipe.

Segundo CHIAVENATO (2006, p. 198), “as pessoas nascem com diferentes níveis de empatia que podem favorecer profundamente a condição de liderança”.

Quando o líder se depara com uma situação de conflito e pratica a empatia, ele se coloca no lugar das realidades conflitantes e isso o auxilia na observação do conflito por uma ótica, no entanto, ainda não vista.

Um líder, além das habilidades descritas acima, poderá utilizar-se de alguns instrumentos e abordagens citadas na literatura para obter a resolução dos conflitos.

## 5.2 INSTRUMENTOS PARA SOLUCIONAR CONFLITOS

Lidar com os conflitos deve partir de uma análise situacional minuciosa. Nessa análise devemos levar em consideração os envolvidos, e as questões pelas quais levou a situação ao conflito.

Pelo fato dos conflitos se diferenciarem, é necessário ter a disposição várias ferramentas de resolução.

Chiavenato (2010, p. 480), propõe três abordagens quanto à resolução de conflitos que podem servir como suporte na tomada de decisões, são elas:

Abordagem estrutural: Os conflitos surgem das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos e de interdependência. Se esses elementos puderem ser modificados, as percepções e os conflitos resultantes poderão ser controlados.

Abordagem de processo: é a abordagem que procura reduzir conflitos através da modificação do processo, isto é, de uma intervenção no episódio do conflito. Pode ser utilizado por uma das partes em conflito, por pessoas de fora ou por uma terceira parte (como um consultor, um administrador neutro ou um diretor da organização).

Abordagem mista: É a administração dos conflitos tanto nos aspectos estruturais como nos de processos e inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio conflitivo.

Garcia (1999) propõe três tipos de estratégias para a resolução de conflitos: adiamento, dominação e negociação.

O adiamento consiste em não se envolver com o conflito. A situação é adiada possibilitando assim um tempo para avaliar e desenvolver meios com cautela e assim solucionar determinadas situações. O lado negativo é que essa estratégia propõe que a solução ocorra

com o passar do tempo, seja por medo de resoluções erradas, ou por que visivelmente o conflito foi minimizado.

Na dominação é utilizada a autoridade ou prestígio pessoal como ferramenta. Esse meio é conveniente quando não existe comunicação entre as partes envolvidas nos conflitos ou inaptidão para a solução. A maior desvantagem é que pode trazer riscos como injustiça, por isso é preciso sensibilidade e um bom diagnóstico para o uso dessa técnica.

A negociação busca uma solução conjunta da contenda, quando os envolvidos estão dispostos a abrir mão de suas vontades para se comprometerem mutuamente em uma decisão benéfica e segura para todos.

Deve se atentar a inexperiência e a falta de conhecimento dos envolvidos evitando assim futuros desgastes, caso os mesmos não se comprometam verdadeiramente com o processo.

Berg (2012, p. 204) defende maneiras para administrar os conflitos quando liderança, entretanto uma das mais eficientes nesse tema é conhecida como “Estilos de administração de Conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, qual apresenta cinco formas de defrontar os conflitos:

- a) **Competição:** é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.
- b) **Acomodação:** é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, o posto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta, e dócil.
- c) **Afastamento:** é uma atitude não assertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.
- d) **Acordo:** é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.
- e) **Colaboração:** é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

É importante que a liderança conheça as variadas técnicas de como lidar com conflitos, pois os mesmos são diferentes, e para cada situação deve-se aplicar uma ferramenta.

## 6. ENTREVISTA COM GESTORA

A fim de verificar na prática como um líder trabalha com as questões de conflito no local de trabalho, foi realizada uma entrevista com a gerente de uma empresa do ramo varejista do município de Assis/SP, que trabalha com calçados e acessórios. Esta profissional é responsável por liderar mais de cinquenta subordinados.

A entrevista foi realizada no local de trabalho da gestora, sendo realizada a explicitação dos objetivos deste trabalho e as questões éticas. A profissional respondeu prontamente algumas questões, que se encontram no APÊNDICE (p. 38).

A entrevista foi gravada por um celular e depois transcrita.

### 6.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ENTREVISTA

Podemos analisar que a gestora que participou da entrevista atua nessa função a vinte e oito anos, e se enquadra no estilo democrático de liderança, pois observamos que a mesma interage com os liderados, orienta, impulsiona os subordinados e procura estar próximo.

Se tratando de liderança, a entrevistada deixa claro que o líder deve ser exemplo na organização e é seu papel influenciar os demais, com educação, respeito, e nunca desvalorizando o colaborador.

A gerente da empresa preza pelo ensino e capacitação da equipe pautando sempre na autoconfiança e domínio sobre suas funções, pois segundo ela, desta forma é possível alcançar o respeito e admiração da equipe.

Em relação à temática “conflitos”, analisamos que na organização em questão existem apenas um tipo de conflito, que segundo a gestora não é exorbitante. É classificado como conflito entre indivíduos e na maioria das vezes, ocorre por divergências de opiniões ou discordâncias como, por exemplo, alguma atitude que o outro colaborador acabou tomando.

Quando o colaborador passa pela seleção, no período de contratação, ele já é questionado se está apto para trabalhar numa empresa onde terá que se relacionar com uma grande quantidade de pessoas.

Quando os colaboradores ingressam na organização para desempenharem determinada função eles passam por um treinamento de como ter um bom relacionamento interpessoal, sendo essa uma ferramenta para inibir possíveis situações de conflitos com que possam se envolver futuramente.

Os meios que a gerente utiliza para lidar com os conflitos entre indivíduos na organização é sentar com as partes envolvidas e ouvi-las. Cada uma relata as suas percepções e fatos, a gerente com calma e paciência ouve, e ao final intervém com a sua posição, sobre determinada situação tomando assim as suas atitudes mediante as ocasiões.

Essas atitudes podem ser na forma de aconselhamentos, trazendo soluções para os desajustamentos de conduta, ou também por meio de ações corretivas.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse trabalho, foi possível entender que os conflitos dentro da organização podem ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes, sendo elas indivíduos ou grupos, propiciando desgastes, desmotivações, discussões, tensões, abalos nos relacionamentos, etc.

Porém, uma visão chamada de interacionista mostra o lado positivo dos conflitos dentro da organização, e dita que essas situações podem trazer benefícios e auxiliar em aspectos positivos no comportamento dos indivíduos. Esta visão propõe que o conflito é absolutamente necessário para as organizações e que são fontes de ideias criativas, inovadoras e que auxiliam na busca do desenvolvimento organizacional.

Cabe ao líder em sua gestão conhecer e entender essas situações, pois assim estará apto para lidar individualmente com cada evento, uma vez que os cenários se diferem, assim as atitudes e métodos de atuação também são dessemelhantes. É da liderança a função de proporcionar um clima organizacional positivo e agradável, e no aparecimento de conflitos, a resolução deve ser buscada em comum acordo, para o benefício de todas as partes envolvidas.

Buscamos entender com esse trabalho os principais estilos de liderança dentro de uma organização, bem como os conflitos que predominam nesse cenário, entendendo então as ferramentas que o líder pode deter no momento em que estiver a frente das situações de conflitos.

Os objetivos de conhecer os conflitos no contexto empresarial e enfrentá-los da melhor maneira possível pela liderança foram alcançados, com a pretensão de explorar mais sobre o assunto em futuros trabalhos. Na entrevista observamos, uma estratégia assertiva utilizada pela gerente para evitar as situações de conflitos ou usá-los a favor da organização.

Desta forma, se conclui que é de grande relevância a realização deste trabalho, já que nos dias atuais lidar com os indivíduos é uma ferramenta gerencial indispensável, pois na maioria

das vezes o capital humano é o principal patrimônio das organizações, e a obtenção do sucesso na gestão de situações de conflitos, está ligada diretamente com as atitudes do líder nesse processo.

## REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CAROSELLI, Marlene. **Relações Pessoais no Trabalho**. Tradução Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_. **Gestão De Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed .rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GARCIA, J. D. **Manejo constructivo del conflicto en las organizaciones**. Cidade do México, Expansión 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo. Uma história sobre a essência da Liderança**. 15. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MICHAELIS, **Dicionário** **Online**  
<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?palavra=conflicto>>. Acesso em 17 de Agosto de 2016.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORAES, P. R. **“Criatividade e inovação: O segredo da Administração”**. 2009. 116 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Centro Universitário Monte Serrat - Unimonte, Santos. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n13/16371306.html>>. Acesso em 20 de Maio de 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUSA, Diana. **Conflitos**. Enciclopédia temática em psicologia publicado em 13 de Outubro de 2015. Disponível em: <<http://knoow.net/ciencsocioishuman/psicologia/conflito/>>. Acesso em 12 de Novembro de 2016.

TORTORETTE, Maiara. **A importância do líder para o desenvolvimento das organizações**. Carreira e Sucesso publicado em 09 de Março de 2010. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes>>. Acesso em 12 de Março de 2017.

VIEIRA, R. B. **Conflitos organizacionais: O que fazer, gerente?**. Artigos – Negócio publicado em 09 de Abril de 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conflitos-organizacionais-o-que-fazer-gerente/43988/>>. Acesso em 18 de Maio de 2017.

WHITE, B. Joseph. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

## **APÊNDICE**

### **ENTREVISTA COM GESTOR**

#### **Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

R: Desde o ano de 2003.

#### **Há quanto tempo você exerce a função de gerente na loja?**

R: Eu fui convidada para trabalhar nessa loja como gerente em 2003, antes eu já trabalhava em outra loja do grupo desde 1989. Isso aconteceu devido o crescimento da empresa e pela minha experiência no ramo. Toda a empresa esta aos meus cuidados, exceto a parte financeira que fica a encargos dos donos. Devido o crescimento, a empresa foi se departamentalizando.

#### **Quantos funcionários estão subordinados a sua função?**

R: Hoje comigo são 54, entre vendedores, estoquistas, auxiliares e demais funções. Hoje a empresa se divide em dois ramos, com duas gerentes efetivas, eu sou gerente de um ramo com produtos clássicos e básicos juntamente com o setor de estoque, marcação e limpeza. A outra pessoa é gerente da linha direcionada a esporte e da equipe do caixa. Essa divisão se deu pelo tamanho da empresa e a quantidade de colaboradores.

#### **Como você se posiciona quanto líder dentro da organização?**

R: Como uma líder mesmo. Sempre no intuito de ensinar e formar. Por que o bom líder é aquele que forma e que sabe o que faz. Então se eu conheço o que eu faço, pratico e ensino com atenção como fazer, eu ganho o respeito e a admiração da equipe.

Não basta cobrar e não ser o exemplo, não fazer e não saber ensinar. O bom líder esta sempre junto. Aquele que contrata, ensina e esta sempre ao lado dos seus subordinados. Incentivar e mostrar os erros com cuidado é uma atitude de um bom líder. Nessa posição eu não posso chegar ao colaborador com grosseria, cobrá-lo por algo que ele não foi treinado.

O maior respeito que uma equipe poder ter para com um líder é no momento que ele demonstra o conhecimento e realmente domina as suas funções. Os valores devem ser construídos na verdade, na ética e ter sempre educação.

A correção na nossa empresa é feita da seguinte maneira: a pessoa é contratada e recebe todas as regras, a missão, visão e valores da organização, recebendo todas as instruções em uma semana. Alinhado a isso, acontece o acompanhamento com os outros vendedores, recebendo um *feedback* daquilo que ele foi ensinado para que possa ir entendendo se suas tarefas estão sendo executadas de maneira correta ou não. No primeiro erro eu chamo o colaborador e oriento mostrando para ele que não foi isso que ele aprendeu, pergunto se ele realmente entendeu e se ele lembra do que foi passado. No Segundo erro eu chamo novamente o funcionário, lembro que nós já conversamos sobre aquela situação, e que o mesmo ainda não está fazendo as coisas de maneira correta. Na terceira vez eu já tendo a ser muito franca, falando que o colaborador não está cumprindo as regras e se isso continuar ele corre o risco de um desligamento. Partindo assim pela análise de comportamento e conduta.

**Existem conflitos entre os funcionários na organização? Quais os tipos e o que os ocasiona?**

R: Sim. Não são conflitos exagerados. São divergências de opiniões ou discordâncias de algum tipo de situação que o outro acabou fazendo.

Quando nós vamos contratar um funcionário nós já perguntamos se ele esta preparado para trabalhar em uma empresa onde nós temos uma grande quantidade de pessoas, e essas pessoas são dessemelhantes. Tem aquele que é mais extrovertido, o mais introvertido, o mais sério entre outros estilos. Nós passamos oito horas diárias dentro da empresa, às vezes mais do que com a nossa família, então eu prezo pelo respeito e pela boa convivência. Eu falo para o funcionário que se ele tiver algum problema com algum colaborador da empresa, é comigo que ele tem que falar, pois eu vou poder auxiliar. Não adianta ficar nos cantos discutindo e murmurando. Eu deixo muito claro a importância de se ter um comportamento adequado, um bom relacionamento interpessoal, por que se não, não fica conosco.

Como gerente eu consigo detectar as pessoas que tumultuam muito, não da para perdurar, pois é o tipo de colaborador que acaba desestruturando a organização.

Os maiores conflitos entre os funcionários são as fofocas, conversas paralelas, ou até por causa de uma venda que o outro fez. Mas eu posso te dizer que com a quantidade de colaboradores que a gente tem, eu gerencio muito pouco a parte de conflitos entre pessoas. São coisas raras.

A maneira que eu lido com esses conflitos é nunca escutar apenas uma das partes, eu sempre escuto ambas as partes. Coloco os envolvidos frente a frente, os escuto, não deixo acontecer bate boca, mas normalmente são conflitos provocados por um terceiro. Após eu escutar eu interfiro com a minha posição sobre determinada situação, se houver uma gravidade eu tenho que tomar decisões corretivas.

**Existem conflitos hierárquicos na organização? Quais os tipos e o que os ocasiona?**

R: Não. Não existe esse conflito na nossa organização. Nós temos bastante liberdade de expor o que nós pensamos, dando ideias, sugestões, pontuando para o outro aquilo que nós não estamos concordando e que é improdutivo.

**Existem conflitos entre setores na organização? Quais os tipos e o que os ocasiona?**

R: Também não existe este tipo de conflito. Tudo aquilo que o colaborador vê no outro que não estão de acordo com as normas da organização, deve ser passado para a gerência. Todos os setores se relacionam muito bem, é claro que cada setor tem mais afinidade com o seu pessoal.

**Você acha que existe algum tipo de conflito que possa ser produtivo para a organização?**

R: Sim com certeza. Por que nós não podemos achar que toda regra, ou tudo aquilo que se cria é uma verdade absoluta. Se tem (sic) uma coisa que nós deixamos muito claro para os colaboradores e gestores é que sabe melhor quem pratica. Quem executa a tarefa na pratica vê as melhores maneiras para que seu trabalho seja mais eficiente ou mais ágil.

Às vezes no conflito, pelo fato de instigar, pode se criar novos meios e maneiras. Por muito tempo a troca de mercadorias foi vista como algo desagradável pelos clientes e também pelos vendedores. Os clientes achavam que eles estavam incomodando e os vendedores não queriam trocar, pois não era uma venda e eles perdiam o tempo com a troca que poderia ser dispensado na venda. Hoje nós nos organizamos de uma maneira que quando o colaborador



vai trocar uma mercadoria, ele ganha a venda, motivando os vendedores para que trate bem o cliente, e se o cliente for tratado com atenção, ficara satisfeito.

**Costuma acontecer algum treinamento com a admissão dos colaboradores sobre relacionamento interpessoal na organização?**

R: Sim. Isso acontece no programa de integração realizado pelos Recursos Humanos. Geralmente são passados regras de comportamento, regras de respeito e todas as orientações necessárias para se relacionar em equipes.