Gerenciamento de Conflitos: Um Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial

Lindaura Lopes Rodrigues (Fati) lindaura_lrodrigues@hotmail.com
Wilson Ramos (Fati) wilson.ramos@fatifajar.com.br
Walter Martins Júnior (Fati) Walter.martins@fatifajar.com.br

Resumo:
Na maioria das vezes os conflitos são praticamente inevitáveis e podem ocorrer em vários ambientes: familiar, social e no trabalho. No trabalho os conflitos estão relacionados ao convívio das pessoas com personalidades, culturas, valores e interesses diferentes. O conflito organizacional deixa as pessoas frustradas e desinteressadas para o trabalho e com isso, podem-se perder bons funcionários, caso os conflitos não sejam percebidos pela gerência. O objetivo desse trabalho é propor estratégias que facilitem o gerenciamento e a resolução de conflitos no setor balança de uma cooperativa agroindustrial e para tanto, será apresentado conceitos, tipos, efeitos causadores de conflitos, como administrá-los para melhorar as relações interpessoais no ambiente organizacional. Na metodologia, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e foi classificada como exploratória. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário contendo questões sobre o comportamento dos colaboradores e líderes, distribuídos para os 15 colaboradores do setor em estudo. A comunicação no setor precisa ser melhorada assim como o relacionamento entre líderes e colaboradores, para que a resolução dos conflitos que emergem sejam solucionados rapidamente. Para que as informações cheguem a todos do setor, foi sugerido a criação de um livro de ocorrências contendo todas as ocorrências e informações do dia a dia do setor e da organização em geral. O objetivo dessa ferramenta é para que todos participem das tomadas de decisões e apresentem suas opiniões sobre os assuntos tratados. No ambiente organizacional, torna-se essencial o papel do gestor como mediador nas situações de conflitos, buscando minimizar os resultados negativos.
Palavras-chave: Gestão de pessoas, Gestão de conflitos, Resolução de conflitos.

Conflict Management: A Study in an Agroindustry Cooperative

Abstract
Most often, conflicts are basically unavoidable and may occur in several contexts, including the family, social, and work environments. At work, conflicts are related to people with different personalities, cultures, values and interests sharing the same space. Organizational conflict leaves people frustrated and uninterested in their jobs, which may lead to the loss of good employees if those conflicts are not recognized by the managers. The purpose of this paper is to propose strategies that may ease conflict management and resolution at the weighing sector off agroindustry cooperative, through presenting concepts, types, and effects that cause conflicts and ways to manage them to improve interpersonal relationships in the organizational environment. The methodology employs a bibliographic research, classified as exploratory. The data were collected through a questionnaire distributed to the 15 collaborators in the sector at hand, containing questions regarding the behavior of collaborators and leaders. We found that the communication in the sector and the relationship between leaders and collaborators need to be improved, so that conflicts that arise may be resolved swiftly. We suggested the creation of an occurrence book containing everyday occurrences and information related to the sector and the organization as a whole. The idea behind this instrument is to enable everyone to participate in the decision-making and to present their opinions about the subjects being discussed. In

the organizational environment, the manager's role is essential in mediating conflicts, aiming to minimize negative results.
Key-words: People management; Conflict management; Conflict resolution.

1. Introdução

Na maioria das vezes os conflitos são praticamente inevitáveis e podem ocorrer em vários ambientes: familiar, social e no trabalho. No trabalho os conflitos estão relacionados ao convívio das pessoas com personalidades, culturas, valores e interesses diferentes.

As pessoas são a parte mais importante da empresa. Na maioria das vezes as pessoas têm objetivos e interesses diferentes, cada um tem sua forma de pensar e agir. Os conflitos são inevitáveis nas organizações, e, portanto cabe ao gestor ter a capacidade de identificar a natureza do conflito e junto às partes envolvidas, saber escutar e compreender as posições, e assim encontrar a melhor estratégia para resolver os conflitos de maneira que o mesmo seja favorável para ambas as partes, ou seja, com envolvimento das partes conflitantes.

Administrar um conflito nada mais é do que manter o equilíbrio entre os lados positivos e negativos, usando técnicas de resolução e de estimulação de conflitos dentro das equipes de trabalho, pois nem sempre o conflito é ruim, às vezes o mesmo estimula novas ideias.

Diante disso, o objetivo desse trabalho é propor estratégias que facilitem o gerenciamento e a resolução de conflitos no setor balança de uma cooperativa agroindustrial. Para que o objetivo seja atingido, serão elaborados conceitos, tipos, efeitos causadores de conflitos, como administrá-los e assim, contribuindo para melhorar as relações interpessoais no ambiente organizacional.

Nos procedimentos metodológicos utilizados para atingir o objetivo geral do presente trabalho foi utilizado a pesquisa bibliográfica sobre o temas abordado que é o conflito. A presente pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo conhecer a situação-problema, a fim de tornar claro ou construir hipóteses buscando maior aproximação com o problema; já a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma certa população, a fim de estudá-los. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário contendo questões sobre o comportamento dos colaboradores e líderes, distribuídos para os 15 colaboradores do setor em estudo. Foi utilizado planilhas eletrônicas para auxiliar na tabulação das respostas dos respondentes. A análise dos dados foi feito através da leitura de questão por questão e pela interpretação dos pesquisadores.

Os resultados mostram que diante de uma dificuldade de trabalho com um colega, a maioria dos respondentes da presente pesquisa tenta analisar a situação e, com o conflitante, buscam soluções aceitáveis para ambos e para a organização. Em outro momento da pesquisa, a maioria dos respondentes concorda que o conflito é positivo, porque os obrigam a examinar cuidadosamente suas ideias. A maioria dos respondentes acredita que a comunicação organizacional é eficaz e eficiente, porém, seis dos respondentes concordam com a literatura onde diz que “as organizações estão longe de utilizar bem as comunicações”.

O conflito organizacional deixa as pessoas frustradas e desinteressadas para o trabalho e com isso, pode haver perca de bons funcionários, caso os conflitos não sejam percebido pela gerência. No ambiente organizacional, torna-se essencial o papel do gestor como mediador nas situações de conflitos, buscando minimizar os resultados negativos. Há necessidade de mudança de comportamento e principalmente de atitude em relação à compreensão da importância que todos exercem dentro de suas funções, dentro da equipe e dentro da

organização.

2. Gestão de Pessoas

Atualmente, muitos fatores mostram a elevada importância da gestão de pessoas nas organizações. As publicações e estudos sobre o tema tiveram um aumento significativo enfocando elementos relacionados à atração, à retenção e ao desenvolvimento de profissionais-chaves para as empresas. (RHINOW, 2001). "Gestão de pessoas é o conjunto de ações desempenhadas por uma pessoa ou um conjunto de pessoas, dentro das organizações, para orquestrar o trabalho individual e coletivo em prol dos objetivos e metas organizacionais" (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014, p. 4). As margens (superior, inferior, lateral esquerda e lateral direita) devem ter 2,5 cm. O tamanho de página deve ser A4. Atenção para este aspecto, pois se o tamanho da página for outro, compromete a correta formatação.

"A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização." (CHIAVENATO, 1994, p. 138). "Cultura organizacional é [...] por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas […] direcionando os esforços de todos para alcançar os objetivos da empresa". (KNAPIK, 2012, p. 23)

Segundo Knapik (2012, p. 21), "o clima organizacional é o ambiente psicológico que existe em um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influenciará os comportamentos delas". "Clima organizacional é a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais". (SILVA, 2005, p. 425)

"A comunicação é um processo de interação e troca de informações, de transmissão de ideias e sentimentos por meio de palavras ou símbolos que veiculam uma mensagem". (KNAPIK, 2012, p. 107). Para Maximiano, (2010, p. 283), "a comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade coletiva. Sem troca de informações, não há decisão nem organização no grupo". "As organizações estão longe de utilizar bem as comunicações". (CHIAVENATO, 2002, p. 129). "A comunicação completa e eficaz, entendida como o fornecimento ou troca de informações, ideia e sentimentos, através de palavra, escrita ou oral, ou de sinais, é vital […] dentro de uma organização."(MINICUCCI, 2015, p. 248).

Segundo Silva (2005, p. 221), "motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa". "A motivação é um fator interno, [...] mas a gestão de pessoas nas organizações pode estimular e desencadear as necessidades que motivam e que levam pessoas e equipes à ação". (KNAPIK, 2012, p. 149). Liderança é uma capacidade que nasce com a pessoa ou que é desenvolvida por ela, dependendo da sua necessidade (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011). Para Robbins (2006, p. 371), "Liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo as metas comuns ou compartilhadas." "A liderança é a capacidade que você demonstra quando influencia os outros a agir de certa maneira." (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 61).

O líder necessita ter autoconhecimento sobre o departamento e a equipe, sendo assim ajuda o gerente a tomar decisão. O líder nem sempre ocupa o papel de diretor ou gerente na organização, o líder deve estar em todas as áreas de atuação e em todos os níveis hierárquicos.

Portanto, a liderança não pode ser confundida com direção ou gerência. Ser um bom líder é muito importante, para saber aonde quer chegar, como chegar e quando chegar (PESTANA et al., 2003). Segundo Robbins (2003), a medida que as equipes crescem mais aumenta a liderança, e o papel do líder ganha muita importância na orientação de seus membros. O líder se torna um facilitador, que deve ensinar tudo o que sabe para que a equipe tome suas decisões.

Segundo Chiavenato (1999, p. 34), "na era da informação surgem as equipes de gestão com pessoas. Essas equipes substituem os departamentos de recursos humanos e de Gestão de Pessoas". "As pessoas passam a ser consideradas parceiros das organizaçãoões que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados [...] "(CHIAVENATO, 1999, p. 34). "Estamos descobrindo que as equipes são mais flexíveis e suscetíveis a mudanças do que departamentos ou outras formas de agrupamento permanente." (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 134). Segundo Robbins, (2003, p. 104),"Conflito em uma equipe não é necessariamente ruim. Equipes desprovidas de conflitos têm a propensão de tornar-se apáticas e estagnadas.

2.1 Gestão de Conflitos

"As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito." (CHIAVENATO, 1999, p. 361). Conforme Elias, Dalmau e Bernardini (2013), os conflitos são praticamente inevitáveis e ocorrem em todos os lugares e ambientes possíveis; familiar, social e no trabalho. As pessoas pensam diferente uma das outras, devido a forma como foi educada e criada, cada um têm seus próprios objetivos. Já no ambiente organizacional está relacionada ao convívio com pessoas de personalidades, culturas, valores, crenças e ainda interesses diferentes. "Os conflitos podem, em alguns casos, gerar discussões que representem oportunidades de melhorias de processos para a organização ou determinados grupos dentro dela". (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014, p. 137).

"A administração de conflitos requer a conservação de um nível ótimo de conflitos em um grupo. Pouco conflito cria estagnação. Muito conflito cria rupturas e brigas internas". (ROBBINS, 2006, p. 430). "A habilidade para administrar conflitos, sem dúvida, é uma das mais importantes que o gerente precisa possuir".(ROBBINS, 2006, p. 430).Para Stoner e Freeman, (1999, p. 400), "é claro que os administradores podem usar a dominação e a opressão ao enfrentar conflitos com os subordinados, mas a negociação pode ajudá-los a administrar conflitos […] mais eficaz".Para Elias, Dalmau e Bernardini (2013), existem nas organizações dois tipos de conflitos que ocorrem mais frequentemente: tipo hierárquico e tipo discussão.

a) Tipo hierárquico: diz respeito à relação entre chefia e subordinado, devido a má comunicação entre eles, gera discussão, isso é negativo, pois deixam de se falar, trazendo consequências negativas para a organização e influenciando na tomada de decisões.

b) Tipo discussão: Esse tem um lado positivo, pois devido as discussões as pessoas têm visão uma diferente das outras, podendo levar soluções melhores para resolver os problemas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 362), "existem, dentro das organizações, certas condições que tendem a gerar conflitos. São condições[...] entre pessoas e grupos, as quais predispõem ao conflitos."

a) Ambiguidade de papel: "quando as expectativas pouco claras e confusas,[...]aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos

incompatíveis.” Quando as pessoas não enxerga clareza nos objetivos, fazendo com que elas trabalhem sem expectativas de realização.

b) Objetivos concorrentes: “como decorrência do crescimento da organização, cada grupo se especializa cada vez mais na busca de seus objetivos. [...]focaliza objetivos diferente”.Quando os grupos realizam tarefas diferentes, objetivos diferentes e desenvolvem maneiras diferentes de pensar e agir, criando grupos individualizados que não pensam no todo, que seria o objetivo comum de todos.

c) Recursos compartilhados: “os recursos organizacionais são limitados e escassos.”Quando provoca nos grupos objetivos e interesses diferentes, causando desmotivação, já que os recursos são poucos.

d) Interdependência de atividades: “as pessoas e grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos”. Um grupo depende do outro para atingir ou não seus objetivos, para isso tem que existir um sincronismo entre os grupos, pois se tornam independentes de alguma maneira com tendência tanto para auxiliar como para prejudicar o trabalho dos outros.

“O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo.”(CHIAVENATO, 1999, p. 368). Segundo Elias, Dalmau e Bernardini (2013), as consequências negativas ou positivas, vão depender da forma que o gestor vai lidar com a situação de conflito, pois essa atitude está relacionada com suas habilidades individuais e pela sua influência sobre a equipe.

2.2 Resolução de Conflitos

Segundo Miranda Júnior et al. (2017), a resolução de conflito na organização está ligada ao conhecimento, percepção, planejamento e aplicação de técnicas com o objetivo de resolver ou minimizar os fatores que causam os conflitos. Saber compreender o ambiente, o clima, a cultura organizacional e saber ouvir as pessoas, ajudarão na resolução de conflitos. Existem cinco ferramentas ou técnicas que o gerente pode usar para reduzir o conflitos, cada uma tem suas vantagens e desvantagens, que é apresentado do Quadro 1.

Técnica	Descrição da Técnica
Abstenção	“simplesmente afastar-se do conflito ou ocultá-lo.” Ignorar o conflito parcialmente até que os ânimos se acalmem para depois de uma profunda análise tomar as ações necessárias.
Acomodação	“é manter relações harmoniosas, colocando as necessidades e as preocupações dos outros acima das suas”. “Usar da empatia e avaliar a questão em si, se é importante ou não pra você com relação a decisões futuras.
Imposição ou Coerção	“você tenta satisfazer suas próprias necessidades à custa da outra parte.” Aplicar autoritarismo para solucionar de maneira breve as questões importantes sem querer saber quem está certo ou errado, é impor mesmo.
Acordo ou Conciliação	“exige que cada uma das partes abra mão de alguma coisa de valor;” Quando se necessita de uma solução ágil, o acordo se aplica satisfazendo temporariamente ambas as partes.
Colaboração	“é a solução final, em que todos saem ganhando. Todas as partes envolvidas no conflito buscam satisfazer seus interesses.” É o envolvimento de todos para buscar soluções que sejam vantajosas para todos a partir da discussão franca e honesta.

Fonte: Robbins (2006, p. 433)

Quadro 1: Cinco técnicas que o gerente pode utilizar para reduzir conflitos

Segundo Benfari (1996, p. 185), “os conflitos são parte da vida. Lidar com conflitos requer procurar suas fontes, mas também compreender o processo da resolução de conflitos ou as estratégias adotadas para lidar com ele”. Segundo Chiavenato (2002, p. 475), “a resolução é o fim do episódio de conflito”. A resolução porém não quer dizer que o conflito tenha sido resolvido ou controlado, significa que por um tempo o conflito ficou estagnado podendo começar de novo ou não. Geralmente a resolução só ocorre quando uma parte ganha e a outra perde, ou quando existe uma negociação, compromisso, ou outros meios que atendam os interesse de ambas as partes com retorno.

Segundo Mósca, Cereja e Bastos (2014, p. 137), O gestor precisa criar um ambiente onde estimule os conflitos para que sejam saudáveis, e ao mesmo tempo evitar que chegue a extremos prejudicando a organização e seus funcionários. Para Robbins (2003 p. 433), “para quase todos nós, o termo conflito tem uma conotação negativa, e a ideia de gerar conflitos propositais parece ser a antítese da boa administração”. As pessoas não gostam de lidar com situações de conflitos, já a muitos anos as pessoas se preocupavam em como reduzir os conflitos, mas segundo pesquisas mostram que os conflitos nem sempre são ruins, existem alguns que são construtivos, por isso, em alguns casos devem ser estimulados.

3. Procedimentos Metodológicos

De acordo com Gil (2002, p. 17), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”. Podemos dizer que a pesquisa começa a se desenvolver durante todo o processo envolvendo inúmeras fases, desde o conhecimento do problema até uma solução satisfatória. Do ponto de vista da sua natureza a pesquisa se classifica como aplicada pois com esse estudo busca-se empregar conhecimentos adquiridos para resolver uma situação-problema.

Segundo Gil (2006, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A vantagem é que o pesquisador consegue cobrir uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aqueles que poderiam pesquisar diretamente; com o objetivo de familiarizar o pesquisador com o tema em questão.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica porque a fundamentação teórica metodológica do trabalho implicou uma investigação em livros e artigos sobre a administração de conflitos nas organizações, pois será feito um questionário com perguntas fechadas para saber as opiniões dos funcionários do setor Balança, uma vez que o objeto da pesquisa trata-se da gestão de conflitos na organização.

Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa pode se classificar em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Nesse estudo, de acordo com os objetivos a pesquisa se classifica exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo conhecer a situação-problema, a fim de tornar claro ou construir hipóteses buscando maior aproximação com o problema; já a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma certa população, a fim de estudá-los. (GIL, 2002).

Do ponto de vista dos procedimentos será feito um levantamento que segundo Gil (2002) as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, onde continua a solicitação de informações a cerca de um problema estudado por um grupo significativo de pessoas e através de pesquisa quantitativa, se obtém conclusões correspondentes dos dados coletados.

A coleta de dados será realizada com muita atenção e o método usado de coleta de informações será o questionário e observação. O questionário terá questões de múltiplas alternativas e será utilizado a escala de concordância. A escala de concordância é um tipo de escala de resposta psicométrica amplamente utilizada em várias pesquisas de opinião, por exemplo, ciências comportamentais, saúde, marketing e pesquisa de usabilidade (Silva Júnior; Costa, 2014).

Normalmente, é utilizado níveis de resposta de cinco ou sete pontos. Ao responder as questões com respostas em escala de concordância, os participantes especificam seu nível de concordância ou discordância conforme as afirmações apresentadas nos enunciados das questões. Esse tipo de escala é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até o concordo totalmente (nível 5).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foram realizados com base em pesquisas bibliográficas, acesso a artigos elaborados para a Internet e artigos de revistas especializadas, disponíveis ao público em geral.

Mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa é tomada como objeto a ser investigado. As conclusões dessa amostra é projetada para o total do estudo, levando em consideração margem de erro, que será obtida através de cálculos estatísticos. “São muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes, porém pouco indicados no estudo de problemas referentes a relações e estruturas sociais complexas” (GIL, 2002). A população da pesquisa, é constituída pelos funcionários do setor Balança, da Cooperativa Agroindustrial, atualmente neste setor com quinze funcionários efetivos e em épocas de safra contamos com mais cinco temporários.

A ferramenta utilizada na coleta de dados foi o questionário com questões interpretativas com objetivo de investigar as causas do problema em questão. Também, utilizou-se a técnica de observação que foram realizadas durante o horário de trabalho por um período de trinta dias, onde foi observado a relação entre os funcionários e com a organização, através de seu comportamento. A análise de dados se deu através da tabulação do questionário e a verificação das respostas dos colaboradores em função da escala de concordância.

4. Resultados e Discussão

O setor, objeto desse estudo, é formado por uma equipe de dezoito pessoas, onde tem-se quatro balanceiros, três auxiliares administrativos, seis classificadores, dois controles da qualidade, um líder, um supervisor de produção e o gerente operacional. E em épocas de safra admite-se mais cinco pessoas que são devidamente distribuídas nas funções.

As questões foram abordadas referente à postura pessoal em relação aos conflitos. Diante de uma dificuldade de trabalho com um colega, a maioria dos respondentes da presente pesquisa, tentam analisar a situação e com o conflitante, buscam soluções aceitáveis para ambos e para a organização. Para Robbins (2006, p. 431), “a maioria de nós tem capacidade para variar nossas respostas aos conflitos de acordo com a situação, mas cada um tem um estilo preferido para lidar com ele.”

Diante do problema de trabalho, dez respondentes da pesquisa, tentam satisfazer as necessidades de um colega, porém sete respondentes não pensam da mesma maneira. Diante disso, a relação entre as pessoas e a organização dependendo do ponto de vista, nem sempre é cooperativa e satisfatória, as vezes, a relação se torna tensa e conflitiva, pois os objetivos são diferentes. As organizações para poder alcançar seus objetivos com eficiência, elas procuram

criar um sentimento de frustração nas pessoas, de conflito. “Como se as pessoas fossem descartáveis”. (CHIAVENATO, 2002, p. 114).

Em questões de trabalho, os respondentes disseram que evitam entrar em situações difíceis e quando estão em situação de conflito procuram não envolver ninguém no problema. As pessoas pensam diferente uma das outras, devido a forma como foi educada e criada, cada um têm seus próprios objetivos. Já no ambiente organizacional está relacionada ao convívio com pessoas de personalidades, culturas, valores, crenças e ainda interesses diferentes.

Quando se trata de problemas de trabalho, oito respondentes discutem abertamente com colegas, sete respondentes evitam discutir abertamente com colegas e dois respondentes não opinaram sobre esse assunto, cabe aos líderes e gerentes gerenciar as situações de conflito entre os colaboradores. “Quando nos sentimos ameaçados, nossa reação reflexa é uma reação fisiológica que no prepara para lutar ou para fugir. (BENFARI, 1996, p. 185)

Todos os respondentes, sem exceção, atuam como desejam os líderes com relação ao trabalho e comportamento. Diante disso, a relação entre as pessoas e a organização dependendo do ponto de vista, nem sempre é cooperativa e satisfatória, as vezes, a relação se torna tensa e conflitiva, pois os objetivos são diferentes. As organizações para poder alcançar seus objetivos com eficiência, elas procuram criar um sentimento de frustração nas pessoas, de conflito. “Como se as pessoas fossem descartáveis”. (CHIAVENATO, 2002, p. 114). E assim, as pessoas se tornam frustradas e desinteressadas para o trabalho.

Onze respondentes disseram que utilizam todos os recursos ao seu alcance para que as suas ideias sejam aceitas e seis respondentes desaprovam esse comportamento. “As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados [...] ”(CHIAVENATO, 1999, p. 34). “Estamos descobrindo que as equipes são mais flexíveis e suscetíveis a mudanças do que departamentos ou outras formas de agrupamento permanente.” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 134)

Nove respondentes disseram que usam seus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões lhes favoreçam, quatro respondentes são contrários a esse comportamento e quatro não tinham opinião formada sobre esse tema. “As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito.” (CHIAVENATO, 1999, p. 361). Concordando com o autor “conflito é um processo em que uma das partes interfere conscientemente nos esforços da outra parte para conquistar os objetivos.” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 247)

Diante de uma situação problemática com um colega, a maioria dos respondentes disseram que as informações que trocam com colega conflitante são verdadeiras. Para Robbins, (2006, p. 431), “Os conflitos não surgem do nada.[…] para solucionar um conflito tende a ser determinado em grande parte por essas causas, você precisa determinar a fonte do conflito”.

Nove respondentes disseram que tentam não mostrar desacordo com um colega, para evitar conflitos. Cinco respondentes discordam desse comportamento e um disse estar indiferente dessa situação. Segundo Benfari (1996, p. 185), “os conflitos são parte da vida. Lidar com conflitos requer procurar suas fontes, mas também compreender o processo da resolução de conflitos ou as estratégias adotadas para lidar com ele”.

Quatorze respondentes disseram que evitam confrontos com colegas. Dois respondentes discordam desse comportamento e um respondente disse ser indiferente diante desse questionamento. “Nem todo conflito vale seu tempo e esforço para solucioná-lo. Embora fugir

dele possa parecer uma "desculpa", às vezes pode ser a resposta mais adequada". (ROBBINS, 2006, p. 431).

Quando questionados sobre se o conflito faz parte da vida e procuro, com todas as minhas forças resolvê-los, a maioria concordou, mais quatro respondentes ficaram indiferentes, como se não soubessem responder. A "política", "em seu significado original, nasce da ideia de que, quando existem interesses divergentes, a sociedade deve oferecer meios de permitir que os grupos reconciliem suas diferenças". (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014, p. 136) Sendo assim, nas organizações não é diferente, existindo pessoas com objetivos e interesses desiguais. Cabe a organização saber lidar com os possíveis conflitos que venham a ocorrer.

A maioria dos respondentes concordam que o conflito é positivo, porque os obrigam a examinar cuidadosamente suas ideias. Segundo Knapik (2012, p. 82), "o lado positivo das situações de conflito é que, quando bem gerenciadas nas equipes, podem trazer um novo momento no grupo, uma nova fase em que"; conseguem sair da rotina, concentram energias criativas e inovadoras, desafiam ideias que estavam paradas, expressam suas reclamações a fim de promover o bem comum.

Quando questionados se ao resolver um conflito, tento levar em consideração as necessidades do outro, a maioria concordou, mas cinco ficaram indiferentes. Para Farias (2014), os conflitos estão presentes nas relações humanas, dentro das organizações e devem ser encarados como um processo natural e importante para o crescimento do grupo, desde que sejam identificados as causas e administradas. Fazer a mediação entre as partes envolvidas é tarefa do gestor onde tenta diminuir as consequências negativas e potencializar os aspectos positivos.

Todos concordaram na questão onde o conflito estimula a minha reflexão. Segundo Benfari (1996, p. 185), "os conflitos são parte da vida. Lidar com conflitos requer procurar suas fontes, mas também compreender o processo da resolução de conflitos ou as estratégias adotadas para lidar com ele".

Quando questionados se satisfatoriamente resolvido, o conflito reforça muitas vezes as relações entre subordinados e chefia, a maioria concordou com a questão mas quatro ficaram indiferentes. Para Farias (2014), os conflitos estão presentes nas relações humanas, dentro das organizações e devem ser encarados como um processo natural e importante para o crescimento do grupo, desde que sejam identificados as causas e administradas. Fazer a mediação entre as partes envolvidas é tarefa do gestor onde tenta diminuir as consequências negativas e potencializar os aspectos positivos.

A maioria dos respondentes da presente pesquisa concordaram que o clima na influencia o conflito. Para Chiavenato (1999), quando existe uma grande motivação entre as pessoas, o clima organizacional se eleva e o resultado são relações de satisfação, animação, interesse, colaboração, etc., e por outro lado se as pessoas não estiverem motivadas por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional, tende a abaixar-se, provocando nas pessoas estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc.,

A maioria dos respondentes acreditam que a comunicação organizacional é eficaz e eficiente, porém, seis dos respondentes concordam com Chiavenato (2002) quando diz que "as organizações estão longe de utilizar bem as comunicações". "A comunicação completa e eficaz, entendida como o fornecimento ou troca de informações, ideia e sentimentos, através de palavra, escrita ou oral, ou de sinais, é vital […] dentro de uma organização."(MINICUCCI, 2015, p. 248)

Quando questionados referente ao relacionamento entre os colegas se é harmonioso, nove pessoas concordaram, cinco discordaram e dois ficaram indiferentes. Para Knapik (2012, p. 72) "a convivência com os outros, […] ambiente de trabalho, não é fácil. […] a função dos gestores é transformar essa dificuldade em oportunidade de contato interpessoal que promova o crescimento e o amadurecimento nas relações de equipe".

E em relação as tarefas propostas são sempre alcançáveis, a maioria concordou mas seis discordaram dessa questão. "Nenhum grupo pode ser eficaz sem uma clara definição dos papéis de seus integrantes. O processo de organizar uma equipe consiste essencialmente em definir papéis e suas ligações,[…] realizar objetivos". (MAXIMIANO, 2010, p. 283)

Quanto a liderança foram aplicadas perguntas, onde a abordagem e a resolução de conflitos pela administração da empresa indica alguma dificuldade, nesse quesito a situação não foi satisfatória, fica visível que precisa melhorar.

A maioria dos respondentes avalia como regular ou ruim a abordagem e a resolução de conflitos pela administração da empresa. Segundo Robbins (2003, p. 408), "muitos líderes não estão preparados para controlar a mudança para o trabalho em equipe." Geralmente a função do Gerente é planejar, organizar, controlar e assessorar as áreas da sua equipe traçando estratégias e estabelecendo metas entre outras tarefas pertinentes ao seu setor. Cabe ao Gerente em certas situações delegar atribuições aos subordinados pensando que os mesmos estão preparados quando na verdade ainda não estão podendo identificar o que, como e quem pode ser melhorado.

E quando são questionados sobre como você avalia a posição da liderança em relação aos conflitos, a maioria concorda que está boa ou ótima, mas sete concorda que também é ruim ou regular. Segundo Robbins (2003), primeiro você precisa desenvolver algumas habilidades de liderança de equipes: instruir, resolver conflitos, ouvir, dar feedback e utilizar persuasão oral. O seu objetivo é motivar e reduzir as barreiras que eles possam encontrar a fim de alcançar as metas. O líder precisa dar poder e autonomia à sua equipe, mesmo sabendo que se algo der errado ele será o responsável. Quando a equipe estiver em dificuldade. O líder eficaz sabe quando intervir e quando a equipe consegue achar o caminho.

Quando questionados em como você avalia o teu equilíbrio e controle emocional durante uma confrontação com seu líder, a maioria concordou que é boa ou ótima, mas uma pessoa achou ruim e outra seis regular, também está ruim essa situação onde fica claro que as pessoas têm receio de um confronto. Segundo Elias, Dalmau e Bernardini (2013), as consequências negativas ou positivas, vão depender da forma que o gestor vai lidar com a situação de conflito, pois essa atitude está relacionada com suas habilidades individuais e pela sua influência sobre a equipe.

Quando questionados, se os conflitos geralmente que ocorrem com eles são com a chefia ou com os colegas, a maioria respondeu que são com os colegas de trabalho, quatro responderam que são com a chefia. Segundo Mósca, Cereja e Bastos (2014, p. 137), O gestor precisa criar um ambiente onde estimule os conflitos para que sejam saudáveis, e ao mesmo tempo evitar que chegue a extremos prejudicando a organização e seus funcionários.

Quando questionados sobre a questão de que os conflitos organizacionais são ameaças para os trabalhadores, nove pessoas concordaram mas oito não concordaram, houve uma dúvida enorme. "Conflitos podem aumentar a eficácia da equipe na medida que estimulam discussões, promovem avaliações críticas dos problemas e opções e conduzem a melhores decisões em equipe". (ROBBINS, 2003, p. 104)

E quando questionados se acham que o conflito organização pode ser prejudicial, a maioria concordou mas sete pessoas acham que não é prejudicial. O conflito é prejudicial e ameaçador, a maioria das pessoas acham isso. “O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo.”(CHIAVENATO, 1999, p. 368). Para Robbins (2006, p. 269).

A maioria dos respondentes acham que o conflito pode ser uma oportunidade para o trabalhador, sendo assim “Os conflitos podem, em alguns casos, gerar discussões que representem oportunidades de melhorias de processos para a organização ou determinados grupos dentro dela”.(MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014, p. 137). Nesse caso quando há discussão, as pessoas expressam suas ideias e opiniões, que na maioria das vezes não consegue expor, e assim pode aparecer o lado positivo da discussão.

5. Considerações

Depois de analisadas as respostas do questionário, chega-se a conclusão de que o problema levantado em relação aos conflitos existem, e que é necessário procurar alternativas e soluções para melhorar o ambiente e para satisfazer os funcionários.

Quanto ao quesito da harmonia, sugere-se que a empresa converse individualmente com toda equipe para entendimento, descrevendo a importância de cada indivíduo e o seu papel dentro do coletivo, fazendo com que a participação dos mesmos tenha motivação (ouvir e dar retorno). Envolver a área de recursos humanos para treinamentos e cursos de modelagem comportamental e relações interpessoais. Em relação às tarefas propostas, fazer redirecionamento com relação às tarefas mais complexas com maior participação dos indivíduos, e se possível fazer descentralização mediante treinamentos.

Com relação à liderança, os líderes devem usar mais a empatia, a transparência através do acompanhamento diário dentro da equipe e junto com a equipe para quebrar a barreira do medo entre subordinados e chefia, e estar sempre aberto para críticas e cobranças. Ser flexível, conhecer mais os liderados, ser coerente e admitir os próprios erros para criar uma relação de confiança. Diante disso, se faz necessário maior envolvimento de toda a cadeia hierárquica supervisores, gerentes e diretores, com o objetivo de dar suporte para os gestores de equipe desenvolverem as melhorias nas relações interpessoais e no ambiente de trabalho.

Com relação à comunicação para que ela chegue clara e limpa aos funcionários, se faz necessário que a mesma seja aberta e direta com cada membro do grupo. Para que as informações cheguem a todos do setor, foi sugerido a criação de um livro de ocorrências contendo todas as ocorrências e informações do dia a dia do setor e da organização em geral. O objetivo dessa ferramenta é para que todos participem das tomadas de decisões e apresentem suas opiniões sobre os assuntos tratados.

O conflito organizacional deixam as pessoas frustradas e desinteressadas para o trabalho e com isso, pode-se perder bons funcionários, caso os conflito não seja percebido pela gerência. No ambiente organizacional, torna-se essencial o papel do gestor como mediador nas situações de conflitos, buscando minimizar os resultados negativos. Há necessidade de mudança de comportamento e principalmente de atitude em relação a compreensão da importância que todos exercem dentro de suas funções, dentro da equipe e dentro da organização.

Referências

BENFARI, R. **Mudando seu estilo gerencial:** como avaliar e desenvolver sua performance na empresa moderna. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa.3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.21 Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Recursos humanos:** Edição compacta. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

ELIAS, L.; DALMAU, Marcos B. L.; BERNARDINI, Isadora de S. A importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho: um estudo de caso na secretaria de saúde de Biguaçu/SC. In: PEREIRA, Maurício F. et al (Org.)**Coleção: Gestão da Saúde Pública Contribuições para a Gestão do SUS**. Editora Fundação Boiteux. Florianópolis 2013 231p. – (Gestão da Saúde Pública; v. 8) Disponível em: < http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Anais-GSP-Volume-8-completo.pdf >. Acesso em: 08 nov. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KNAPIK,J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MIRANDA JUNIOR, J. J.S. et al. Papel do líder na gestão de conflitos na organização. In: VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**.** 2017, Ponta Grossa. **Anais eletrônicos...** Ponta Grossa: CONBREPRO, 2017. Disponível em: <http://aprepro.org.br/conbrepro/2017/down.php?id=2819&q=1>. Acesso em: 08 nov. 2017.

MÒSCA, H. M. B.; CEREJA, J. R.;BASTOS, S. A. P. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PESTANA, Maria Cláudia et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf**. Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, Ago. 2003.Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 out. 2017.

RHINOW, G. **Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas.** RAE Light, v. 8, n. 1, p. 2-7, janeiro/março. 2001. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-41-num-1-ano-2001-nid-45047/ > Acesso em 30 set. 2017.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

_____. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **Fundamentos de gestão de pessoas**: 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SILVA JÚNIOR, Severino D.; COSTA, Francisco J. Mensuração e escalas de verificação: uma Análise comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion.**PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 1-16, out. 2014.

SILVA, R. **Teorias da administração**. 5. reimp. da 1. ed. de 2001. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, C. M. C.; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista eletrônica novo enfoque**, ano 2011, v. 13, n. 13, p. 195 – 206. Disponível em: <http://castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/13/artigos/17_RobertaeCaroline_ProfRuiz_VF.pdf > Acesso em: 11 nov. 1017.

STONER, J.; FREEMAN, R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1991.