

O PERFIL DO GESTOR FRENTE AOS CONFLITOS NA ATUALIDADE

Kelly Kris Zeferino*
Tiago Martins Da Silva**

RESUMO

Na atualidade com a correria do dia a dia as pessoas estão encontrando cada vez mais conflitos, pois os conflitos são originados nas diferentes personalidades. O objetivo deste artigo é identificar o perfil do gestor frente aos conflitos na atualidade, neste artigo falamos um pouco sobre o termo conflito e do papel do gestor na resolução dos mesmos pois os conflitos podem ser positivos ajudando no crescimento da empresa mais também podem ser negativos trazendo problemas para a empresa pois uma equipe tem que estar na mesma sintonia para trazer lucros para a empresa pois isso é o que as empresas esperam dos seus colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Conflitos; Perfil; Gestor

ABSTRACT:

Nowadays with the rush of everyday people are finding more and more conflicts because conflicts are arising in the different personalities. The objective of this paper is to identify the profile of the front manager conflicts today, in this article we talked a little about the term conflict and the role of the manager in solving them as conflict can be positive helping the growth of the company more can also be negative bringing problems to the company as a team have to be on the same wavelength to bring profits for the company as this is what companies expect from their employees.

KEYWORDS: Conflict ; Profile Manager

*Pós Graduanda em MBA com Especialização em Gestão de Pessoas do Operacional ao Comportamental, pela Faculdade União de Campo Mourão - Unicampo.

**Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócios, pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa partiu do pressuposto de qual perfil do gestor na resolução de conflitos diários nas organizações da atualidade, formou-se o objetivo geral de identificar o perfil do gestor frente aos conflitos na atualidade, após esse momento foi definido os objetivos específicos de fazer um levantamento teórico sobre o perfil do gestor, diagnosticar os sintomas dos conflitos organizacionais, e identificar os tipos de conflitos e a natureza dos conflitos, buscando chegar aos seguintes resultados de minimizar os conflitos existentes nas organizações auxiliando assim o gestor na tomada de decisões diárias.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e método qualitativo. O texto foi dividido em seis partes, incluindo essa breve introdução. Na sequência abordar-se-á a metodologia, no arcabouço teórico discutimos o papel do gestor, a definição de conflitos e para dar luz ao nosso objetivo geral na quinta parte relacionou-se o perfil do gestor frente aos conflitos na atualidade, por fim temos nossas considerações finais.

METODOLOGIA

Iremos utilizar da pesquisa bibliográfica e do método qualitativo, o método qualitativo nada mais é do que o método que trabalha a intuição as experiências pessoais, o mesmo tem base no que o ser humano compreende em relação ao assunto estudado. (STAKE, 2011).

E a pesquisa bibliográfica é que tem como base tudo que já publicado em relação ao assunto estudado podem ser em boletins, jornais, revistas, livros, etc. A sua principal finalidade é que a pessoa que esteja estudando sobre o assunto tenha conhecimento sobre tudo o que já foi escrito sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2011).

O PAPAEL DO GESTOR

O papel do gestor para Cavalcanti (2006) é colocado como regulador de conflitos: entre o capital e o trabalho. Ou seja, é função do gestor buscar cada vez mais uma melhor qualidade de vida no trabalho para seus subordinados buscando aumentar

os lucros da organização, pois um colaborador motivado acaba trazendo inúmeros benefícios para a organização.

Segundo Cavalcanti (2006), a estrutura, o pessoal, o estilo operacional, o sistema de recompensas e a liderança precisam estar trabalhando em suas respectivas responsabilidades de forma integrada para garantir a eficiência da organização. Para que uma organização tenha sucesso todos os setores assim como as pessoas precisam estar ligadas e trabalhando com o mesmo objetivo e todo tem que ter consciente das suas obrigações.

De acordo com Kohn (1995 apud. CAVALCANTI, 2006, p.30), “Quando a organização promove recompensas que estimulam o esforço individual de seus membros, gera-se um clima de competição, e a possibilidade de conflito é aumentada”. Isso quer dizer que quando a empresa aumenta as recompensas os indivíduos também acabam produzindo mais porém o grau de competição também cresce isso pode trazer prejuízos à organização, pois nem sempre a competição é saudável, cabe ao gestor observar até quando as recompensas são necessárias e até quando as mesmas são descartáveis. Para Baron (1986 apud. CAVALCANTI, 2006, p.30), “[...]quando os recursos são divididos igualmente e ninguém sai perdendo, estimula-se a cooperação”.

O objetivo do gestor para Handy (1978 apud. CAVALCANTI, 2006, p.45), “[...]não é o de criar uma organização homogênea, mas sim conseguir realizar um bom manejo nas diferenças”, para que a organização tenha uma maioria produtividade e consequentemente um lucro maior.

Para Mintezberg (1994 apud. CAVALCANTI, 2006, p.46), “[...]entre os papéis mais importantes a ser cumprido pelo administrador, o de negociador se destaca”. Pois é através da negociação que uma equipe apresenta conflitos negativos e positivos isso implica diretamente no lucro da empresa.

Segundo Cardoso, (2009, p.01):

Nas organizações, os gestores buscam o maior controle possível sobre a estrutura informal, pois isso torna o trabalho mais simples envolvendo menos preocupação. Partindo desse pressuposto, a estrutura informal é

um empecilho que, regularmente, oferece resistência às ordens formais ou as altera ou ainda as cumpre por um procedimento diferente ao desejado.

Oliveira (2004 p.85 apud. NUNES, 2009, p.02) define autoridade informal como objeto de controle dos próprios colaboradores, enquanto que a autoridade formal vem dos de fora, que são os superiores. Porém todo o gestor entende que os conflitos formais e informais existem e que os menos devem ser administrados para uma melhor produtividade.

À medida que o desempenho e a eficácia do colaborador ou ainda os objetivos estabelecidos pela organização são amealhados pela existência de conflitos, é momento do gestor determinar ações que amenizem ou suprimam o conflito com maior rapidez e eficácia possíveis.

De acordo com Marques (2012), gestores tem problemas que não são do mesmo tipo e nem da mesma natureza, podemos citar alguns exemplos tais como questões ligadas com os mercados, questões financeiras, marketing, tecnologia e outros inúmeros exemplos. Ele ainda argumenta que indiferente da área que os gestores atuem algumas respostas devem ser respondidas tais como o quê, onde, quanto, quando e como.

O autor supracitado, discorre que a áreas funcionais verticais que envolvem competências técnicas e específicas de cada área podemos citar como exemplo a área financeira e áreas funcionais horizontais que também envolvem conhecimento técnico podemos citar a área de recursos humanos.

Para Marques (2012), quando o gestor toma decisões além de planejar, implantar e controlar as mesmas ainda tem que ser estratégicas, táticas e operacionais. Estratégicas são decisões de longo prazo envolvem a organização toda a mesma da origem aos planos estratégicos, as mesmas são tomadas por gestores do topo. As táticas podem ser de médio e curto prazo para se chegar a um objetivo determinado. E as de ordem operacionais que são as decisões tomadas diariamente.

Segundo Marques (2012), o gestor deve ter algumas competências o mesmo cita duas delas são elas: as competências conceituais que nada mais habilidades como

liderança, motivação e comunicação, e competências técnicas o gestor tem que conhecer da área para tomar as decisões mais acertadas.

DEFINIÇÃO DO TERMO GESTOR E GESTÃO

Gestor segundo Marques (2012), é quem gere, está explícita nessa definição e é quem coordena e supervisiona o trabalho de outros para que suas atividades sejam desempenhadas eficientes e eficazmente. Ou seja, o gestor tem obrigação de cuidar para que o trabalho saia da melhor forma possível maximalizando os lucros para a organização, pois hoje é o que as empresas buscam.

Para termos bem claro o que é gestor devemos entender a diferença entre eficácia e eficaz. Para Marques (2012), eficiência tem a ver com a capacidade do gestor de conseguir retirar o máximo proveito dos fatores de produção que utiliza (...), isso leva a maiores ou menores níveis de produtividade (...), eficácia tem a ver com a forma como as decisões contribuem para os objetivos (...) a eficácia é avaliada em termos absolutos pelos resultados das decisões tomadas face às opções disponíveis. Ou seja, as duas palavras são ligadas para que a empresa aumente seus lucros mais na prática são totalmente distintas. Ainda para o mesmo autor ele diz o seguinte.

Quando nos referimos à eficiência a análise é mais centrada nos recursos ou meios para utilizar enquanto que quando nos referimos à eficácia focamos mais nos objetivos ou resultados a alcançar.

De acordo com o autor supracitado (2012), outra definição de gestão (...), como o processo de tomada de decisão de como afetar recursos limitados entre usos alternativos de modo a otimizar determinados objetivos. Para o mesmo autor os recursos podem ser mudados de prazo podendo ser curto, médio ou longo, mais ele diz que sempre o mesmo tem que ter um limite geralmente são divididos em naturais, técnicos e institucionais, ou econômicos. Já quando o autor fala sobre os objetivos o mesmo diz que os objetivos dos indivíduos variam, consoante os recursos disponíveis. Já quando a decisão o autor relata que decidir é gerir.

DEFINIÇÃO DE CONFLITOS

Segundo Xavier e Dias (2003 apud. CAVALCANTI 2006, p. 15), define conflito como um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de alternativas em ação. Podemos compreender então que conflitos nada mais são do que divergências de opiniões e que isso é uma característica do ser humano.

Já na visão de Argyris (1976 apud. CAVALCANTI 2006, p.16), o conflito geralmente, refere-se ao fato que ocorre quando uma pessoa não é capaz de agir em determinada situação. A pessoa não tem reação frente ao um problema então isso se torna uma situação difícil para as pessoas que a cercam e até mesmo para ela mesma.

De acordo com Robbins (2002, apud. CAVALCANTI 2006, p.20), para o autor existe três visões diferentes sobre conflitos são elas a Escola Tradicional que defende a ideia que todo o conflito é ruim. Segundo o autor para melhorar o funcionamento do grupo era necessário apenas descobrir as causas do conflito e corrigir o mau funcionamento. A Segunda Escola seria a de relações humanas para Robbins o conflito tem potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo, havendo ocasiões em que ele pode ser benéfico. E a terceira Escola é a da abordagem interacionista essa abordagem defende que o conflito é indispensável para o desempenho eficaz do grupo.

Segundo Cavalcanti (2006), essa visão confirma que o conflito, em si, não pode ser considerado bom ou ruim; a sua natureza e a forma de administrá-lo é que farão com que as consequências sejam positivas ou negativas para o grupo e para a organização como um todo. Cada escola deve sua própria visão cada um de sua colaboração em relação aos conflitos, pois as mesmas tiveram visões em período diferentes.

Para Robbins (2002 apud. Nunes. Rosinaldo Cardoso 2009, p.4), o conflito no ambiente organizacional se dá pela divergência entre os indivíduos dentro de uma estrutura hierárquica, que, por meio de suas posições, dividem opiniões dispares, as quais podem comprometer o alcance aos objetivos da organização e ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante. Ou seja, é quando os colaboradores tem

opinião diferentes e isso acaba influenciando na resolução de problemas dentro da organização, ou quando um colaborador se sente prejudicado pelo outro.

O conflito para Follet (1997, apud.AYLMER 2010), tem três perspectivas principais são elas a dominação é quando uma das partes envolvidas usa seu poder para impor o seu ponto de vista, barganha é quando ambas as partes abrem mão de sua opinião para que não haja conflitos e na integração é quando os mesmos entram em uma acordo para resolução de um conflito.

TIPOS DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

As redes de poder para Cavalcanti (2006), são os grandes motivos das concorrências, e como elas são instáveis e desequilibradas cada parte envolvida usa de todos os recursos para ser beneficiadas por ela. Ou seja, as pessoas não medem esforços para chegarem aonde querem chegar, e a busca por poder e por reconhecimento pode ser sim um grande desencadeador de conflitos organizacionais.

Segundo LIKERT e LIKERT (1979) e UMSTOT(1984 ,apud. CAVALCANTI 2006, p.22), os conflitos são classificados em substantivo: aquele que relaciona a substancia a tarefa, afetivo: relacionado a aspectos emocionais. Já para os autores Schermerhon, Hunt & Osborn(1999), Morgan (1996), White e Bedmar(1986,apud. CAVALCANTI 2006, p.22), os conflitos podem ser pessoal que ocorre dentro do próprio individuo, intrapessoal que ocorre entre dois ou mais indivíduos, intergrupo quando ocorre entre dois ou mais grupos, intragrupo que ocorre entre membros do mesmo grupo, interorganizacional aquele que ocorre entre organizações diferentes.

Quando se diz respeito ao resultado dos conflitos os autores Schermerhon, Hunt & Osborn(1999), Fustier(1975, apud. CAVALCANTI 2006, p.22), definem que os mesmos podem ser construtivo aquele que acarreta benefícios para as pessoas, organizações como um todo, destrutivo aquele que age prejudicando a pessoa ou a organização. Segundo Robbins (2002, apud. CAVALCANTI 2006, p.22), os conflitos construtivos também pode receber o nome de funcionais e os destrutivos de disfuncionais para o autor os conflitos são tipificados em de tarefa é relacionado a

conteúdo e objetivo do trabalho, o de relacionamento que diz respeito às relações interpessoais e o de processo que diz respeito à forma que o trabalho é relacionado. Cada autor tem sua visão de conflitos cada um deles nos agrega de uma forma, pois cada conflito que acontece no dia a dia deve ser tratado de forma diferente.

Para Rahim(2002 apud.AYLMER 2010), a estilos de manejos do conflito são eles: o estilo de integração ou seja é quando o nível de preocupação é igual tanto consigo mesmo quanto com o outro, o de concessão é quando a preocupação se da mais com o outro do que consigo mesmo, o de dominação se preocupa mais consigo e o nível de preocupação com o outro é mais baixo, o de evitação ou fuga o individuo apresenta baixo nível de preocupação com todos ate mesmo com ele próprio, e o de barganha é quando ambas as partes entram em acordo.

SINTOMAS DOS CONFLITOS

Para Morgan (1996 apud. CAVALCANTI 2006, p.23), os conflitos acontecem quando os interesses entre pessoas ou grupo colidem de forma divergente.

A presença de conflito para Handy (1978 apud. CAVALCANTI 2006, p.26), pode ser detectada com a observação de alguns fatores na organização são eles: Comunicação deficientes (lateral ou verticalmente), diz respeito à falta de conhecimento podendo ser proposital ou por desinteresse, fricção interpessoal: antipatia entre pessoas visualmente visível, escalada de arbitragem, intervenção constante de chefias de auto escalão que chega a provocar conflitos entre os chefes de grau hierárquico inferior, proliferação de regras e regulamentos, normas e mitos: tal fator provoca quebra de regras podendo chegar à paralisação da empresa, moral baixa por causa de frustração oriunda da ineficiência: diz respeito à impotência de realização de determinada tarefa frente a trabalhos que devem ser realizados.

Qualquer que seja o fator o conflito pode vir a destruir um clima organizacional que as empresas buscam hoje esse clima geralmente quando tratado de forma eficaz traz lucro as empresas, pois colaborador motivado produz mais.

Para Walton & Dutton (1978, apud. CAVALCANTI 2006, p.27), existe nove principais tipos de antecedentes aos conflitos são eles: Dependência mutua de tarefa, assimetrias relacionadas á tarefa, critérios de desempenho e recompensas,

diferenciação organizacional, insatisfação com o papel organizacional, ambiguidades, dependências de recursos comuns, obstáculos na comunicação, habilidades e traços pessoais.

CONFLITOS X GESTOR

Em algumas situações, os agentes do conflito não conseguirão administrá-los por si próprios. Assim, um terceiro alheio a situação, normalmente o gestor, poderá auxiliar na resolução do conflito. Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2004) comumente os gestores são solicitados para resolução de diversos conflitos.

Para Andrade, Alyrio e Macedo (2004) nos dias atuais, os gestores cotidianamente deparam-se com situações de conflito, que muitas vezes são resolvidos com ações normais de gerência. Em algumas situações agravantes a postura interventiva direta e moderadora se faz necessária.

Os motivos para o desenvolvimento de um perfil interventivo direto e moderador frente situações de conflito são: Democracia e participação nas decisões; Melhoria no relacionamento interpessoal no trabalho; utilização de trabalho em equipe; Criação de mecanismos para resolução de problemas entre envolvidos; Melhoria no processo de comunicação (MOTTA, 2002).

Uma das qualidades do administrador para Chiavenato (2004, apud. FRIEDRICH 2014, p.3), é a de administrar conflitos. Ainda segundo o mesmo autor o gestor deve ter conhecimento de três abordagens sobre os conflitos são elas: a abordagem estrutural: a mesma fala da diferenciação, e dos recursos limitados e a interdependência, em qualquer dessas situações o gestor conseguira controlar os conflitos facilmente, a abordagem de processo quando envolve uma terceira pessoa geralmente de fora da organização, que é quando uma das partes envolvidas abre mão do que acredita para que o conflito seja minimizado, e a terceira é a da abordagem mista quando são criados regras e regulamentos para que os conflitos sejam minimizados.

Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2004) a relação do gestor com as diversas situações de conflito se dá em geral pela busca do equilíbrio entre a criação de condições benéficas para as partes envolvidas no conflito e, conseqüentemente suporte para o trabalho ser realizado na obtenção de bons resultados.

Os conflitos não podem ser tratados de forma igualitária, pois cada um tem suas próprias diferenciações por esse motivo o gestor deve usar de todo o seu conhecimento e habilidade para driblar os mesmos (FRIEDRICH, 2014).

Nesta visão, o gestor pode desempenhar um papel de conciliador, mediador, consultor garantindo sua imparcialidade, focado no processo e no conteúdo e no entendimento entre as partes.

CONCLUSÃO

Nesse artigo tentamos da melhor forma possível deixar claro para o autor a definição de conflitos assim como o papel do gestor na resolução de conflitos é de sua importância para as organizações.

Os conflitos fazem parte do dia a dia de cada pessoa tanto dentro da organização quanto fora da mesma, o papel do gestor é trabalhar da melhor forma possível os conflitos podem ser negativos quando os mesmos causam de alguma forma desconforto dentro da organização tais como frustrações dos colaboradores, hostilidade e tensão nas pessoas, os conflitos também podem ser positivos pois podem despertar sentimentos como energia no grupo, também estimula a coesão intragrupal.

O gestor tem como função fazer com os que os conflitos não influenciem de forma negativa na empresa, o mesmo deve ter conhecimento de causa além de um jogo de cintura para a resolução dos conflitos quando os mesmos existirem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, R. B. A.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. **Princípios de Negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

AYLMER, R. **Negociação e liderança**: o papel da chefia direta na gestão da pressão. 2010. 186 f. (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7957/1422514.pdf?sequence=5>>. Acessado em: 13/01/2015, às 13:34 pm.

CARDOSO, R. N. Perspectivas teórica das relações de conflito na estrutura organizacional. In: Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 4., Campo Mourão, 2009. **Anais...** Campo Mourão, 2009. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/nupem/anais_iv_epct/PDF/ciencias_sociais/12_CARDOSO.pdf>. Acessado em: 12/01/2015, às 10:02am.

CAVALCANTI, A. C. R. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos**: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino. 2006. 120 f. (Mestrado em Administração). Faculdade Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comunicacao_nas_organizacoes/papel_gestor_comunicacao.pdf>. Acessado em: 12/01/2015, às 09:45am.

FRIEDRICH, T. L.; WEBER, M. A. L. **Gestão de conflitos**: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. Rio Grande do Sul: Conselho Regional de Administração, 2014. Disponível em: <http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html>. Acessado em: 13/01/2015, às 13:34.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____; _____. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, C. A. F. A gestão e os gestores: texto de apoio ao estudo do ponto inicial do programa da unidade curricular de introdução à gestão do curso de licenciatura em gestão da Universidade de Évora. Portugal: Universidade de Évora, 2012. Disponível em: <<http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/5116/1/A%20Gest%C3%A3o%20e%20os%20Gestores.pdf>>. Acessado em: 12/01/2015, às 10:32am.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.