

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: O PAPEL DO GESTOR COMO MEDIADOR

Cláudia G. M. Teixeira ¹
Elenice de Lourdes Corrêa²

ABSTRACT

In this paper we intend to address the issue of conflict management, especially regarding the perceptions of managers within an automotive parts industry regarding the conflicts experienced in their daily activities, emphasizing the role of the manager and observing how they act in the mediation of Conflicts. After interviews and questionnaires applied to the six managers, the methodology used was through the descriptive and analytical study through the qualitative strategy, through the analysis of a field research.

According to the author, Robbins (2010), the functional conflict contributes to improve the group's performance, are forms Functional and constructive, as well as conflicts of relationship, are incompatible in interpersonal relations, in this respect the managers follow and act so that there is a healthy organizational climate for the whole team.

It was also observed that the manager uses appropriate practices for the mediation of conflict situations presented in his team. One of the differences presented is the good relationship and good communication between managers and analysts, presenting a balance between speaking and listening, providing a good organizational climate.

In this sense, this research aimed to analyze and investigate the managers' perceptions of the conflicts in the organizational context that occur daily, emphasizing the role of the manager in the mediation of conflicts.

Keywords: conflict, leadership, people management, conflict mediation.

¹ Graduanda do Curso de Administração EAD – Universidade Salgado de Oliveira.

² Professora; Tutora do Curso de Administração EAD. Universidade Salgado de Oliveira - Pólo Belo Horizonte.

RESUMO

Neste artigo pretende-se abordar o tema da gestão de conflitos, especialmente no que se refere as percepções dos gestores dentro de uma indústria de peças automotivas quanto aos conflitos vivenciados em suas atividades diárias, enfatizando a figura do gestor e observando como atuam na mediação dos conflitos. Após entrevistas e questionários aplicados aos seis gestores, a metodologia utilizada foi através do estudo descritivo e analítico através da estratégia qualitativa, por meio da análise de uma pesquisa de campo.

Através da análise, foram observadas as principais situações de conflito ligadas as execuções das tarefas diárias, estão relacionadas diretamente ao conflito funcional e ao conflito de relacionamento, segundo o autor Robbins (2010) o conflito funcional contribui para melhorar o desempenho do grupo, são formas funcionais e construtivas, já conflitos de relacionamento, são incompatíveis nas relações interpessoais, neste quesito os gestores acompanham e atuam para que haja um clima organizacional saudável para toda a equipe.

Observou-se também que o gestor utiliza-se de praticas adequadas para a mediação das situações de conflito apresentadas em sua equipe. Um dos diferenciais apresentados é o bom relacionamento e a boa comunicação entre gestores e analistas, apresentando um equilíbrio entre o falar e o ouvir, propiciando um bom clima organizacional.

Nesse sentido, esta pesquisa objetivou analisar e investigar as percepções dos gestores diante dos conflitos no contexto organizacional que acontecem diariamente, dando ênfase ao papel do gestor na mediação dos conflitos.

Palavras-chave: conflito, liderança, gestão de pessoas, mediação de conflitos.

INTRODUÇÃO

Com a globalização dos mercados e o aumento da competição, cria-se cenários cada vez mais competitivos e uma necessidade crescente no que se refere às inovações, a novos produtos, novas formas de produção e a rapidez em atender as necessidades dos clientes. Uma forma de ser mais competitivo segundo Eduardo Davel (2006) é através da gestão de pessoas. As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações, elas podem levar as organizações a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Diante dessa necessidade as pessoas são na atualidade peças-chave para a eficiência e a competitividade, as empresas buscam líderes eficazes, que tornem possível a resolução de conflitos e a concretização de objetivos, o papel da liderança faz-se primordial tanto no comando quanto na mediação de conflitos. Dessa forma, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantem e promove o sucesso organizacional.

Neste contexto, um dos desafios do gestor é estar habilitado e preparado diante dos conflitos, saber atuar de forma eficaz na resolução e mediação dos conflitos, pois no contexto organizacional existem várias formas de conflitos, as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos e estas diferenças podem produzir alguma espécie de conflito. Segundo Chiavenato (2010, p.455), há vários tipos de conflitos, interno, que poderá envolver dilemas de ordem pessoal, o externo que poderá envolver vários níveis, interpessoal, intergrupais, intergrupais, intra organizacional e inter organizacional.

O objetivo deste artigo é conduzir o leitor ao conhecimento das questões levantadas e a importância do papel do gestor na mediação dos conflitos no contexto organizacional.

CONCEITO DE CONFLITO

A conceituação de conflito passou por duas transições, a visão tradicional que condizia a crença de que todo o conflito é disfuncional e deve ser evitado a todo custo e a visão interacionista, cuja crença é de que todo o conflito é não apenas uma força positiva em um grupo, mas absolutamente necessário para que seu desempenho seja eficaz ROBBINS (2010), entendendo-se que um certo nível de conflito é inevitável e podem ser até benéfico para as organizações. E ainda segundo ROBBINS e CHIAVENATO (2010), o conflito pode ser tanto construtivo quanto destrutivo, gerar resultados positivos e negativos para a organização. Ou seja, cabe ao gestor ter competências de como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos e saber escolher uma estratégia apropriada para cada situação.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Com o processo de globalização surge uma tendência de fortes impactos no perfil de liderança, o novo líder torna-se parte integrante da cadeia evolutiva das empresas, neste novo contexto exigem que sejam fortes para atingir a eficácia da organização, que criem visões de futuro com a capacidade de inspirar seus colaboradores. Segundo Robbins (2010:359) “Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.”.

Assim, no mundo atual corporativo, o capital humano e o intelectual são cada vez mais valorizados e o líder tornou-se responsável por garantir o sucesso dos projetos e objetivos das organizações, reduzir tempo, recursos, agilizar e otimizar processos, gerenciar mudanças, estabelecer direções e no engajamento dos colaboradores e na inspiração para superar os obstáculos.

Segundo HESSELBEIN, MARSHALL, IAIN 2000, p.64, os líderes do futuro terão que administrar funcionários, clientes e fornecedores, levando em conta suas metas pessoais, preferências e horários, considerando-se o valor supremo do conhecimento e o ambiente altamente personalizado em que vivem e trabalham. Os líderes no futuro precisarão estar novamente preparados para extrair ideias das pessoas, para ajudá-los a identificar,

articular e satisfazer as necessidades que lhes são próprias e não raro mutáveis. Neste contexto, este novo líder deverá possuir competências de ensinar e aprender, ser responsável no engajamento dos colaboradores, ser capaz em orientar fornecedores, clientes, parceiros e voluntários. Ainda conforme Marshall (2000) “Os líderes bem-sucedidos são aqueles que lideram orientando as pessoas para avaliarem a realidade de uma situação e para desenvolverem um curso de ação benéfico e depois as motivam para executar as ações”. Existem sete características de liderança, a identificar-se:

1. **Líderes especialistas:** Esse líder conquista reconhecimento e oportunidades por meio de seu conhecimento técnico e know-how, sendo um profissional muito importante para o dia a dia das operações, para a solução de problemas e para o desenvolvimento de novos projetos. Entretanto, em geral, não possui muitas das competências comportamentais exigidas para uma liderança efetiva, como empatia, paciência, persuasão e inteligência emocional. Nesse caso, é preciso tentar combinar as habilidades de especialista e de líder, buscando sempre o aprendizado.
2. **Líderes Exigentes:** O líder exigente acredita que todas as tarefas devem ser executadas com excelência. Por isso, ao mesmo tempo em que é muito metódico e observador, também monopoliza as decisões e não incentiva a colaboração. Normalmente, cobra empenho máximo de todos, não admite erros e é impaciente com dúvidas. Por tudo isso, gasta tempo demais com detalhes e não consegue ter uma visão mais abrangente do negócio, o que o impede de obter ganhos mais expressivos. Demonstra, assim, não estar preparado para ser um líder genuíno
3. **Líderes democráticos:** Essa líder incentiva o envolvimento e a participação das equipes, inclusive no processo decisório. Desse modo, reforça a administração colaborativa, atuando como um facilitador ao orientar o time rumo à solução de problemas, coordenar atividades e sugerir ideias. É um tipo de liderança que favorece vários indicadores, além de reforçar o desenvolvimento e o amadurecimento dos profissionais. Na verdade, esse líder é capaz de garantir a motivação e a retenção dos talentos de seu time por meio de uma gestão inclusiva e eficiente.

4. **Líderes carismáticos:** O líder carismático adota sempre uma atitude positiva, demonstrando bom humor, gentileza, entusiasmo, humildade e dedicação. Age com isenção e ética, conseguindo por isso conquistar a fidelidade e a admiração de muitos. Assim, acaba encorajando as equipes a adotarem a mesma postura. Cabe a esse gestor aprimorar seus conhecimentos técnicos e também suas competências comportamentais, de modo a complementar seu perfil, que já apresenta muitas características indispensáveis aos verdadeiros líderes.
5. **Líder meritocráticos:** Esse líder fundamenta suas decisões na meritocracia, monitorando constantemente a performance de seus liderados por meio de metas e indicadores. Nesse contexto, os colaboradores com melhores desempenhos são reconhecidos e ganham novas oportunidades. Já aqueles que demonstram rendimento abaixo das expectativas recebem orientação e uma supervisão especial. Esse tipo de liderança é mais justo, privilegiando os profissionais competentes e incentivando a produtividade.
6. **Líder coach:** O líder coach investe no autoconhecimento e, por isso, possui competências comportamentais bem desenvolvidas (especialmente a maturidade, a resiliência, a empatia e a humildade). Adota uma comunicação eficiente e é capaz de lidar com diferentes obstáculos, conflitos e pressões do cotidiano, sempre com maturidade e firmeza. Além disso, auxilia o time a aprimorar talentos, potencializar aptidões e otimizar o próprio desempenho. Assim, o líder coach consegue formar equipes mais fortes e preparadas.
7. **Líder servidor:** A liderança servidora se apoia no preceito de que liderar é servir. E, na prática, servir aos liderados significa estar disponível para ouvir, orientar e ajudar. Esse estilo de gestão engloba ainda uma série de outros fatores, como a real preocupação com o bem-estar dos colaboradores e a identificação das necessidades da equipe. O líder servidor compartilha conhecimentos, incentiva o aprendizado e oferece desafios, baseando-se na capacidade de influenciar e fazer com que os colaboradores pensem, avaliem e criem opiniões, tornando-se mais atuantes e participativos. Por ser uma gestão orientada ao capital humano, apresenta resultados sólidos e duradouros. O pressuposto básico na identificação

de líderes eficazes e ineficazes é através dos traços de personalidade sociais, físicos e intelectuais, diferenciando-o dos demais.

Neste contexto, observa-se muita relevância as características de um líder, pode-se demonstrar como carismáticos entusiastas e corajoso. Para Robbins (2010:361), os líderes com determinados traços de personalidade e que demonstrem consideração e estruturação parecem ser mais eficazes, seja através da inteligência emocional, empatia, no saber perceber as necessidades dos outros e no saber ouvir.

Ainda neste sentido, Robbins (2010) enfatiza que as organizações estão a procura de dirigentes que exibem liderança transformacional, líderes com visão e com o carisma necessário para implementá-la, devem ser autênticos e desenvolver relacionamentos de confiança com seus colaboradores. Segundo Marcelo Boog (2012), as lideranças têm o papel de orientar as pessoas de suas equipes, mobilizando seus esforços e habilidades para atingir os resultados, criando oportunidades de inovação e desenvolvimento, com aprendizagem, reforço positivo e elevação de autoestima.

Desse modo, o líder do século XXI deve entender o mercado de trabalho atual, deve possuir carisma que promova o sucesso para as outras pessoas – aquelas a quem serve e que contribuem para o seu sucesso, funcionários, clientes finais, fornecedores, comunidades e acionistas, todos interconectados e interdependentes.

Vemos como principais características de um bom líder, influenciar pessoas, ter boa comunicação (saber ouvir), ser flexível, criativo, ter a capacidade de delegar funções e poder se preciso, habilidade em gerenciar, saber administrar conflitos, por outro lado também ser humano capaz de sentir, de ser companheiro, compreender, notar, recompensar, ajudar o seu time a atingir os objetivos.

Diante disto, pode se concluir que um bom líder é aquele que acompanha as tendências e não fica estagnado, aprimora seus conhecimentos conforme a necessidade das organizações deve ter segurança que faça acontecer, que seja comunicativo e sempre disponível em ajudar a sua equipe.

LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas teve início no século XX, a partir dos princípios de Henri Fayol, em seus fundamentos os gestores deveriam desempenhar as funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

O modelo de gestão exigiu modificações e hoje na atualidade as funções de gestor passaram a quatro funções, planejamento, organização, direção e controle.

Robbins (2010) enfatiza que os administradores ou gestores são indivíduos que supervisionam as atividades das outras pessoas e que são responsáveis pelo alcance dos objetivos nas organizações. Desse modo o gestor passa a ser responsável pela motivação e direção dos subordinados.

Segundo Chiavenato (2010) gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

Ainda conforme Chiavenato, uma característica importante é que as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações, como tais elas são fornecedores de conhecimento, habilidades, competências. (...) as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

Assim, no século XXI, as organizações passaram por mudanças adotando novas formas gerenciais e a função de gestor passou a ser envolvido com os processos, procedimentos institucionais, responsável pela motivação de seus subordinados, passou a ser um agente de mudanças, estrategista, agregador, visionário, com foco nos resultados da organização.

A Gestão de pessoas passa a ser uma área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual, a base do seu sucesso. (CHIAVENATO, 2010, p.9).

Para atender as novas necessidades de mercado, as organizações introduzem mudanças organizacionais, ao invés de investirem diretamente nos produtos e serviços elas estão investindo nas pessoas. Segundo Chiavenato (1998), “As pessoas podem

aumentar ou reduzir as forças de uma organização, dependerá de como são tratadas, podem ser a fonte do sucesso ou a fonte de problemas”.

Neste contexto, as pessoas passaram a fazer parte integrante do capital intelectual da organização. Conforme Chiavenato (2010) e Eduardo Davel (2006) uma forma de ser mais competitivo em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial, passa a ser através das pessoas. Na verdade, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo, a competência básica da organização que mantem e promove o sucesso organizacional, ou seja, “(...) uma forma de ser mais competitivo em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial é através das pessoas, (CHIAVENATO, 2010, p.04)

O PAPEL DO GESTOR

Segundo o autor Marcelo Boog (2010), enfatiza que, para atingir resultados com pessoas e com inovação e principalmente com sustentabilidade, os líderes são chamados primordialmente a exercer sua autoridade, o que implica ajustar o estilo de liderança às demandas de cada situação, em especial as necessidades de cada pessoa de sua equipe.

E se tratando de objetivos da gestão de pessoas estes são variados, devem contribuir para a eficácia organizacional através dos meios, ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realização sua missão, proporcionar competitividade a organização, proporcionar a organização pessoas bem treinadas e motivadas, aumentar a auto atualização e satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, construir a melhor empresa e a melhor empresa e a melhor equipe (CHIAVENATO, 2010, p.12-14). Os aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas são classificados como:

- **As pessoas como seres humanos:** personalidade própria, diferentes entre si, história pessoal, possuidoras de conhecimentos, habilidades e competências, pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização;

- **As pessoas como ativadoras de recursos organizacionais:** como elementos impulsionadores da organização dotados de talento indispensável a constante renovação e competitividade, pessoas como impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos;
- **As pessoas como parceiras da organização:** capazes de conduzir a organização a excelência e ao sucesso, como parceiros, as pessoas fazem investimento na organização como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, na expectativa de ser reconhecido através de benefícios, salários, crescimento profissional, carreira, caráter de reciprocidade;
- **As pessoas como talentos fornecedores de competência:** pessoas como elementos vivos, portadores de competências essenciais ao sucesso da organizacional;
- **As pessoas como o capital humano da organização:** as pessoas como principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negocio da organização.
- Neste sentido, pode-se dizer que nas organizações atuais, voltadas as novas exigências e a competitividade, os gestores devem ir além de suas competências técnicas, possuir habilidades interpessoais, que garantem um ambiente de trabalho mais agradável, no desempenho, na permanência dos colaboradores e na rentabilidade da empresa.

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Na abordagem antiga, entre 1930 e 1940 o conflito era percebido negativamente estava associado a situações desagradáveis e não deveriam ser admitidos nas organizações, eram vistos como deficiência da liderança. Contudo, na abordagem moderna essa visão de conflito foi perdendo adeptos e a medida que foram estudadas pelos pesquisadores passaram a perceber que um certo nível de conflitos era inevitável e podem até serem benéficos ao ambiente de trabalho.

Segundo Robbins (2010:437), a conceituação de conflito passou por duas transições: a visão tradicional que condizia a crença de que todo o conflito é disfuncional e deve ser evitado a todo custo, e a visão interacionista, cuja crença é de que todo o conflito é não

apenas uma força positiva em um grupo, mas absolutamente necessário para que seu desempenho seja eficaz.

Desta forma, na visão interacionista de conflito não propõe que todos os conflitos sejam bons, na verdade existem alguns irão apoiar os objetivos do grupo e outros podem atrapalhar o desempenho do grupo, nos conflitos funcionais contribuem para melhorar o desempenho do grupo, já os conflitos disfuncionais podem atrapalhar são formas destrutivas o que diferem um do outro são os tipos de conflitos: conflitos de tarefa (discordância com relação ao conteúdo e aos objetivos do trabalho), conflito de relacionamento (incompatibilidade nas relações interpessoais) e os conflitos de processos (divergências sobre como o trabalho deve ser realizado). Robbins (2010:438). Para Chiavenato (2010:455), o conflito existe quando uma das partes seja individuo ou grupo tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos. A interferência pode ser ativa (provocar obstáculos, bloqueios, impedimentos) e ou passiva (mediante omissão). As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente a vida de cada individuo e faz parte inevitável da natureza humana. A palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. (CHIAVENATO, 2010, p.455).

Segundo Chiavenato (2010:455), há vários tipos de conflitos, o interno (intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal, o externo envolve vários níveis (interpessoal, intragrupal, intergrupalo, intraorganizacional e interorganizacional). O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

- **Conflito percebido:** ocorre quando as partes percebem e compreendem o conflito existente, por que sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.
- **Conflito experienciado:** quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

- **Conflito manifestado:** quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Dentro das organizações, podem ser observadas as condições antecedentes para a geração dos conflitos, inerentes a natureza da organização e tendem a criar percepções entre pessoas e grupos, constituem as razões dos conflitos. E ainda segundo Chiavenato (2010:456), existem basicamente quatro condições antecedentes dos conflitos:

- **Ambiguidade de papel:** quando as expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis.
- **Objetivos concorrentes:** como decorrência do crescimento da organização os grupos se especializam cada vez mais na busca de seus objetivos. Por força da especialização, cada grupo realiza tarefas diferentes, partes do ambiente começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir: tem a sua própria linguagem, modo de pensar e de trabalhar e objetivos a atingir. Surge a diferenciação: objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização. Dai a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes.
- **Recursos compartilhados:** os recursos organizacionais são limitados e escassos. Essa quantidade fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da organização, como o capital de giro, valores orçamentários, salários, créditos, espaço, pessoas, máquinas e equipamentos. Se um grupo quer aumentar sua quantidade de recursos, um outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus. Isso provoca a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes.
- **Interdependência de atividades:** as pessoas e grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa ou alcançar seu objetivo a menos que outro grupo realize a sua ou o alcance o seu. Todos os grupos de uma organização são interdependentes de alguma

maneira. Quando os grupos são altamente interdependentes, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais.

Deste modo, como os conflitos são comuns nas organizações o administrador deverá saber desativá-los a tempo e evitar a sua eclosão, uma qualidade do administrador é sua capacidade de administrar conflitos. Para Chiavenato (2010, p,458), a administração dos conflitos apresenta as seguintes abordagens e suas características:

- **Abordagem estrutural:** surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação e pode ser modificado e controlado através da redução da diferenciação dos grupos, reduzir a interdependência;
- **Abordagem de processo:** procura reduzir os conflitos através da intervenção, modificação do processo, desativação do conflito, reunião de confrontação entre as partes, colaboração;
- **Abordagem mista:** é a administração do conflito tanto estruturais como nos processos, adoção de regras para resolução de conflitos, criação de papéis integradores.

E ainda seguindo as estratégias que permitam ao gestor na resolução dos conflitos, que variam de acordo com o grau de assertividade que tenta satisfazer os interesses da outra e o grau de cooperação, que tenta satisfazer os próprios interesses. Neste contexto, Robbins e Chiavenato (2010) apontam as seguintes estratégias para a administração dos conflitos:

- **Estilo de evitação:** estratégia em que um dos pares procura fugir de um conflito ou tenta suprimi-lo;
- **Estilo de acomodação:** Estratégia caracterizada pela disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses dos outros antes dos seus;
- **Estilo competitivo:** Estratégia na qual as partes buscam a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto na outra parte;
- **Estilo de compromisso:** Estratégia na qual as partes estão dispostas a abrir mão de alguma coisa para solucionar um conflito;

- **Estilo de colaboração:** Estratégia em que as partes conflitantes buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos.

Desta forma, o conflito pode ser tanto construtivo quanto destrutivo, gerar resultado positivos e negativos. Pode ser positivo e construtivo quando: desperta sentimentos de energia do grupo, estimulam interesses em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas através de soluções criativas e inovadoras; estimula sentimentos de identidade no grupo aumentando a coesão intergrupal, é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios. Dentre os resultados negativos e destrutivos do conflito estão: o conflito apresenta consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pessoas e grupos veem seus esforços bloqueados, sentimentos de frustração, hostilidade e tensão, prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem estar das pessoas; grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesma, prejudicando a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho; a cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

Pode-se dizer que a questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos, essa tarefa cabe ao gestor, conforme confirma Robbins (2010:459), o gestor deverá escolher uma estratégia apropriada para cada situação, a saber:

- Utilize a competição: quando uma ação rápida e decisiva for vital (em emergência) redução de custos, disciplina, em aspectos vitais para a organização, quando você sabe que está certo e contra pessoa que tiram vantagem do comportamento não competitivo;
- Utilize a colaboração: para encontrar uma solução integrativa, quando ambas as partes tiverem interesses importantes, na obtenção de comprometimento dentro de um consenso, e para lidar com sentimentos que estão interferindo em um relacionamento;

- Utilize o não enfrentamento: quando o assunto for trivial ou quando houver outros tópicos mais urgentes, quando perceber que não há maneira de satisfazer seus interesses, quando outras as pessoas puderem solucionar o conflito de maneira mais eficaz;
- Utilize a acomodação: quando você perceber que está errado e para permitir que uma posição melhor seja ouvida, para aprender a mostrar a racionalidade, quando a questão for mais importante para os outros do que para você e para satisfazer-lo garantindo a sua cooperação, para ganhar créditos sociais, para minimizar os danos quando você estiver perdendo a disputa, quando a harmonia e a estabilidade forem especialmente importantes, e para permitir que funcionários se desenvolvam aprendendo com os próprios erros.
- Utilize o compromisso: quando as metas, apesar de importantes não justificam interferir em alternativas mais afirmativas, quando os oponentes com igual poder estão comprometidos com metas mutuamente exclusivas, para obter acordos temporários com relação a assuntos complexos, para chegar a soluções rápidas sob pressão de prazos, ou como último recurso quando a colaboração ou a competição não estiverem funcionando.

Tais aspectos relacionados a administração de conflitos faz parte das organizações. Dessa forma, torna-se importante conhecer as condições antecedentes dos conflitos, o processo de conflitos para administrá-los adequadamente através de estilos. Os efeitos do conflito podem ser construtivos ou destrutivos, dependerá de como serão administrados.

METODOLOGIA DO ESTUDO

A empresa em que foi desenvolvida o estudo é uma multinacional, a ABC VIDAL iniciou suas atividades em 1930 na Itália, esta situada na grande região metropolitana de Belo Horizonte. Considerada uma das maiores empresas da região, atua do desenvolvimento e produção de componentes automotivos. Em 1975 inaugurou sua fábrica no Brasil. Atualmente é responsável por 200 mil empregos e está presente em mais de 60 países.

O organograma da empresa é formado através da superintendência e suas diretorias: Diretoria Financeira, Diretoria Comercial, Diretoria Industrial, Diretoria Pessoal e organização e Engenharia de Produto, sendo essa a responsável pela célula pesquisada. A Engenharia do Produto é responsável pelo desenvolvimento de novos produtos cujo objetivo é o desenvolvimento de projetos cada vez mais ousados e inovadores, em sintonia com desejos e aspirações dos clientes, atualmente é o sétimo fabricante mundial na área de componentes.

Para isso, nos últimos anos, a Engenharia do Produtos juntamente com a área de recursos humanos, investem cada vez mais na capacitação de seus colaboradores, a estarem aptos as inovações tecnológicas, na adoção de novas metodologias de trabalho, novas estruturas, novas culturas.

A área pesquisada é a Documentação Técnica, tem como função dar suporte as demais plataformas pertencentes a Engenharia de Produto, sendo: Elétrica, Chassi, Body, Interiors e quando necessários as demais áreas envolvidas no fluxo de documentações. Possui um líder coordenador responsável pela área, que é subordinado ao gerente, abaixo da estrutura estão os gestores responsáveis pelos analistas e respondendo diretamente a este coordenador, composto por 6 gestores direcionados por projetos e seus respectivos analistas.

Atualmente a área de Documentação Técnica conta com aproximadamente 37 funcionários e 3 prestadores de serviços (terceiros) em seu quadro funcional, totalizando 40 funcionários

O presente estudo tem uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, trata-se de uma pesquisa de campo, quanto aos meios, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionários e referencias bibliográficas.

A amostra envolveu seis profissionais da organização, o time pesquisado é responsável pela gestão de pessoas, atuando no planejamento, organização, liderança e controle.

Foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas através da utilização de perguntas abertas, com o intuito de buscar a realidade e as experiências vivenciadas pelos gestores e a aplicação de questionário, utilizado para coletar os dados através de questões fechadas.

A pesquisa partiu da facilidade de se realizar o estudo na empresa devido ao fato de a pesquisadora ser colaboradora da mesma e a pertencer a área organizacional pesquisada, sendo também gestora.

A demanda da pesquisa centra-se em saber qual o papel do gestor na mediação dos conflitos vivenciados em suas atividades.

A pesquisa foi realizada durante 4 meses (maio a setembro de 2016), neste período o pesquisador levantou, observou e anotou dados e impressões, depoimentos sobre a temática da pesquisa. As entrevistas foram realizadas durante um mês (agosto de 2016).

RESULTADOS DA PESQUISA

As entrevistas e a aplicação de questionários aconteceram na própria empresa, ambos permitindo descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade vivenciada pelos gestores.

Em síntese, os tipos de conflitos mais evidenciados foram: os *conflitos funcionais* e os *conflitos de relacionamento*, segundo Robbins (2010:438), os conflitos funcionais são conflitos que contribuem para melhorar o desempenho do grupo, são, portanto, as formas funcionais e construtivas do conflito e os conflitos de relacionamento, são incompatibilidades nas relações interpessoais.

A área pesquisada utiliza os conflitos de forma positiva e construtiva para a organização, despertando sentimentos de energia do grupo, estimulam interesses em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas através de soluções criativas e inovadoras, estimula os sentimentos de identidade do grupo aumentando a coesão intergrupar, é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios.

As estratégias adotadas pelos gestores na mediação dos conflitos são: a *Colaboração* e *Compromisso*, conforme o autor Robbins (2010:442), as estratégias de colaboração, são estratégias em que as partes conflitantes buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos e na estratégia de compromisso, são estratégias na qual as partes estão dispostas a abrir mão de alguma coisa para solucionar um conflito. Por outro lado, para evitar ou minimizar os conflitos dentro da área organizacional, os gestores também fazem

a análise das personalidades de seus analistas e utilizam o dialogar, a comunicação clara, objetiva e sincera sabendo se colocar no lugar do outro, o saber ouvir e falar primordial para uma boa comunicação.

Outra estratégia evidenciada foi o envolvimento de todos através do trabalho em equipe com foco nos objetivos traçados pela empresa. Valorizando os resultados obtidos demonstrando-os que são capazes a cada desafio superado.

As características de liderança percebidas foram:

Líderes especialistas: Esse líder conquista reconhecimento e oportunidades por meio de seu conhecimento técnico e know-how, sendo um profissional muito importante para o dia a dia das operações, para a solução de problemas e para o desenvolvimento de novos projetos. Entretanto, em geral, não possui muitas das competências comportamentais exigidas para uma liderança efetiva, como empatia, paciência, persuasão e inteligência emocional. Nesse caso, é preciso tentar combinar as habilidades de especialista e de líder, buscando sempre o aprendizado.

Líderes democráticos: Essa líder incentiva o envolvimento e a participação das equipes, inclusive no processo decisório. Desse modo, reforça a administração colaborativa, atuando como um facilitador ao orientar o time rumo à solução de problemas, coordenar atividades e sugerir ideias. É um tipo de liderança que favorece vários indicadores, além de reforçar o desenvolvimento e o amadurecimento dos profissionais. Na verdade, esse líder é capaz de garantir a motivação e a retenção dos talentos de seu time por meio de uma gestão inclusiva e eficiente.

Líder carismático: O líder carismático adota sempre uma atitude positiva, demonstrando bom humor, gentileza, entusiasmo, humildade e dedicação. Age com isenção e ética, conseguindo por isso conquistar a fidelidade e a admiração de muitos. Assim, acaba encorajando as equipes a adotarem a mesma postura. Cabe a esse gestor aprimorar seus conhecimentos técnicos e também suas competências comportamentais, de modo a complementar seu perfil, que já apresenta muitas características indispensáveis aos verdadeiros líderes.

Líder meritocrático: Esse líder fundamenta suas decisões na meritocracia, monitorando constantemente a performance de seus liderados por meio de metas e indicadores. Nesse contexto, os colaboradores com melhores desempenhos são reconhecidos e ganham novas oportunidades. Já aqueles que demonstram rendimento abaixo das expectativas recebem orientação e uma supervisão especial. Esse tipo de liderança é mais justo, privilegiando os profissionais competentes e incentivando a produtividade.

Líder servidor: A liderança servidora se apoia no preceito de que liderar é servir. E, na prática, servir aos liderados significa estar disponível para ouvir, orientar e ajudar. Esse estilo de gestão engloba ainda uma série de outros fatores, como a real preocupação com o bem-estar dos colaboradores e a identificação das necessidades da equipe. O líder

servidor compartilha conhecimentos, incentiva o aprendizado e oferece desafios, baseando-se na capacidade de influenciar e fazer com que os colaboradores pensem, avaliem e criem opiniões, tornando-se mais atuantes e participativos. Por ser uma gestão orientada ao capital humano, apresenta resultados sólidos e duradouros.

Assim, conclui-se a análise das informações obtidas através das entrevistas e questionários realizados. Os gestores da área organizacional são os mediadores dos conflitos, a cada um deles tem a responsabilidade de coordenar e desenvolver sua equipe, as vezes de forma diferenciada, mas semelhantes por se tratar dos mesmos conflitos e métodos utilizados na maioria dos casos vivenciados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa foi evidenciar qual o papel do gestor na mediação dos conflitos no contexto organizacional.

Para a realização da pesquisa, foi utilizada a revisão da literatura que forneceu elementos baseados nos fundamentos teóricos e na a pesquisa de campo através da aplicação de entrevistas e questionários.

A análise das informações coletadas, com base nos levantamentos dos resultados obtidos através das entrevistas e questionários, foi possível evidenciar que a maioria dos gestores possuem características semelhantes de gestão para a mediação de conflitos e sua influencia na rotina da área organizacional, a maioria visa buscar através do dialogo do falar e do ouvir um dos fatores primordiais de ação na administração dos conflitos. Através do uso da comunicação clara e sincera, deixa claro o objetivo a ser cumprido e ao mesmo tempo propicia um ambiente saudável e confiável. As metodologias utilizadas pelos gestores atuais são suficientes para manter o bom funcionamento da estrutura pesquisada, utilizam estratégias apropriadas de acordo com o perfil da equipe, visando minimizar os efeitos destrutivos e aumentando os efeitos construtivos gerados pelos conflitos.

Outro fator relevante é a interação entre gestores e analistas aparece como elementos chave na construção destas competências, neste contexto condiciona ao desempenho, no trabalho em equipe, essencial na mediação dos conflitos. Segundo Chiavenato (2010)

“uma qualidade do administrador é sua capacidade de administrar conflitos. ” Neste sentido, os gestores administram as divergências existentes na equipe, buscando estratégias para a mediação destes conflitos, entender o outro, suas dificuldades e limitações, retratar de forma clara, objetiva e sem uso da repreensão diante dos problemas apresentados.

A partir das observações realizadas no decorrer da pesquisa, foi possível reconhecer e perceber a importância do papel do gestor na mediação dos conflitos, como forma de solucionar ou prevenir os conflitos, reconhecendo seu principal papel na organização.

Por meio da análise da atividade, os objetivos da pesquisa foram atingidos visto que foi possível entender como os gestores se articulam e constroem as estratégias de gestão para lidar com as variabilidades e imprevistos nesse contexto. Desse modo foi possível compreender o papel do gestor na mediação dos conflitos.

Durante a pesquisa percebeu-se que os gestores em sua maioria foram promovidos sem o treinamento necessário para a função de gestão, a sugestão seria que a empresa investisse na capacitação destes profissionais, pois na atualidade adquirem experiências no dia a dia de suas funções.

Outra constatação, por ser um tema importante nos dias atuais e polêmico, não é possível esgotá-lo em somente uma pesquisa exploratória. Sugere-se, portanto, estudos complementares, buscando maior interação entre liderança, gestão, mediação de conflitos, avaliação de desempenho.

REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** - 3 ed.- Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

ROBBINS, Stephen P., Timothy A. Judge, Filipe Sobral. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro** – 14 ed.-São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall,2010.

BOOG, Marcelo, **Discursos e praticas de gestão de pessoas e equipes: as revelações obtidas das pesquisas de clima organizacional em empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier/2012

HESELBEIN, MARSHALL. Goldsmith, IAIN. Somerville, **liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Tecnicas de pesquisa**. 7 ed.-São Paulo: Atlas, 2010.

DAL PAI, Leocir & SOUZA, Natália Barci, SILVA, Marcus Vicinicius . **Estágio I**. 2ª ed. Niteroi, RJ: Atlas, 2013.

DAL PAI, Leocir & SOUZA, Natália Barci, SILVA, Marcus Vicinicius . **Estágio II**. 2ª ed. Niteroi, RJ: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Yin R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001