

**Centro Paula Souza
ETEC de Cidade Tiradentes
Curso Técnico de Recursos
Humanos**

**Bruna Cristina Fernandes
Calixto
Joziane Duarte Batista
Renata Do Nascimento
Araujo
Rita De Cássia Conceição De
Jesus**

**GESTÃO DE CONFLITOS,
LIDERANÇA SERVIDORA E
QUAL O IMPACTO NA
ORGANIZAÇÃO.**

SÃO PAULO

2022

**Bruna Cristina Fernandes
Calixto**

Joziane Duarte Batista

**Renata Do Nascimento
Araujo**

**Rita De Cássia Conceição De
Jesus**

**GESTÃO DE CONFLITOS,
LIDERANÇA SERVIDORA E
QUAL O IMPACTO NA
ORGANIZAÇÃO.**

SÃO PAULO

2022

EPÍGRAFE

“Limitações são fronteiras criadas apenas pela nossa mente.”

Provérbio Chinês

RESUMO

O estudo realizado tem por objetivo apresentar o conceito de gestão de conflitos e a liderança servidora, a evolução de suas abordagens e identificar as principais características da liderança servidora no escritório contábil.

A metodologia utilizada para realização deste trabalho é composta por uma abordagem bibliográfica e uma pesquisa exploratória, utilizada para o levantamento de dados.

A análise dos resultados identificados que em um dos setores avaliados, notam-se um conflito entre a gerente do departamento e os demais colaboradores. Visando esse conflito, identificamos que o tipo de liderança a ser aplicada nesse setor é a servidora.

Palavras chaves: Gestão de conflitos, Liderança, Organização.

ABSTRACT

The study carried out aims to present the concept of conflict management and servant leadership, the evolution of their approaches and identify the main characteristics of servant leadership in the accounting office.

The methodology used to carry out this work is composed of a bibliographic approach and an exploratory research, used for data collection.

The analysis of the results identified that in one of the sectors evaluated, there is a conflict between the department manager and the other employees. Aiming at this conflict, we identified that the type of leadership to be applied in this sector is the servant.

Keywords: Conflict management, Leadership, Organization.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 7 |
| HIPÓTESES | 8 |
| REFERENCIAL TEÓRICO..... | 9 |
| MÉTODOLOGIA | 10 |
| TIPOS DE CONFLITOS..... | 11 |
| A IMPORTÂNCIA DA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS POSITIVA E CONSTRUTIVA..... | 12 |
| O PAPEL DA LIDERANÇA NA SOLUÇÃO DOS CONFLITOS | 15 |
| OS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA | 17 |
| LIDERANÇA SERVIDORA | 21 |
| O IMPACTO DOS CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL | 24 |
| FORMAS DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS | 25 |
| MAPA MENTAL | 28 |
| ANÁLISE DE RESULTADO | 30 |
| ANÁLISE DAS HIPÓTESES | 39 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 40 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 41 |

INTRODUÇÃO

Em contexto social de globalização, onde o capitalismo, as negociações a troca de informações e a comunicação fazem parte do cotidiano, o choque de diferentes culturas, costumes e hábitos, trouxeram à tona os conflitos, que seriam causados por metas, ideias e pensamentos discordantes de pessoas, grupos e organizações, que embora possam ter metas em comum, podem possuir ideias e valores divergentes.

Temos como objetivo analisar os principais estudos sobre a gestão de conflitos, bem como problematizar os tipos de conflitos e como os mesmos podem influenciar as relações sociais nas organizações. Buscamos trazer na primeira parte do trabalho trazer uma conceitualização da história de conflito, apontando diferenças e semelhanças entre as teorias pelos autores apresentadas. Já em um segundo momento, os tipos de conflitos, bem como as suas causas e efeitos no ambiente de trabalho. Após análise, utilizamos a liderança servidora para o seu gerenciamento, métodos e ferramentas de controle e afins.

HIPÓTESES

1. Diminuir os conflitos internos com liderança servidora;
2. Como se tornar um líder de referencia visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio do caráter;
3. O impacto da equipe gerida por lideres servidores é maior do que comparados a outros;

REFERENCIAL TEÓRICO

Conflito, segundo a etimologia da palavra, do latim *conflictu* (embate dos que lutam), é um desentender entre partes, um desacordo, desavença, colisão, choque e uma oposição de forças podendo ser resultado de situações em que os sujeitos sociais são motivados a se ocuparem com atividades que os coloquem em destaques ou que possuam um alto grau de complexidade e responsabilidade. Visto dessa maneira, freqüentemente há atritos entre gerente do departamento e os demais em função da seqüência das operações na empresa (MARTELLI e ALMEIDA, 2011).

Costa e Martins (2011) definem conflito como a manifestação de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre pessoas, grupos ou organizações. Segundo Sales et al (2007), conflitos são discordâncias causadas por idéias, valores e sentimentos diferentes.

Para Dimas e Lourenço (2011), Marques (2014) e Costa e Martins (2011), o conflito se divide em dois tipos sendo eles: conflito sócio afetivo e conflito de tarefa, cada qual com sua peculiaridade, bem como sua gestão também se divide em subcategorias elencadas cada qual a um dado cenário, informações estas que serão abordadas posteriormente.

MÉTODOLOGIA

Quais são as fases de um conflito?

A evolução segue as seguintes etapas:

1. **Dialogo:** é a etapa inicial, caracteriza-se normalmente pela cordialidade e a racionalidade.
2. **Debate:** as diferenças começam a ser percebidas e os argumentos começam ser consistentemente apresentados com o objetivo de ser chegar a uma conclusão.
3. **Discussão:** diminui a qualidade dos argumentos, enquanto a quantidade aumenta. As generalizações aparecem e a objetividade existente começa a diminuir. As diferenças se tornam evidentes.
4. **Disputa:** as partes envolvidas passam a não ouvir nem considerar os argumentos do outro, adotam uma postura de resistência demonstrando muita convicção no que pensam. Nesta etapa os envolvidos não admitem retroceder, pois significaria perde a luta.
5. **Desavença:** adotando uma postura inflexível as partes apresentam argumentos emocionais e preposições ofensivas. O tom de voz aumenta, as pessoas se alteram, o nervosismo toma conta do ambiente.
6. **Ataque:** nesta etapa o único objetivo dos envolvidos é derrotar ou prejudicar o outro. Não importa os prejuízos que a derrota do outro possa gerar, pagar-se qualquer preço pela satisfação de ver o outro liquidado.

TIPOS DE CONFLITOS

Os tipos de conflitos variam em decorrência da forma como as pessoas se comportam diante deles. Perceber esses comportamentos pode auxiliar na identificação da melhor estratégia para lidar com eles:

- **Conflito assumido:** os envolvidos reconhecem e assumem as diferenças e se manifestam abertamente.
- **Conflito omitido:** os envolvidos optam por fazer de conta que ele não existe, preferindo ignorá-lo.
- **Conflitos sentidos:** os envolvidos sofrem em decorrência das emoções e dos sentimentos negativos gerados por suas diferenças. Não há diálogo aberto, os ressentimentos são percebidos nas entrelinhas e nos sinais. Cada um acredita que sofre mais do que outro.
- **Conflito generalizado:** as partes conquistam adeptos. O envolvimento de terceiros torna o conflito mais amplo e complexo.

A IMPORTÂNCIA DA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS POSITIVA E CONSTRUTIVA

Do ponto de vista da psicóloga Mônica Nogueira Soares, o conflito é considerado uma ocorrência negativa, que deve ser evitada, por causar desequilíbrios nas pessoas, nos grupos e nas organizações. Contudo, e por outro lado, há quem defenda que o conflito pode ser útil e ter resultados positivos, sendo um fator de motivação e de desenvolvimento de competências relacionais, como por exemplo, a comunicação, a tolerância, a empatia, a escuta ativa, a assertividade e a criatividade.

Assim, o conflito é encarado como uma ocorrência natural e normal, que resulta necessariamente das interações que se estabelecem, no dia a dia, entre as pessoas, pessoas essas, de culturas diferentes, como conhecimentos, experiências, valores, crenças, estatutos, interesses e objetivos diferentes.

O conflito, em si, não é positivo nem negativo – tudo depende da forma como é enfrentado e resolvido. Quando é bem resolvido, permite identificar e ultrapassar problemas latentes, liberar as tensões, melhorar a comunicação entre as pessoas, aumentar a auto-estima e a motivação, proporcionando alegria, bem-estar e aumentando a produtividade. Portanto, a atribuição de significados ao conflito depende do modo personalizado e individualizado como é enfrentado e resolvido pelos envolvidos.

A resolução de conflitos positiva e construtiva centra-se na idéia de que o conflito tem um valor positivo, que nos pode ajudar a aprender novas e melhores formas para responder aos problemas, construir mais e melhores amizades ou aprender mais sobre nós próprios e os outros. As pessoas que aprendem a expressar os conflitos positivamente vão desenvolver competências de cooperação e de tolerância. Esta abordagem implica comunicar com os outros mais afetivamente, expressar-se mais claramente, ouvir os outros mais abertamente, pensar mais criativamente, entendendo que a empatia é a ferramenta mais poderosa para construção da convivência pacífica e inclusiva.

A resolução depende do modo como as partes envolvidas pressionam o conflito, os interesses e as necessidades de cada parte e da sua capacidade em encontrar uma solução comum e satisfatória para cada uma delas. Naturalmente, a

capacidade de comunicação, escuta ativa e a assertividade são competências essenciais em todo o processo.

Existem vários processos de resolução de conflitos com diferentes resultados e implicações na relação dos intervenientes:

- 1- Processos de resolução de conflitos em que o resultado é GANHAR – PERDER, isto é, em que uma das partes, sendo mais forte do que a outra, exerce a sua autoridade para remover o conflito. Em qualquer situação, esta estratégia é pouco adequada, pois existe sempre uma parte que perde, não sendo atingida uma solução verdadeiramente justa;
- 2- Processos PERDER – PERDER em que a resolução não satisfaz objetivamente nenhuma das partes envolvidas, pois as partes envolvidas estão mais empenhadas em impedir que a outra parte ganhe, ou em evitar a resolução, do que propriamente em encontrar uma solução para o conflito;
- 3- Processos GANHAR – GANHAR, a forma preferencial, que implicam que os conflitos seja um problema que surge resolver, sendo que as partes envolvidas analisam diferentes pontos de vista e comunicam, sendo frontais e transparentes. Esta forma permite encontrar a melhor solução possível das analisadas, criando um clima de confiança, de compreensão e respeito mútuo entre os envolvidos, implicando a negociação e exigindo um grande investimento de tempo.

O respeito e o diálogo são dois fatores indissociáveis na convivência e na resolução de problemas. Sem diálogo não há respeito e se falta o respeito, a convivência torna-se difícil ou, pelo menos, transforma-se num tipo de convivência violenta e não democrática. Assim, o diálogo aparece como um contributo significativo para a melhoria das relações humanas. Nas organizações em que é utilizada como estratégia de resolução de conflitos, uma abordagem positiva e construtiva, a incidência dos conflitos diminui e a sua resolução é facilitada. Ou seja, o conflito pode ser fator de progresso, para os indivíduos, para os grupos e para as organizações.

Resumindo, devemos:

- Procurar soluções, não culpados;
- Analisar a situação detalhadamente;

- Manter um clima de respeito;
- Aperfeiçoar a capacidade de ouvir e falar;
- Ser construtivo ao fazer uma crítica;
- Procurar a solução em que todas as partes envolvidas;
- Evitar preconceitos e estereótipos;
- Reconhecer o erro quando este existe.

O PAPEL DA LIDERANÇA NA SOLUÇÃO DOS CONFLITOS

Uma empresa se assemelha muito a uma orquestra. Assim como a empresa tem setores, divisões e departamentos, a orquestra possui naipes: as cordas, as madeiras, os metais e a percussão. É necessário que cada instrumento esteja bem afinado e em harmonia com os outros para que a execução de uma obra seja feita. Assim é também no ambiente de trabalho. É necessário que os colaboradores estejam em sintonia, falando “ a mesma língua”. Tanto na orquestra como na organização, a figura do gestor é de vital importância. Em uma orquestra o maestro é quem dita o andamento e a dinâmica da obra, assim como numa organização o gestor é o gestor emocional da equipe de trabalho. Um gestor omisso pode levar seus comandados a se sentirem insatisfeitos e desmotivados, propiciando um ambiente para que cada um tome suas próprias decisões, o que acabará gerando conflitos, na acepção mais negativa da palavra. A competição passa a não ser saudável, levando um colaborador a ter a intenção de prejudicar o outro, como instrumentos desafinados em um orquestra.

Um dos grandes erros cometidos pelos gestores é ignorar a existência do conflito como forma de fugir da responsabilidade de sua resolução. Isso se deve principalmente à falta de habilidade interpessoal ou receio de agradar um grupo de colaboradores e desagradar outro. Parece mais fácil a famosa ideia de “deixar que eles se entendam por si”. É um pensamento bastante arriscado, que pode colocar a perder o desempenho da equipe.

Um conflito bem administrado pode se transformar em um fator motivador de grandes mudanças e ter um efeito altamente positivo. Em outras palavras, o conflito pode contribuir para o amadurecimento da organização, se o gestor souber utilizar a situação a seu favor.

Para Knapik (2012, p. 82),

O papel dos gestores na administração de conflitos consiste em transformá-los em oportunidades de aprendizagem organizacional e de mobilização para novos métodos de trabalho, bem como em minimizar a probabilidade de eclosão de novos conflitos, que podem ser gerados por:

- Dificuldades de relacionamento oriundas da relação entre colegas de

trabalho, de liderança ou gerenciamento ineficaz;

- Dificuldades por falta de recursos que dão suporte, como ambiente físico, falta de equipamentos, etc.;
- Fatores ambientais (mercadológicos, legais etc.) e sociais (divergências de religião etc.);
- Excesso de trabalho, já que o ideal é que as pessoas procurem o equilíbrio, conciliando trabalho, lazer e afetos.

Sendo um dos papéis principais do gestor o aperfeiçoamento de seus colaboradores, é necessário que o gestor proporcione desafios, delegue poderes e tarefas significativas aos liderados. Fiorelli (2008, p.204-210 apud KNAPIK, 2012, p.93) defende a idéia de que “os gestores elaboram emoções, irradiam energia psíquica. Gestores colocam as pessoas em ação”. Neste contexto, o autor pontua a necessidade de instigar nos colaboradores a percepção de um relacionamento interpessoal significativo, positivo e proativos, que estimule a ação alavancada pelo envolvimento emocional.

Robbins (2009) pondera que não há uma forma de administração de conflito que seja sempre a melhor, cabendo ao gestor, dentre as formas de administração de conflitos já citadas, escolher a mais apropriada para cada uma das situações. A competição pode ser utilizada em situações emergenciais, quando for necessária uma ação rápida. A colaboração deve ser utilizada para encontrar uma solução quando as partes envolvidas no conflito têm interesses muito importantes para serem comprometidos, quando a finalidade principal for à aprendizagem, para obter comprometimento ou ainda para trabalhar sentimentos que podem interferir no relacionamento entre os membros da equipe. O não enfrentamento pode ser utilizado quando o gestor perceber que há assuntos mais urgentes. A acomodação pode ser utilizada para permitir que uma posição melhor que a sua seja ouvida, com o objetivo de garantir a cooperação. Finalmente, a concessão deve ser utilizada quando as metas, apesar de serem importantes, não justificam a ruptura de abordagens mais afirmativas, quando oponentes que desfrutam de poder igual já são comprometidos com metas exclusivas.

OS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA

Os profissionais que exercem cargos dentro da hierarquia organizacional o fazem por terem recebido uma delegação de poder. Eles passam a representar os interesses da organização e para tal, fazem a gestão dos recursos que lhe estão disponíveis. É consenso que o recurso mais valioso é o recurso humano e podemos observar que diferentes gestores exercem diferentes estilos no momento de liderar.

Liderar é capaz de influenciar pessoas a fazerem de boa vontade o que tem que ser feito em favor do coletivo. Significa incentivar os membros de um grupo para agirem em torno de um objetivo comum e que todos possam crescer como resultado dos esforços de seus membros.

Dos estudos sobre a teoria dos estilos desde o início do século 20, destacam-se três. São eles: LIDERANÇA AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA e LIBERAL. Também sabemos que não existe um estilo correto, os três estão certos, porém, o grande desafio do líder é saber quando aplicar cada estilo.

Além destes três estilos, mais recentemente reconhecemos os estilos de LIDERANÇA SITUACIONAL e LIDERANÇA COACHING com grande poder para influenciar as equipes ao melhor desempenho.

- **Liderança autocrática (ênfase no “chefe”)**

Liderança autocrática é aquela em que o “chefe” é o centro de decisões e é bastante centralizador. O subordinado deve se contentar com ordens, com pouco espaço para questionamento ou sugestões. É um estilo que costuma causar insatisfação entre os colaboradores, desmotivando-os e deixando o ambiente mais sensível a conflitos.

Subordinados sujeitos à liderança autocrática, tendem a desenvolver entre si, forte tensão, frustração e agressividade e em geral, manifestam também, comportamentos de auto proteção. Na execução das tarefas, não demonstram satisfação e só trabalham mais intensamente na presença do “chefe”. Na ausência do mesmo, as pessoas tendem a extravasar sentimentos e frustrações. Pesquisas de clima fatalmente captam esses sentimentos.

- **Liderança Liberal (ênfase no liderado)**

Diante de uma liderança liberal, as pessoas tendem a atividades mais intensas no início dos trabalhos pela liberdade observadora, porém, com o passar do tempo, sem a necessidade de prestar contas, o grupo tende a oferecer baixa produtividade. Embora os subordinados possam estar bem intencionados, a falta do líder tende a gerar muitas discussões pela ausência de direção.

A liderança liberal segue o pressuposto de que os colaboradores já são maduros o suficiente e não necessitam de um acompanhamento constante. Nesse estilo, o gestor se ausenta com frequência, não fornecendo tantas orientações nem feedbacks ao grupo. Ele acredita que deixar o grupo a vontade para a condução das tarefas, estimula a autonomia de seus membros. No entanto, a ausência do líder faz com que o grupo fique com poucas referências da qualidade do trabalho realizado, o que prejudica o desempenho geral.

Com o passar do tempo, as tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Esse estilo tende a desenvolver certo individualismo entre os membros e pouco respeito pelo líder.

- **Liderança democrática (ênfase no líder e liderado)**

A liderança democrática encoraja os colaboradores a participarem, incentiva-os a darem sugestões e opiniões. Além disso, o líder democrático busca ser um facilitador dos processos, ajudando a equipe a desenvolver soluções. Ele se preocupa com a execução do trabalho, mas também com a qualidade de vida e satisfação do time.

Neste estilo, o líder se mostra bastante participativo, ouvindo, oferecendo dicas e idéias quando necessário, esclarecendo dúvidas, dando feedbacks e auxiliando os membros do grupo a se desenvolverem e melhorarem no desempenho das tarefas. Esse estilo oferece um melhor relacionamento entre todos, uma vez que a comunicação flui com liberdade e as pessoas são incentivadas a se exporem sem críticas ou censura o que leva os membros a serem mais responsáveis uns pelos outros. Esse ambiente favorece a maior produtividade com qualidade nas tarefas executadas.

- **Liderança coaching (ênfase no desempenho)**

Na liderança coaching, o líder trabalha para identificar as habilidades e age de forma

a ajudar seus subordinados a liberarem seu potencial de desenvolvimento. O líder busca motivar os profissionais, criando um clima de cooperação, confiança e crescimento.

O líder estimula a visão positiva de futuro no grupo e trabalha para que cada liderado reconheça suas expectativas, se avaliem em relação ao desempenho atual e busquem capitalizar os pontos fortes e estimulam para que trabalhem seus pontos a desenvolver.

Neste processo, o líder exibe um interesse verdadeiro pelo aumento de desempenho de seus subordinados, incentivando a cada membro no estabelecimento de planos de ação para assegurar a melhoria no desempenho. O líder acompanha a evolução individual e dá feedback para manter liderado alinhado em relação aos resultados projetados.

- **Liderança situacional (ênfase na maturidade e situação)**

Na liderança situacional, segundo estudos desenvolvidos por Hersey & Blanchard, há quatro níveis (D) de desenvolvimento do liderado (que expressam competências x empenho) e isso exige diferentes estilos pelo líder (E) em função da maturidade demonstrada pelo liderado.

Os líderes bem-sucedidos são aqueles que conseguem adaptar seu comprometimento para atender as necessidades de seus liderados. Neste caso, reconhecer a maturidade do liderado em relação à situação é fundamental. Maturidade aqui é expressa pela capacidade de execução do trabalho versus a motivação do subordinado em relação à situação/tarefa executar. No dia a dia, o líder tende a enfrentar situações em que há variação tanto na capacidade quanto no empenho pelos liderados para realizar as tarefas.

A variação na capacidade ou na motivação do liderado em realizar, vai exigir diferentes estilos pelo líder. Cabe a ele, portanto, identificar, em razão do nível de maturidade do liderado se deve dar ênfase na direção (orientação ao subordinado) ou ênfase no apoio (incentivo ao subordinado) na execução da tarefa. Assim:

- Para subordinados com baixa competência e alto desempenho, o líder deve fornecer direção para desenvolver suas habilidades.
- Para subordinados com alguma competência, mas baixo desempenho, o líder deve fornecer direção e estímulo para continuar a desenvolver as habilidades e restabelecer o empenho.

- Para subordinados com media a alta competência e empenho variável, o líder deve fornecer apoio para estimular a motivação e a autoconfiança.
- Para subordinados com alta competência e alto empenho, o líder deve delegar responsabilidades.

LIDERANÇA SERVIDORA

A liderança servidora na administração consiste em aplicar o pensar não somente nos negócios, mas também nas pessoas. Essa é talvez a mais importante mudança que deve ocorrer nas empresas para torná-la mais competitivas no mercado.

LACERDA (2005) relata que o maior propósito dessa liderança é ajudar a sua equipe a se desenvolver, é estar mais preocupado em servir os seus liderados, do que apenas dar ordens. É aquele que percebe que o seu sucesso depende diretamente de sua equipe. Pensando e agindo assim, recebe mais retornos que os outros tipos de liderança. Trata-se de um líder espiritualizado, que ajuda em vez de ser servido e acima de tudo é ético.

- **O sentido de servir no processo de liderança**

Esse conceito refere-se ao propósito de ajudar as pessoas de sua equipe a se desenvolverem junto à empresa e pessoalmente. É colocar seus liderados como item principal de suas preocupações.

Nesse sentido busca o bem estar pessoal e profissional de cada membro, agindo contrariamente aos modelos em que líder está para ser servido e dar ordens. Nessa nova realidade, o líder torna-se mais um membro da equipe e deixa de lado aquele antigo conceito de que líder esta no topo e apenas observa os outros trabalharem.

Quando se busca ajuda as pessoas, elas por retribuição tornam-se parceiros, e é esse o grande triunfo do líder servidor, é fazer com que todos os membros da equipe percebam que ambas as partes, líder e liderados, são peças do mesmo quebra-cabeça e que juntos se complementam. É fazer uso do “amor”.

- **O sentido do amor no processo de liderança**

LACERDA (2005) afirma que na liderança, amar significa ajudar ao outro a se tornar alguém melhor, sendo esta a base da liderança servidora.

Embora muitos executivos não aceitem ou ainda não tenham assimilado esse conceito, já é fato que traz mais retornos que os antigos modelos. O amar a que se refere não é aquele de pai para filho, de mulher para marido, é um amar ao próximo, ensinamento de Jesus que parece estar sendo inserido nas organizações de forma a ser mais um elemento motivador em busca de mais e melhores resultados. Muitas

empresas e alguns líderes já perceberam essa nova forma de gerir pessoas, que esta levando grandes organizações ao sucesso.

- **Espiritualidade e religiosidade a serviço da liderança**

A espiritualidade refere-se à capacidade de pensar e perceber que existe algo maior que apenas bens materiais, e perceber que nós, enquanto seres humanos têm um papel a desempenhar nessa vida. Não envolve rituais religiosos, trata-se de uma filosofia de vida.

A partir do momento que o individuo se vê como um ser a cumprir uma missão nesta terra, perceber que a vida é muito mais do que apenas trabalhar e estudar, e algumas empresas que estão valorizando isso no funcionário, estão também colhendo os seus frutos.

O líder servidor além de ser alguém que geralmente também tem um entendimento espiritualizado, é capaz de utilizar essa característica para influenciar pessoas, ou aproveita essa característica quando identifica em algum de seus liderados, em beneficio de toda equipe. Ele consegue desenvolver o espírito da servidão mútua, proporcionando uma inter-relação mais intensa nos membros entre si e entre o líder.

- **Papel do líder servidor enquanto gerente no processo de mudança na organização**

Segundo DAFT (2002), as pressões para que as organizações se modifiquem provavelmente aumentarão nas próximas décadas e os líderes devem desenvolver qualidades pessoais, habilidades e métodos necessários para ajudar suas empresas a permanecer competitiva. Ele afirma ainda que os gestores devam converter suas organizações em agentes de mudanças, utilizando o presente para realmente recriar o futuro.

O líder servidor pode e devem aplicar métodos de desenvolvimento organizacional, os chamados DO, como denominados por ROBBINS (2005). Para ele, as técnicas do D.O envolvem valores, feedbacks e treinamentos.

Mudar as pessoas dentro da organização não é tarefa fácil, mas cabe ao gestor criar métodos desempenho profissionais e pessoais, principalmente em tempos em que a competitividade é que dita as regras do mercado.

Embora não seja tarefa fácil mudar comportamento e atitudes das pessoas, para um líder servidor isso é uma consequência natural do seu estilo de liderança e forma de

agir com as pessoas. Ele é quem passa a receber o feedback dos liderados e busca reformular métodos e processos e processos baseados na reais necessidades dos membros do grupo, pois acredita que estes por estarem constantemente inseridos no processo, compreendem melhor as dificuldades. Logo, busca reformular os processos de forma a obter um melhor retorno da equipe.

Com esse empenho em atender os anseios e buscar eliminar as dificuldades do grupo, o líder servidor, por assim pensar nas pessoas, consegue sutilmente fazer acontecer o processo de mudança na organização, fato que não é facilmente conseguido por outros estilos de liderança. Tipos como o autocrático não conseguem mudar a organização, ou conseguem apenas sob sua pressão.

O IMPACTO DOS CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O impacto dos conflitos sobre o ambiente de trabalho dependera de fatores como a forma de tratamento ou o motivo pelo qual foi gerado. Chiavenato (2010) pontua que a existência do conflito pode despertar sentimentos e energia no grupo, possibilitando meios mais eficazes de realizar tarefas e de encontrar soluções inovadoras. Outro efeito positivo do conflito é a coesão entre o grupo, chamando atenção para problemas que, sendo tratados de forma eficaz, evitarão problemas maiores no futuro. O autor pondera, por outro lado, que o conflito pode provocar efeitos nocivos para o bom desempenho da organização, como frustração e hostilidade, prejudicando, além da execução de tarefas, o bem-estar das pessoas. Além disso, a energia que poderia ser utilizada para o trabalho produtivo é desperdiçada na resolução de conflitos, pois passa a ser mais importante vencer o conflito do que o próprio trabalho. A cooperação é substituída por comportamentos que podem prejudicar o relacionamento interpessoal. O autor explica que a tarefa de administrar o conflito cabe ao gestor, que deve sempre buscar uma solução construtiva, escolhendo a estratégia de resolução adequada para cada caso.

Knapik (2012, p.82) expõe que

A experiência do conflito não é agradável, geralmente traz dor, mas não tem necessariamente uma conotação negativa, depende de como é administrada. Grandes mudanças que ocorrem na vida acontecem depois de períodos conflitantes, como a adolescência, as separações, as perdas significativas – situações nas quais um conflito trouxe como resultado o amadurecimento.

A autora ainda explica que o lado positivo das situações de conflito, quando bem administradas, e trazer um novo momento, uma nova fase em que se rompem o equilíbrio da rotina, mobilizam-se as energias criativas que estavam latentes, desafiam-se posições e idéias estagnadas, se desperta problemas que estavam latentes e são expressas reivindicações rivais, promovendo o consenso.

Assim sendo, fica claro o impacto dos conflitos no desempenho das organizações. É necessário, portanto, determinar se o impacto será positivo ou negativo, encorajando circunstâncias em que as divergências incorram em novas idéias.

FORMAS DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

De acordo com Berg (2012), há varias maneiras de gerenciar situações conflitantes sendo que o método considerado mais eficiente é o criado por Thomas e Kilmann, que pontua cinco formas de administrar conflitos:

Competição: é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o individuo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos de outra pessoa. É um estilo agressivo onde o individuo faz uso do poder para vencer.

Acomodação: é uma atitude inassertiva, cooperativa e auto-sacrificaste, o posto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificado como um comportamento generoso, altruísta e dócil.

Afastamento: é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e tampouco coopera com a outra pessoa. O individuo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.

Acordo: é uma posição intermediaria entre a assertividade e a cooperação, onde o individuo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.

Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o individuo procura trabalhar com a outra pessoa a fim de encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Para Chiavenato (2010), os estilos de administração de conflitos supracitados podem proporcionar diferentes resultados:

Evitação ou acomodação: nenhuma das partes alcança o que pretende e as razões do conflito permanecem intactas. O conflito parece desaparecer, mas pode voltar futuramente (perde/perde).

Acomodação ou suavização: o objetivo é a coexistência pacifica e identificação de interesses em comum, destacando-se as diferenças e semelhanças.

Competição ou comando autoritário: uma das partes atinge o objetivo excluindo totalmente a outra parte. Além de deixar as causas profundas do conflito

de lado, pode proporcionar conflitos futuros (ganha/perde).

Compromisso: ocorre quando cada uma das partes dá algo e ganha algo de valor. Nenhuma das partes fica satisfeita, dando margem a futuros conflitos.

Colaboração ou solução de problemas: é o estilo mais eficaz de gerenciamento de conflitos, onde os assuntos são discutidos e as soluções beneficiam todas as partes. A característica principal nesta forma de administrar o conflito é que dá disposição das partes envolvidas em identificar o que está errado, reconciliando-se as diferenças.

Há ainda a contribuição de Robbins (2009), que além de mencionar a competência, colaboração e acomodação já abordadas acrescenta o não enfrentamento e a concessão como formas de administração de conflitos. Na abordagem do não enfrentamento, a existência do conflito é reconhecida, porém negada por meio da fuga ou tentativa de suprimi-la. Quando, em face de interdependência de suas funções, os membros de uma equipe se vêem forçados a interagir, a supressão é mais provável do que a retirada estratégica. Na abordagem de concessão, não há vencedores ou vencidos, apenas uma disposição de racionar o objeto da divergência. A característica principal desta abordagem é a intenção de ceder, como verificado, por exemplo, em uma negociação trabalhista.

As idéias dos autores anteriormente citados podem ser resumidas em três formas diferentes de resolução (ou suspensão) de conflitos, identificadas em grande parte das organizações, a saber:

Ganha – perde: estratégia fundamentada em uma relação em que uma das partes, sendo mais forte do que a outra exerce a sua autoridade para remover o conflito. O grupo que está em posição inferior acaba por acatar as condições do outro grupo mais forte. Percebe-se claramente a utilização abusiva da autoridade neste tipo de estratégia, expressa por frases do tipo “quem manda aqui é eu!”. Em longo prazo, no entanto, esta estratégia de solução de conflitos acaba enfraquecendo a autoridade do gestor. Esta técnica é absolutamente nociva, já que através dela os colaboradores geram sentimentos de vingança e ressentimentos entre si e não ocorre um consenso, muito menos uma alternativa de solução criativa para o problema.

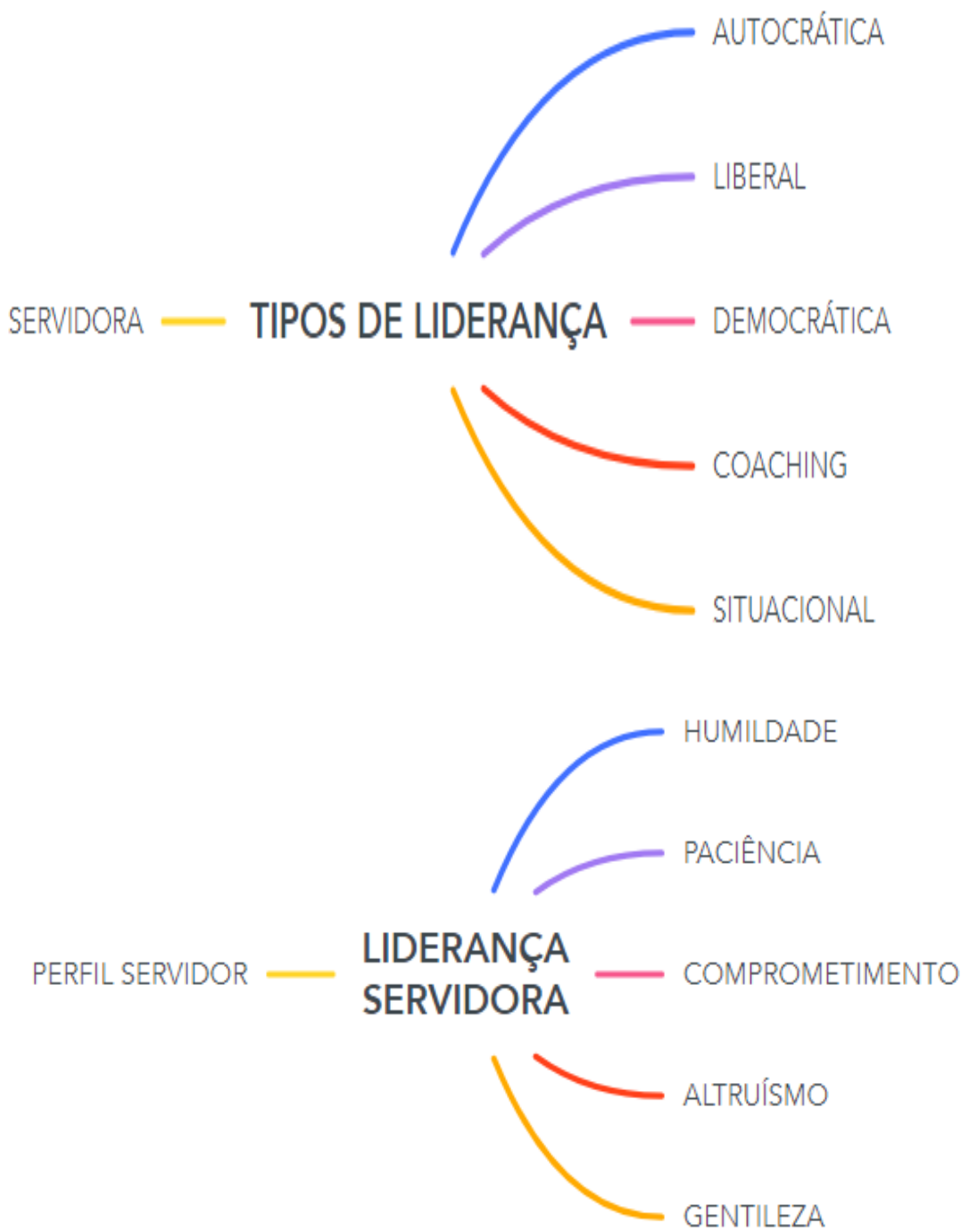
Perde – perde: esta técnica não satisfaz nenhuma das partes envolvidas no conflito pelo simples fato de que nenhuma das partes concede a vitória à outra. O

argumento geralmente é “se eu não posso ganhar o outro também não”. Obviamente, este tipo de estratégia deve ser evitado. As partes envolvidas estarão muito mais interessadas em impedir que a outra parte vença do que em solucionar efetivamente o conflito.

Ganha – ganha: esta técnica pontua que a solução do conflito é urgente e que as partes envolvidas devem confrontar os pontos de vista para sanar as suas divergências. Para que haja solução definitiva, é necessário que os colaboradores comunguem da mesma urgência em resolver os problemas encontrados. Para que isso ocorra, todos os colaboradores devem expressar suas idéias e sugerir alternativas para solucionar as questões urgentes. Neste aspecto, é imprescindível que o gestor possua a habilidade de comunicação muito bem desenvolvida, assim será possível encontrar a melhor solução dentre as alternativas apresentadas, permitindo que seja criada atmosfera de confiança, compreensão, colaboração e respeito mútuo entre todos os envolvidos no conflito. Obviamente, esta técnica é mais eficiente e saudável, já que coloca em prática a habilidade de negociação. O **eu** dá lugar a **nós** e a solução encontrada beneficia toda a equipe.

MAPA MENTAL





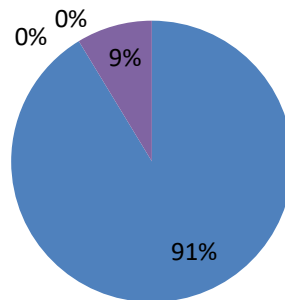
ANÁLISE DE RESULTADO

✚ Perguntas aos liderados:

1- A figura de lider tem importancia na organização?

IMPORTÂNCIA DO LIDER NA ORGANIZAÇÃO

■ Sim ■ Não ■ Depende ■ Talvez

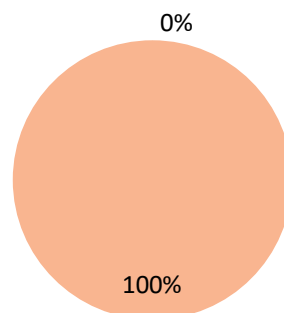


Legenda: De acordo com o gráfico, 91% das pessoas acham que a liderança é uma figura importante dentro da organização. E 9% acreditam que a figura do líder não é importante dentro de uma organização.

2- É correto ignorar a existência de um conflito interno?

CONFLITO INTERNO

■ Sim ■ Não

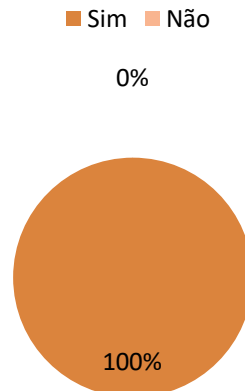


Legenda: De acordo com o gráfico 100% das pessoas acreditam que o conflito interno ele

não pode ser ignorado.

- 3- Um conflito interno bem administrado pode se transformar em um fator motivador de grandes mudanças e obtêm um resultado altamente positivo?

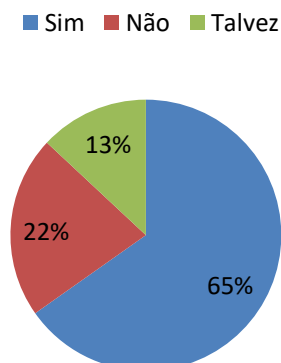
ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS



Legenda: De acordo com o gráfico podemos analisar que 100% das pessoas acreditam que um conflito muito bem administrado ele pode obter resultados altamente positivo e transformar em um fator motivacional.

- 4- Você conhece as formas de administração de conflitos?

FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

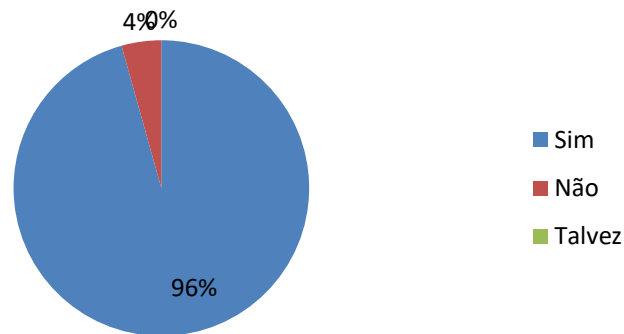


Legenda: De acordo com o gráfico, podemos verificar que ficou meio dividido as opiniões das pessoas sobre qual a forma de administra um conflito dentro da organização. 65% das pessoas disseram que sabem qual a forma de administrar um conflito. 22% não sabem qual a

forma de administrar o conflito e 13% talvez saiba qual a forma de administrar um conflito dentro da organização.

5- É correto afirmar que o ser humano é o bem mais valioso da organização?

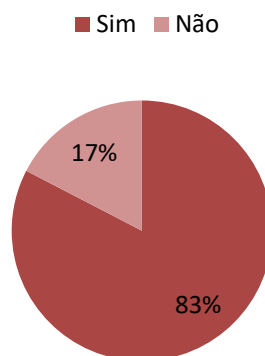
Ser Humano o bem mais valioso da organização



Legenda: De acordo com o gráfico, 96% das pessoas acreditam que o ser humano é o bem mais valioso dentro de uma organização. E 4% acham que não, que o ser humano não é o bem mais valioso dentro da organização.

6- Você conhece os tipos de liderança?

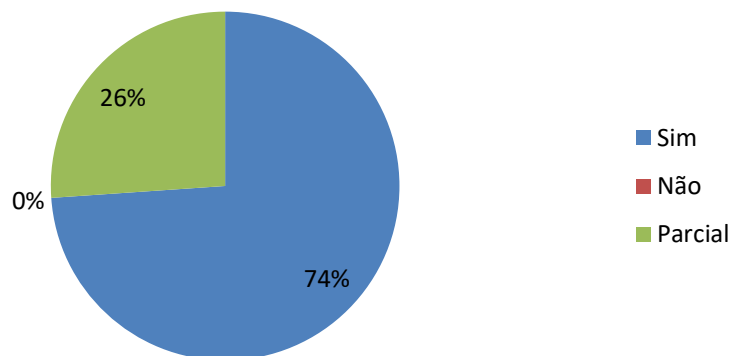
CONHECE OS TIPOS DE LIDERANÇA ?



Legenda: Analisando o gráfico, 83% das pessoas conhece os tipos de liderança, e 17% não conhece os tipos de liderança.

7- É correto afirmar que a liderança servidora está relacionada em pensar nos negócios e nas pessoas?

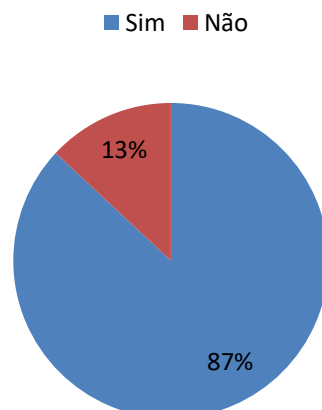
LIDERANÇA SERVIDORA



Legenda: De acordo com o gráfico, 74% das pessoas acreditam que sim, a liderança servidora esta relacionada em pensar nos negócios. E 26% acreditam parcialmente que a liderança servidora esta relacionada em pensar nos negócios.

8- O “sentido amor no processo de liderança” é aceitável?

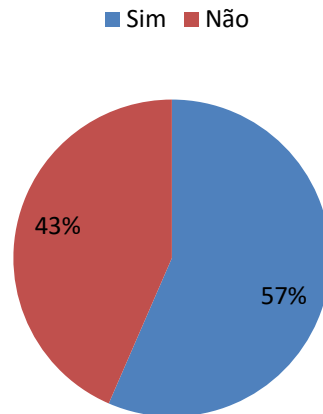
AMOR NA LIDERANÇA



Legenda: Analisando o gráfico, 87% das pessoas concordam que o amor no processo da liderança é aceitável. E 13% das pessoas não concordam.

9- Conflito no ambiente organizacional trazem impactos positivos?

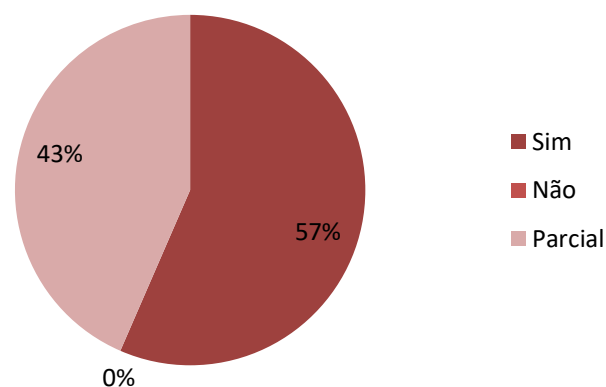
IMPACTO DOS CONFLITOS



Legenda: Analisando o gráfico, 57% das pessoas acreditam que os conflitos no ambiente organizacional podem trazer impactos positivos. Mas 43% acreditam que não, que os conflitos organizacional não podem trazer impacto positivo.

10- É correto afirmar que o líder é quem administra os conflitos, cabendo-o as soluções construtivas, escolhendo a estratégia de solução adequada para cada um?

ESTRATÉGIA DE CONFLITOS



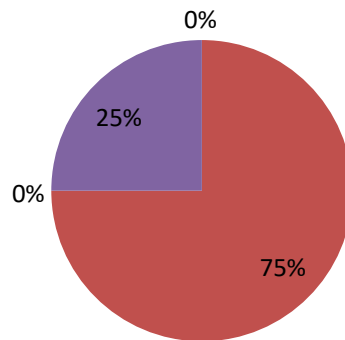
Legenda: De acordo com o gráfico, 57% das pessoas acreditam que o líder é quem administra um conflito e cabe a ele trazer as soluções construtivas. Mas 43% concordam parcialmente, que é o líder que tem que administrar o conflito e trazer soluções construtivas.

✚ Perguntas aos líderes:

1- Qual o seu perfil de liderança?

PERFIL DE LIDERANÇA

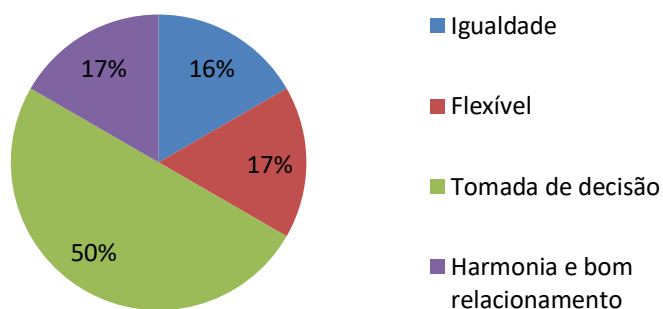
■ AUTOCRÁTICO ■ DEMOCRÁTICO ■ LIBERAL ■ SERVIDORA



Legenda: 75% dos líderes se consideram como um líder democrático. E 25% se considera um líder servidor.

2- Justifique o perfil de liderança escolhido.

CARACTERÍSTICA DO PERFIL ESCOLHIDO

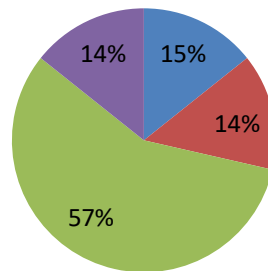


Legenda: Analisando o gráfico, de acordo com o perfil escolhido na pergunta anterior, 50% preza pela tomada de decisão em grupo, 17% preza pela harmonia e bom relacionamento, 17% preza pela flexibilidade dentro da equipe. E 16% pela igualdade na divisão das tarefas a serem desempenhadas.

3- Qual o método você utilizaria para diminuir ou eliminar um conflito?

MÉTODO PARA DIMINUIR CONFLITO OU ELIMINAR

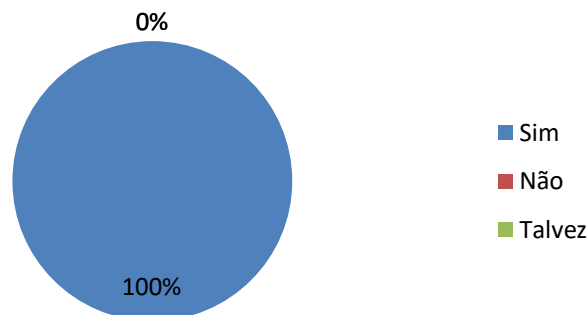
■ EDUCAÇÃO CONTINUADA ■ FLEXIBILIDADE ■ DIALOGO ■ MEDIAÇÃO



Legenda: De acordo com o gráfico, 57% líderes utilizaria o método do diálogo para diminuir ou eliminar o conflito. 15% utilizaria a educação continuada, 14% utilizaria a flexibilidade e 14% a mediação.

4- Você acha importante o papel do líder na gestão de conflitos?

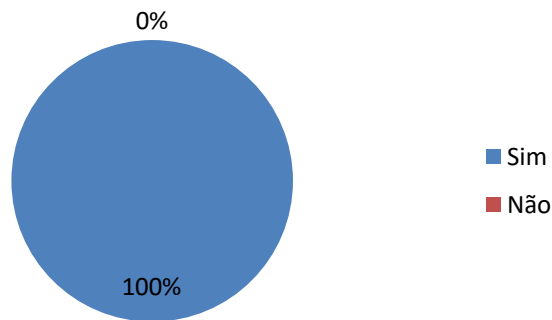
A IMPORTÂNCIA DO LIDER NA GESTÃO DE CONFLITOS



Legenda: De acordo com o gráfico, 100% do líderes considera sim importante o líder na gestão de conflitos.

- 5- Você concorda que o “sentido amor no processo de liderança” – (amar significa ajudar ao outro a se tornar alguém melhor).

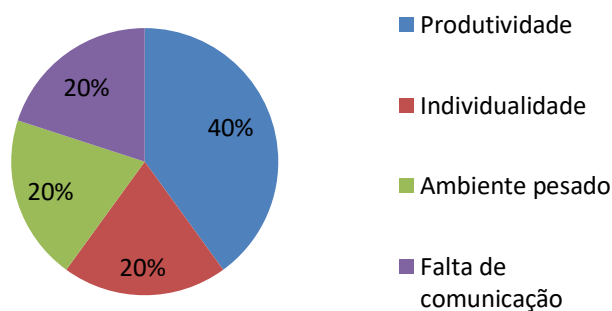
Amor no processo da liderança



Legenda: De acordo com o gráfico, os líderes conseguiram entender qual o sentido no amor no processo de liderança, e concorda que sim, o amor sentido amar no processo da liderança ajuda o outro a se tornar alguém melhor.

- 6- No seu ponto de vista, qual o impacto dos conflitos no ambiente organizacional?

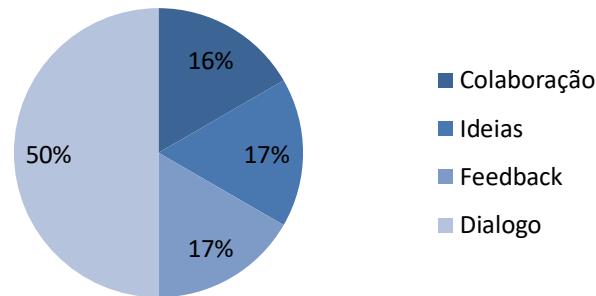
IMPACTO DOS CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL



Legenda: Analisando o ponto de vista dos líderes, 40% consideram que o impacto do conflito afeta a produtividade, 20% considera que o conflito deixa o ambiente “pesado”, 20% acredita que faz com que o colaborar trabalhe de forma individual e os outros 20% acredita que a falta de comunicação tem um impacto significativo.

7- Como um líder pode motivar sua equipe e diminuir os conflitos internos?

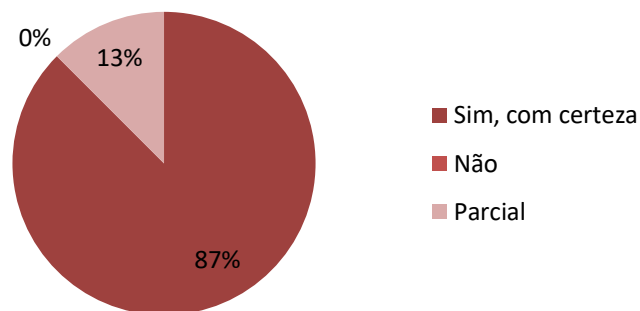
CONFLITOS INTERNOS



Legenda: De acordo com o gráfico, 40% dos líderes acreditam que o dialogo pode motivar e diminuir os conflitos internos, 17% acredita que o feedback pode contribuir, 17% acredita que as trocas de idéias também pode contribuir para motivação e a diminuição dos conflitos e 16% acredita que a colaboração de todos pode contribuir com a diminuição dos conflitos internos.

8- Um bom líder e uma equipe em harmonia deixam o ambiente mais leve?

AMBIENTE HARMONIOSO



Legenda: Analisando o gráfico, 87% dos líderes acreditam que o um bom líder e uma equipe em harmonia o ambiente de trabalho se torna mais leve e prazeroso para se trabalhar. E apenas 13% concordam parcialmente.

ANÁLISE DAS HIPÓTESES

Segundo a nossa pesquisa os entrevistados concordam que uma boa liderança é sim, aquela que o líder não somente delega, ele também abre espaços para seus liderados expor suas opiniões, sugestões de melhoria para que o ambiente de trabalho fique mais leve, organizado e mais produtivo possível. Por esse motivo os entrevistados confirmaram que os conflitos internos não podem ser tratados com indiferença, eles precisam ter um olhar atento do líder para que os resultados finais sejam satisfatórios.

Analisando as respostas dos líderes observamos que a maioria não sabe qual é o seu perfil de liderança, sendo assim se avaliaram como democrático, porém em outro momento prezam pela harmonia e a opinião dos seus liderados. Algumas características mencionadas por eles são de perfil de liderança servidora, onde o líder dá oportunidade do diálogo e trabalha na gestão de conflitos na intenção de diminuir possíveis transtornos que possam levar a resultados negativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as pesquisas, atualmente se faz necessário e cada vez mais as empresas buscam pessoas com perfis distintos de liderança, buscando sempre o melhor conforme o perfil da equipe, da empresa e suas necessidades. Dentro dessa realidade atual, estudamos diversos tipos de conflitos que podem ocorrer dentro de uma organização, associados aos diversos tipos de perfis de liderança que existem, atribuímos que o perfil que se sobressair melhor dentro dessa problemática é o perfil de liderança servidora.

Fica evidente também que a prática de liderar dentro das organizações tem muita influência para desenrolá-lo do clima organizacional, influência de como direcionar e conduzir as tomadas de decisões, determinando se terão peso positivo ou negativo para o ambiente de trabalho. Porém em alguns casos o “líder” não consegue identificar seu próprio perfil, podendo assim gerar alguma dificuldade na hora de exercer a influência e dar os direcionamentos aos seus liderados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gestão de conflito – <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/106/319>

Tipos de liderança – <https://crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/>

Tipos de conflitos – <https://cpdec.com.br/conflitos-causas-etapas-tipos/>

Resolução do conflito positivo e construtivo - <https://aedl.pt/a-importancia-da-resolucao-de-conflitos-positiva-e-construtiva/>