



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ANÁPOLIS
UniEVANGÉLICA



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO NAS EMPRESAS DE PEQUENAS E MEDIO PORTES

The Conflict Management in the Work Environment in Small and Medium-Sized
Companies

Homero Gomes Oruca¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA-GO.

Márcio Dourado Rocha²

Professor (a) do Curso de Administração da UniEVANGÉLICA-GO

¹ Homero Gomes Oruca – Bacharelado do curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA-) – Brasil - Email: homarluirucas@gmail.com

² Professor (a) – Professor (a) do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA-) – Brasil - Email: mariacamargo@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho visa analisar os impactos negativos que o conflito pode acarretar para uma organização, começando pelo relacionamento interpessoais entre os colaboradores, provocando queda no desempenho, na qualidade de trabalho, produto e serviço, com maior ocorrência de erros. E quando o mesmo se acompanhe com a desmotivação, as consequências serão piores ainda. Em vista disso, é pertinente salientar que a modernização traz novos desafios que estão sendo progressivamente potencializados pelo mundo corporativo, como: as metas, o trabalho em equipe, o tempo, a globalização, a competição por trabalho, comunicação e a diferença de visões e objetivos, podendo ser considerados estes alguns dentre os vários fatos geradores de conflitos. Sendo assim, é de suma responsabilidade do gestor estabelecer uma conexão harmoniosa e de união entre os colaboradores através dos programas de capacitações e workshops. A partir da metodologia de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo para atingir os seus objetivos busca esclarecer as principais causas do conflito e faz pesquisa in loco em micro e pequenas empresas da cidade de Anápolis de maneira a verificar como que tais empresas administram conflitos entre seus funcionários. Expõe nos resultados da pesquisa em gráfico que são discutidos ao longo da teoria. Faz considerações finais em que resume conclusões acerca da pesquisa e apresenta sugestões para que as empresas pesquisadas evitem os conflitos consequentemente a perda de produtividade.

Palavras-chave: Conflitos Organizacionais, Papel do Gestor, Gestão de pessoa, Oportunidade de Crescimento.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the negative impacts that the conflict can bring for the organization, starting with the interpersonal relationship between employees, causing a drop in performance, in the quality of work, product and service, with a greater occurrence of errors. And when it is followed with demotivation, the consequences will be even worse. Thus, it is relevant emphasize that the modernization brings new challenges that are being progressively enhanced by the corporate world, such as: goals, teamwork, time, globalization, competition for work, communication and the difference in visions and objectives. Among the several causes these are the ones that can be considered on of the mains factors of conflict. Therefore, it is utmost responsibility of the manager to establish a harmonious and unified connection between employees through the training programs and workshops. As from the bibliographic and field research methodology in order to achieve the objectives, this work aims to clarify the main causes of the conflict and does on-the-spot research in micro and small companies in the city of Anápolis in order to verify how such companies manage conflicts among their employees. It also exposes in the results of the research in graph that are discussed along the theory. Making the final considerations in which summarizes conclusions about the research and presents suggestions for the researched companies to avoid conflicts consequently the loss of productivity.

Keyword: Organizational Conflicts, Managerial Role, People Management, growth opportunity

1. INTRODUÇÃO

Viver em sociedade é algo que pode gerar conflitos, os relacionamentos entre as pessoas, desenvolvem-se, amadurecem e criam situações de solidariedade e de conflito. Os conflitos estão presentes nas relações entre as pessoas, seja porque elas são diferentes, seja porque têm objetivo, cultura e interesses diferentes. O ambiente empresarial, por ser um local em que é exigido o convívio entre pessoas, também está sujeito à existência de conflitos, que se não forem bem administrados podem causar sérios prejuízos.

O estreitamento das relações sociais através de mídias e redes de relacionamento globalizado, obriga-se a necessidade de gerir aglomeração das pessoas que muitas vezes pertenciam grupos culturais distintos. E devido a estas distinções, grupos informais eram formados entre os colaboradores, cada qual conforme seus hábitos, cultura e costumes, nascendo assim uma necessidade de gerenciamento e administração das pessoas. Assim, possibilitando a problematização para estudos acerca da gestão de conflitos que ocorriam entre os grupos nas organizações. (MAXIMIANO, 2008).

No ambiente empresarial, que não difere do restante dos ambientes em que se vive em sociedade, a gestão de conflitos tem se feito cada vez mais importante para diminuir as tensões e os pontos em que tais tensões reduzem a produtividade e o rendimento das diferentes organizações.

O presente trabalho aborda a importância e a relevância de gestão dos conflitos nas organizações sob a ótica de que situações conflituosas bem gerenciadas podem apresentar oportunidades de crescimento e mudanças dentro da organização. Considera que o mesmo tema pode ser a parte integrante ou complementar da gestão organizacional.

Uma vez que do ponto de vista corporativo, o presente tema pode ser considerado relevante para uma organização, que no qual pode impactar positiva ou negativamente o melhor funcionamento de uma empresa, assim como outras áreas que compõem uma organização, como por exemplo: a área de gestão de recursos humanos, gestão financeira, marketing e entre outras.

Entendendo que a maioria dos conflitos surgem quando há divergências entre os colaboradores e que isso pode prejudicar severamente o bom desempenho dos negócios, este trabalho tem como objetivo maior investigar qual a importância de identificar as causas dos conflitos dentro das organizações, os impactos negativos e positivos que os mesmos podem acarretar para as empresas, sobretudo, no que se refere a produtividade, desempenho e

motivação dos colaboradores dentro da organização e quais as principais técnicas para mitigar tais conflitos.

Relativamente ao conceito do tema abordado, segundo o dicionário Aurélio (2010), a palavra Conflito pode ser conceituada como a falta de entendimento, choque entre duas ou mais partes envolvidas. E é claro que pode acontecer esse choque e desentendimento em qualquer lugar que os seres humanos se compartilham.

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 ideias, valores e sentimentos diferentes.

Enquanto para o Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos.

Para a consecução dos objetivos, o presente artigo utilizou-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, de forma a retirar o melhor da literatura técnica sobre o assunto e a partir de tal leitura demonstrar sua possibilidade de aplicação in loco a partir de uma pesquisa sobre gestão de conflitos tendo como objeto de estudo pequenas e médias empresas da cidade de Anápolis-GO.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tipos de conflitos nas organizações

Apesar de conflito ser natural entre os seres humanos que partilham o mesmo ambiente, seja no entretenimento ou em qualquer lugar, o mesmo pode acontecer também no seio das organizações, o que significa que é muito comum, uma vez que o ambiente é composto por pessoas de diferentes personalidades e opiniões diversas. O importante é não deixar de resolver os conflitos ao ponto de gerar um ambiente negativo na empresa e afetar a motivação dos funcionários prejudicando assim a produtividade dela, desviando seu foco e objetivo.

Por outro lado, Kanaane (1999) afirma que as organizações têm uma influência acentuada no estado mental e emocional dos indivíduos e que podem agir tanto como um agente enriquecedor para as pessoas que nela convivem, quanto como um agente propiciador de um ambiente hostil, passível de conflitos e desentendimentos, que estão diretamente ligados à qualidade de vida do indivíduo, pois envolve o satisfazer de suas necessidades,

afetando suas atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças (HACKMAN e SUTTLE 1977 apud KANAANE 1999).

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme veremos a seguir:

Conflito pessoal: é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito.

Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que as torna mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor etc.), e intergruppal (dissensão entre áreas, setores diferentes).

Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Chiavenato (2004) afirma ainda que o conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade, conforme segue a seguir.

Conflito percebido: é quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio. É chamado de conflito latente.

Conflito experienciado: é quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É chamado de conflito velado, pois não é manifestado externamente com clareza.

Conflito manifestado: é quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes. É chamado conflito aberto.

“O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram” (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

Com base no conhecimento dos tipos de conflitos na organização, o gestor conseguirá agir com facilidade a fim de tomar a decisão certa para o bem-estar da empresa,

proporcionando clima positivo para os colaboradores com ausência da injustiça e descontentamento dos funcionários.

2.2 Fatos Causadores de Conflitos nas Organizações

É relevante questionar sobre as principais causas dos conflitos e seus impactos dentro da organização. De forma geral, quando os conflitos acontecem na empresa eles costumam ser gerados por problemas pessoais, profissionais, divergências de opiniões e obstáculos, que abalam de maneira direta ou indireta o trabalho de determinado time ou colaborador.

Entende-se que o conflito é inevitável e constante em todos os tipos de organizações, entretanto existem ambientes e situações que potencializam a sua ocorrência, uma vez que não há esforço para que haja um bom entendimento e uma forma de trabalhar o assunto em debate, sem que isso cause atritos maiores que podem causar problemas e gerar um clima organizacional negativo.

De acordo com Garbeline (2016) os conflitos organizacionais podem ter origem em alguns fatores específicos, nomeadamente conflito de tarefa, de relacionamento e de processo.

No que se refere aos fatores e origens dos conflitos serão abordados os seguintes conceitos relativamente aos tipos de conflitos e suas origens:

Conflito de tarefa: relacionado aos objetivos do trabalho, esse tipo de conflito, quando em nível baixo e moderado, pode ser produtivo, uma vez que estimula a discussão de ideias do grupo, contribuindo diretamente para o desempenho das atividades.

Conflito de processo: este tipo de conflito relaciona-se à forma com que o trabalho é realizado. Em nível baixo, ele pode ser importante para o desenvolvimento da equipe. Porém, quando atinge níveis altos, pode gerar dúvidas sobre as funções de cada membro, diminuir a produtividade e levar a um retrabalho.

Conflito de relacionamentos: baseado nas relações interpessoais, o conflito de relacionamentos influencia diretamente na execução de tarefas, uma vez que a hostilidade e as diferenças na personalidade prejudicam a compreensão e, conseqüentemente, a realização de atividades.

Notabiliza-se que é possível destacar outros tipos de conflitos que podem ser relacionados com outros tipos de causas e fatores numa organização, sendo assim destaca-se alguns tipos de conflitos como:

Conflitos funcionais: esse conflito é importante para as mudanças pessoais, grupais e sociais, pois ele combate a estagnação da concordância constante, além de promover o interesse pelo desafio entre os colaboradores.

Conflitos disfuncionais: enquanto os conflitos funcionais contribuem para o desenvolvimento da equipe, os conflitos disfuncionais prejudicam o desempenho organizacional e do grupo.

Apesar de a palavra conflito organizacional parecer um termo ruim e desvantajoso para a empresa, o mesmo pode ser produtivo e ter algumas vantagens para o desempenho das tarefas dentro do ambiente de trabalho. Com isso é relevante salientar que saber lidar com os conflitos é importante para o desenvolvimento da equipe dentro da organização e isso deve ser o papel do gestor para criar clima positivo entre os funcionários.

2.3 Gestão de Pessoas nas Organizações

A área de Gestão de Recursos Humanos tem passado por constantes evoluções e todas as mudanças trazem desafios para os gestores; sejam de como aceitar os presentes desafios e as inovações na resolução de conflito dentro das empresas, nas tomadas de decisões, nos planejamentos estratégicos de curto, médio e longo prazo, ou nos processos de admissões, treinamentos e demissões dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2005, p.53), “o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “chefes de pessoal”, naquela época, tinham como característica a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários.

E essa evolução não parou só por aqui, o departamento dos Recursos Humanos passou por diferentes fases com os objetivos e propósitos diferentes voltado mais para os melhorar as condições não só da empresa, como também dos seus colaboradores, são essas fases: Fase contábil, Fase legal, Fase tecnicista, Fase administrativa e a Fase estratégica.

2.4 Fase Contábil: os custos em primeiro lugar

Relativamente a fase contábil, é de salientar que a preocupação dos responsáveis dos negócios era principalmente a respeito de como eram controlados os custos das organizações. O que significa que os empregados eram encarados sob a ótica contábil, ou

seja, a organização pagava pela mão de obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas de forma contábil. (MARRAS, 2011)

Com isso pode-se dizer que essa fase foi a primeira fase do Departamento dos Recursos Humanos que começou a partir do início do século XIX e se alargou até no início da década de 1930.

2.5 Fase legal: estrito cumprimento da legislação

No que diz respeito a essa fase, pode-se dizer que a mesma aconteceu entre as décadas de 1930 e 1950, teve como marco a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, por Getúlio Vargas. Desde então, surgiram os direitos dos trabalhadores e a consequente preocupação das empresas e organizações no geral em seguir as Leis. Durante esse período foi criada também a função de Chefe de pessoal, profissional que era o responsável por acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas.

Segundo o Marras (2011, p.11),

“O cargo era assumido pelo advogado, quer dizer a pessoa conhecedora da lei, para melhor lidar com as leis e regulamento interno das organizações levando em considerações os direitos trabalhistas que os empregados possuem”.

2.6 Fase tecnicista: burocracia como sinônimo de praticidade

Com relação a esse período, o governo do presidente Juscelino Kubistchek implementou no Brasil a indústria automobilística. Promoveu mudanças nos organogramas das empresas, surgindo os subsistemas de RH e iniciou-se a preocupação com a eficiência e desempenho dos funcionários da época. Foi também nesse período que a área de RH passou a ser responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Essa fase teve sua maior ênfase entre as décadas de 1950 e 1965. (MARRAS, 2011, p 11)

2.7 Fase administrativa: o sindicalismo como via de proteção dos colaboradores

Relativamente a fase administrativa, pode-se dizer que esta começou em 1965 em consequência de uma revolução dos trabalhadores, que culminou na implementação do movimento sindical. Aconteceram muitas mudanças na área gerencial, retornando o gerente de pessoal no lugar do gerente de relações industriais, pois neste momento o foco estava voltado para o lado mais humanista, considerando de suma importância os indivíduos e a relações entre eles. (MARRAS, 2011).

2.8 Fase estratégica: planejamento como diferencial

A metade da década de 1980 foi destacada pelo surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico que estavam diretamente ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi nessa fase que o Gerente de Recursos Humanos teve seu reconhecimento como parte da diretoria em diversas organizações, considerando-o agora em nível estratégico, o que antes era visto como um funcionário de terceiro escalão, enquanto que em nível tático passou a ser reconhecido como diretoria. (MARRAS, 2011, p. 12)

É importante salientar que as diferentes mudanças nas titulações e no conjunto de responsabilidades inerentes à função de pessoal, o ocupante dessa posição como era de esperar, também sofreu uma evolução natural no desenvolvimento do seu perfil “personal” e cultural, de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase de desse trabalho (MARRAS, 2011, p. 15)

Como é obvio que o mundo sempre está constante mudanças, é possível dizer que as mesmas podem acontecer tanto na visão da administração empresarial, pública e quanto para a área de Gestão de Recursos Humanos. Assim sendo, as mesmas mudanças estão interligadas com as evoluções tecnologias de comunicação e informação que no qual visa facilitar o trabalho do gestor de recursos humanos e evolução das organizações.

À vista disso, tendo a área de Recursos Humanos passando por muitas fases de evolução começou a surgir a necessidade de gerência mais voltado para as pessoas cujo objetivo é administrar o comportamento dos colaboradores, fortalecer o capital humano dentro das organizações e estimular as motivações dos colaboradores dentro da organização.

É perceptível que a motivação dos colaboradores afeta de forma direta na produtividade da empresa, no crescimento pessoal dos colaboradores, melhora relacionamento entre os funcionários, melhora autoestima, gera mais colaboração e trabalhos em equipe, melhora a otimização do tempo e nos resultados para empresa.

2.9 Vantagens e Desvantagens De Conflitos Nas Organizações

Apesar da palavra conflito ter conotação negativa no seu uso comum, e muitas pessoas associarem ao mesmo o conceito desvantagem, ele não é necessariamente ruim, ao contrário pode até trazer vantagens para a organização. Pode promover oportunidades para identificação e observação de mudanças positivas que jamais aconteceriam no ambiente organizacional, se o conflito não se estabelecesse. Por outro lado, ele pode gerar situações desvantajosas também para a organização.

Relativamente aos aspectos positivos, é possível dizer que o conflito pode despertar energias e sentimentos dos funcionários no ambiente de trabalho fazendo com que os colaboradores buscam meios mais eficazes de realizar suas atividades e podem ser úteis no processo de mudanças dentro da empresa.

No que diz respeito aos aspectos negativos, o conflito pode gerar efeitos prejudiciais na organização. Ele pode ser prejudicial para os colaboradores, pode enfraquecer ou destruir o grupo ou equipe, aumentar a tensão entre ambos, ou interromper os canais normais de cooperação e comunicação, reduzir a produtividade da equipe a nível da organização, gerar a lentidão nas realizações das atividades e em casos extremos, o conflito pode levar à violência, e também impedir que os membros da organização se concentrem nas tarefas e objetivos organizacionais.

Além de causar mau clima organizacional, o conflito pode ainda gerar a violência na empresa e criar desinteresse, estresse, falta de motivação, frustração, ansiedade e até mesmo o problema de saúde aos colaboradores, isso pode ser prejudicial para a própria empresa.

3 PAPEL DO GESTOR NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Relativamente a esse ponto, é possível dizer que o gestor tem papel muito importante na administração de conflitos dentro da organização, isso porque de acordo com as evoluções no mundo empresarial as coisas passaram a ter continua transformações para alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente.

É obvio que o gestor servirá de ponto de equilíbrio na resolução de conflito dentro do ambiente organizacional, sendo imparcial para não ferir a sensibilidade das partes envolvidas no conflito. Dessa forma, a gestão requer as habilidades como: técnicas, humanas e conceituais para resolução eficiente dos problemas internos da organização.

É de salientar que os conflitos podem ter diversas origens, porém os originados da própria natureza humana poderiam ser estudados e compreendidos, por meio do estudo do comportamento humano para então se estabelecer modelos de tratamento. Esse papel deve ser atribuído ao próprio gestor a fim de proporcionar clima positivo para o bem-estar da empresa e dos colaboradores.

A maneira pela qual o conflito é solucionado e como as partes reagem ao conflito, influenciam as percepções, os sentimentos e os comportamentos dos indivíduos. O conflito

precisa ser bem administrado para que haja harmonia necessária ao desempenho organizacional e suas consequências positivas sejam salientadas (CHIAVENATO, 2010a).

Um conflito muito bem gerenciado, cria ambiente de harmonia, transparência, motivação, pro atividade além de confiança no qual as partes envolvidas se sentem arrependido e fortifica amizade entre os membros da própria organização.

4 COMO O DIÁLOGO PODE AJUDAR NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES?

O diálogo é um dos meios mais eficientes na resolução de conflitos nas organizações, entretanto só o diálogo não é suficiente para resolver todos os problemas dessa natureza. Em várias situações é imprescindível que o gestor aja estrategicamente para resolver problemas entre as pessoas.

É de suma importância que o gestor reconheça as diferenças e semelhanças entre seus colaboradores para melhor lidar com os conflitos de cada um deles, porque as semelhanças são concebidas pelas necessidades básicas como: biológicas, segurança, afetividade, estima e realizações pessoais. (MASLOW, 1977)

No que diz respeito às diferenças, estas têm as características biológicas e sociais, voltadas para as disposições inatas do indivíduo, seu desenvolvimento e o meio social em que está inserido. No entanto, não cabe ninguém julgar, mas sim compreender, aceitar e respeitar uns aos outros dentro do ambiente empresariais.

5. PAPEL DE GESTÃO DE PESSOAS NA RESOLUÇÕES DE CONFLITOS

É importante salientar que o departamento de recursos humanos tem grande relevância para a organização, visto que é a área responsável pela conexão entre os colaboradores e a diretoria, tendo a função de mostrar para os colaboradores que a organização da qual eles fazem parte, é um lugar bom para se trabalhar e também apontar para a empresa quando o funcionário está se destacando, ou quando precisa ser capacitado. Por meio de treinamento a empresa pode alcançar eficiência nos processos.

A área de Gestão de Recursos humanos, pode ser conceituada como área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades

diferentes, o que requer de qualquer especialista da área de recursos humanos experiência e habilidade no trato com as pessoas. (CHIAVENATO, 2003)

Assim sendo, é possível dizer que um bom gerenciamento desse departamento, de uma forma direta pode influenciar na própria capacidade produtiva de uma organização assim como dos seus colaboradores também.

Enquanto a má gestão de conflitos pode acarretar muitas consequências para organização, e essas podem de uma forma direta afetar a empresa, reduzindo sua produtividade, motivações dos colaboradores, divisão das equipes entre outros fatores negativos que podem destruir uma empresa. Dessa forma é de suma importância que os gestores dessa área sejam muito flexíveis e estratégicos na gestão de conflitos dentro das organizações, proporcionando um clima de harmonia, transparência entre os colaboradores para que eles possam sentir partes da organização.

De acordo com o Chiavenato (2004), quando os conflitos são resolvidos apenas parcialmente, ou até resolvidos de forma inadequada, podem afetar negativamente os resultados da organização ao gerar um ambiente de stress e baixa produtividade para organização.

Tendo identificados e reconhecidos os motivos e causas dos conflitos, é de suma importância que os gestores sejam muito transparentes na resolução desses conflitos de uma forma eficiente. Que antes de qualquer tomada de decisão sejam investigados os fatos ocorridos bem como as pessoas envolvidas, seus desempenhos condutas entre outros para melhor tomar uma decisão satisfatória para todas as partes (Neto, 2005).

6. METODOLOGIA

A pesquisa exploratória tem por objetivo aprimorar hipóteses, validar instrumentos e proporcionar familiaridade com o campo de estudo. Constitui a primeira etapa de um estudo mais amplo, e é muito utilizada em pesquisas cujo tema foi pouco explorado, podendo ser aplicada em estudos iniciais para se obter uma visão geral acerca de determinados fatos. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com micro e pequenos empresários sujeitos à ocorrência de conflitos nos seus ambientes de trabalho

Para o presente artigo, adotou-se a metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa, para sua consecução foram utilizadas referências bibliográficas na composição da pesquisa

bibliográfica, baseado em consultas de livros e artigos científicos sobre o tema e a pesquisa exploratória, com a aplicação do questionário estruturado, diretamente com os gestores das empresas, que foi aplicado do dia 05/10/2020 a 09/10/2020, totalizando uma amostragem de 50 empresas pesquisadas.

Segundo Almeida (2014, p 26) “a abordagem qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento fundamental” (GODOY, 1995, p. 62), utilizando o enfoque indutivo na análise de dados e dando maior importância aos significados atribuídos pelas pessoas às coisas e à vida. Não é necessária a utilização de ferramentas estatísticas de análise de dados, e ainda assim a pesquisa é eminentemente descritiva.

Enquanto por outro lado a pesquisa, ou seja, a abordagem quantitativa caracteriza-se pela utilização das ferramentas estatísticas para o processamento dos dados visando mensurar as relações entre os elementos previamente estabelecidos, à semelhança das hipóteses, estas medidas são precisas e podem ser úteis para decisões mais acertadas (ALMEIDA, 2014, p. 26).

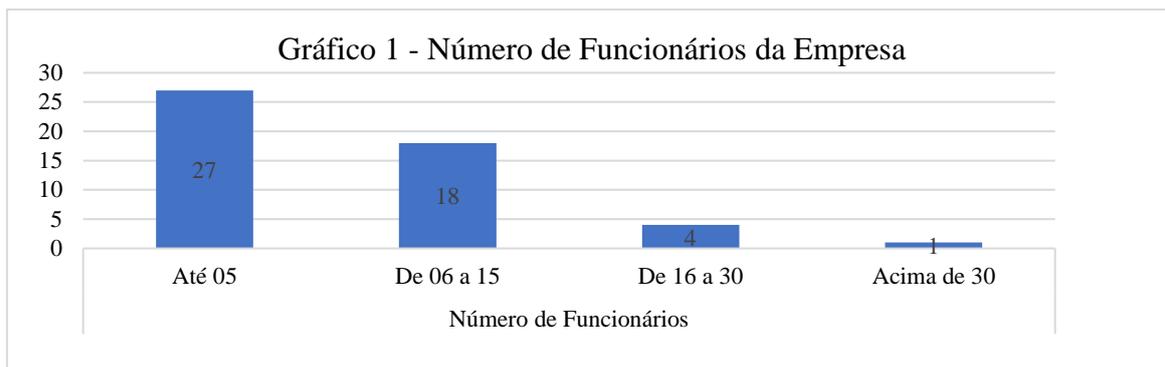
Dessa forma, assim que coletados, os dados foram quantificados, segmentados em gráficos e discutidos à luz da teoria sobre a matéria aqui abordada.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para averiguação da administração de conflitos no local de trabalho, a presente pesquisa entrevistou entre os dias 01 e 13 de outubro de 2020, administradores de 50 empresas de pequeno e médio porte instaladas em Anápolis, utilizando para tanto um questionário estruturado em questões objetivas.

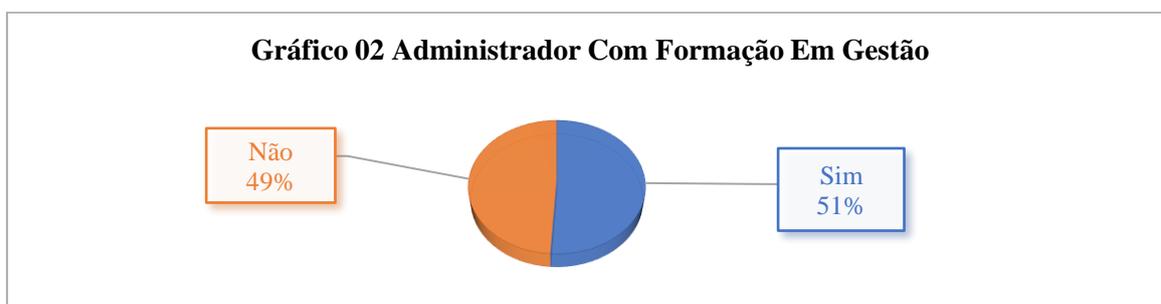
Inicialmente, procurou-se verificar o ramo de atuação das empresas, sendo que os ramos de atuação foram os mais variados, indo de açougue a autopeças, procurando assim, diversificar o ramo de atuação e assim observar melhor a gestão de conflitos entre os entrevistados.

Quanto ao número de funcionários, a média entre as empresas componentes da amostragem foi de 9 funcionários, sendo que o gráfico 01 expõe como se agrupam a quantidade de funcionários dessas empresas:



Fonte: Oruca, 2020

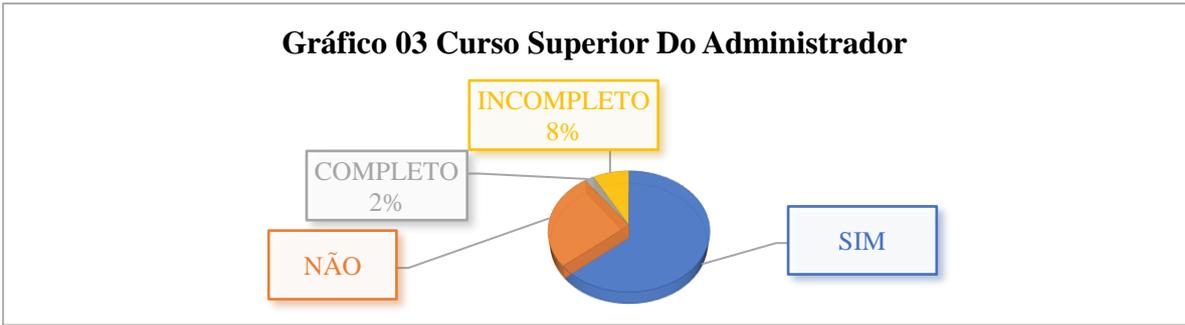
Administrar uma empresa é uma tarefa árdua, e dentre tantas atribuições inerentes à função, administrar conflitos pode ser bastante difícil para um administrador que não possua capacitação técnica para tal, assim, procurou-se verificar se os administradores das empresas componentes da amostra possuíam formação em gestão, conforme Gráfico 02.



Fonte: Oruca, 2020

Conforme salientam Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 123) a palavra gestão “deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.” Percebe-se diante desse ponto de vista que este termo é a ação que leva a empresa a atingir os objetivos almejados. No entanto para a realização desse plano um gerente com formação na área de gestão, com capacidade e habilidades técnicas e profissionais seria um objeto de grande relevância para a própria organização.

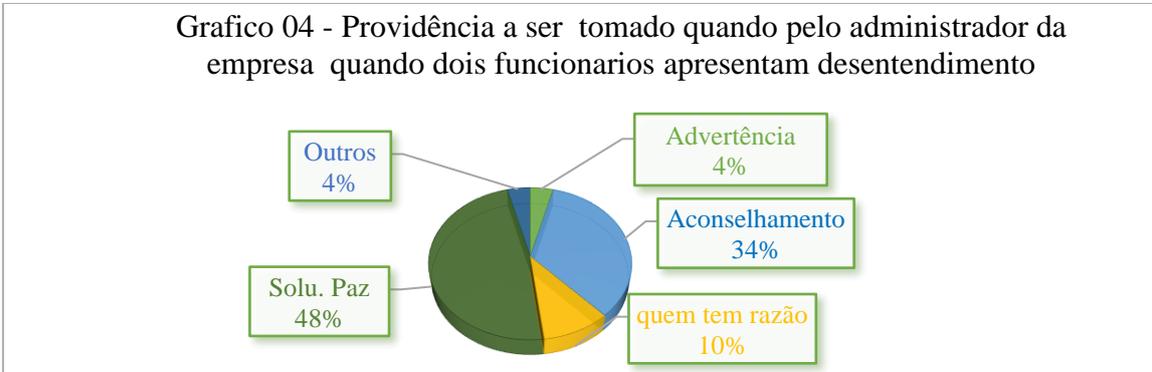
Relativamente ao gráfico 03, pode-se dizer que um gestor com a formação superior na área de Administração ou gestão é fundamental para o sucesso de uma organização, isso porque ele terá uma visão diferencial no que diz respeito a gerência e liderança de uma organização, com base nas suas competências, habilidades, capacidade de negociar e de tomada de decisões.



Fonte: Oruca, 2020

Relativamente ao gráfico 04, é possível dizer que nesse gráfico é que pode-se identificar as competências de negociação e as habilidades do administrador no que se refere as tomadas de decisões face a um conflito que pode de uma forma a outra acarretar as consequências para a organização.

Assim sendo, é de suma importância que uma organização tenha um gerente com competências técnicas e profissionais no que diz respeito às área de gestão empresarial e com visões muito ampla relativamente a tomada de decisão e habilidades de saber negociar com os seus colaboradores quando houve um desentendimento entre eles. Isso é para o bem-estar da própria empresa, vai ajudar a manter um clima apropriado para os próprios colaboradores e não só.



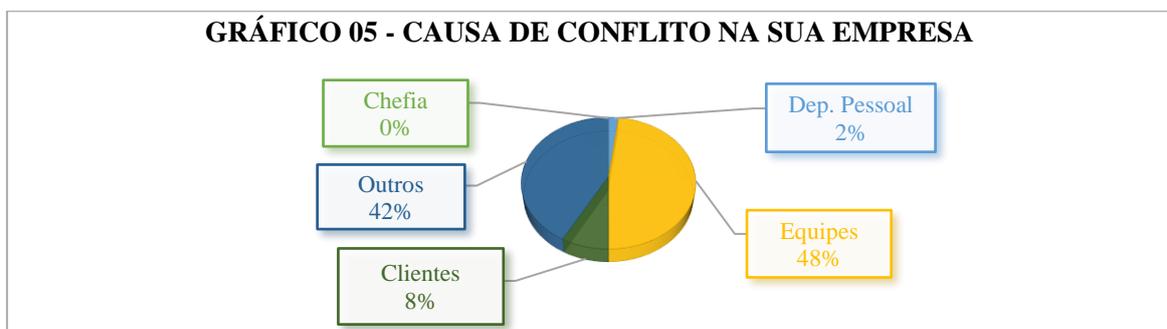
Fonte: Oruca, 2020

Um diálogo autêntico pressupõe respeito pelos interesses próprios e alheios. Porém deve ser manifestado por meio de uma comunicação objetiva com os colaboradores envolvidos no conflito, buscando soluções e fazer paz entre as partes envolvidas, proporcionando um ambiente de harmonia e de amor ao próximo dentro do ambiente interno da organização.

Do ponto de vista da gestão na resolução de conflitos, o diálogo é a única estratégia criativa, capaz de gerar entendimento, confiança mútua e cooperação. Enfim, o sinal

distintivo do homem de diálogo é que escuta tão bem como fala ou, talvez, melhor (JEAN LACROIX, 1972).

Com relação ao gráfico 05 é possível dizer que nas organizações, o conflito é inevitável e constante, existe sempre ambientes e situações que potencializam a ocorrência do mesmo, como tal, uma das formas de compreender essa situação será exatamente perceber as principais causas dos conflitos nas organizações.



Fonte: Oruca, 2020

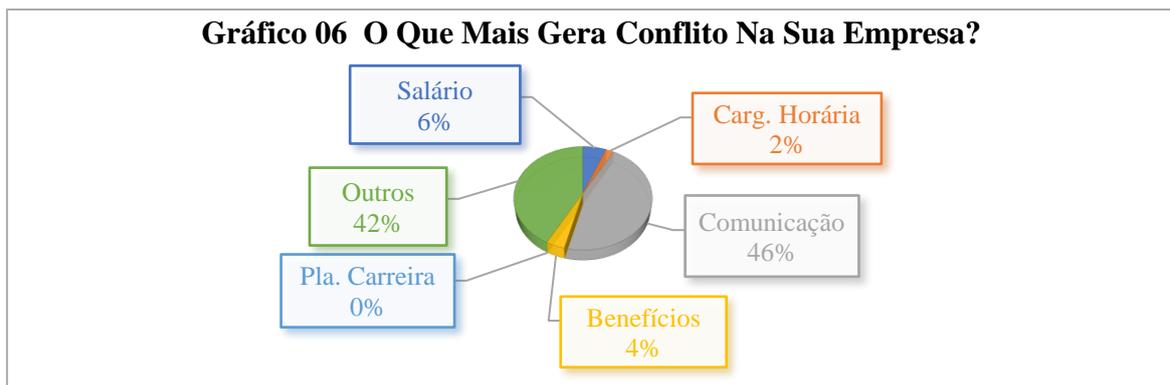
Segundo Vergara (2009) é importante realizar trabalho em equipe porque é por meio do esforço coletivo para resolver um problema, realizar uma tarefa ou um determinado trabalho que é possível a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados.

É possível dizer que isso acontece quando os membros da equipe compartilham as tarefas de forma igual, sem conflitos e pacificamente, porém quando existe a ausência desses fatores a probabilidade de conflito ocorrer no seio da equipe é muito alto.

Para que haja a concretização do trabalho e as qualificações a ele inerentes, as pessoas que estão coordenando uma equipe precisam desenvolver habilidades humanas para lidar com seus membros. Ainda, deve respeitar e valorizar as capacidades de cada integrante (CHIAVENATO, 2004).

O gráfico 06, aponta os principais fatores que geram conflitos nas organizações pesquisadas, e é de suma importância que o gestor da empresa ter noção sobre os principais fatores que geram desentendimento na sua empresa. Tendo identificado esses fatores, ele terá a facilidade de lidar e gerenciar esse problema.

Observa-se o problema de comunicação interna apresenta 46% enquanto outros fatores não identificados ficaram com 42% e salário com 6%, benefícios com 4%, carga horária com 2% e por último plano de carreira 0%. No entanto vale a pena realçar a relevância de estabelecer uma comunicação aberta e transparente para todos os membros da organização sem exceção.



Fonte: Oruca, 2020

A comunicação é uma ferramenta muito importante em qualquer ambiente das relações humanas e não só, é essencial também no ambiente organizacional ajuda estabelecer uma forte ligação e a concordância entre os colaboradores, fortifica clima de transparência e de amizade dentro da organização.

Moreira (2011) afirma que a comunicação nas organizações representa em síntese um conjunto de estratégias, que têm como objetivo melhorar, ou gerar uma boa imagem para a empresa, e que a cada vez mais está relacionada com seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores ou colaboradores.

Ter a capacidade de analisar, planejar, ouvir e agir em acordo com as necessidades das organizações, valorizando produtos, marcas e funcionários são traços fundamentais para manter uma boa comunicação organizacional. Assim sendo, fica evidente que a criação de um planejamento de comunicação empresarial eficiente trará consecutivamente o sucesso da empresa.

Em relação ao gráfico 07 é possível observar as competências e as habilidades de como os gerentes das diferentes empresas pesquisadas se posicionam face aos conflitos internos organizacionais. O posicionamento assim como as tomadas de decisões dos gerentes são os momentos muito importante para uma empresa e os colaboradores. Porque é a partir desse momento que os colaboradores fazem análise de tipo de gerente que eles têm.

Observa-se que entre os diferentes fatores apontados pelos 50 gerentes das micro empresas a Busca de Solução e fazer paz entre os colaboradores é a primeira solução a ser adotada pelos gerentes no qual está representado por 86%, outros fatores por 8%, Mudar de emprego 4% , Ficar calado por 2%, Reivindicar seu direito 0% e Não importar com o problema 0%.

As habilidades e as competências dos gerentes na busca de solução viável entre os seus colaboradores face aos conflitos internos organizacionais mostra a capacidade de

tomada de decisão e escolha de um método apropriado para melhor fazer os funcionários entender o quanto eles são importantes para a organização.



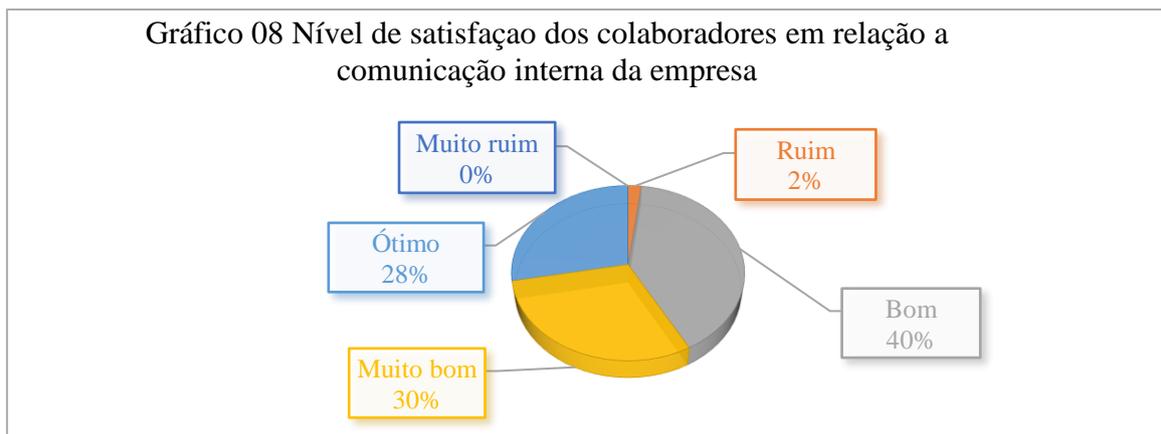
Fonte: Oruca, 2020

É relevante salientar que existem muitos métodos para lidar com conflitos internos dentro das organizações. As técnicas da gestão do conflito estão na obtenção de resultados positivos a partir de resolução dos problemas sem ferir a sensibilidade dos seus colaboradores; pois quando os conflitos são compreendidos, solucionados e resolvidos, levam mudança organizacional que, por sua vez, motiva a criatividade e a inovação empresarial.

Com base na afirmação do Chiavenato (2004), quando os conflitos são resolvidos apenas parcialmente, ou até resolvidos de forma inadequada, podem afetar negativamente os resultados da organização ao gerar um ambiente de stress, baixa produtividade e desmotivação.

Entretanto, sendo conhecidos e identificados os conflitos, é necessário lidar com os mesmos, e fazer a sua gestão de forma eficiente e eficazmente; ao fazê-lo, é imprescindível que qualquer que seja a decisão investiguem-se os factos ocorridos, assim como as partes envolvidas, suas condutas, desempenho, motivações e entre outros, para ser possível dar um final satisfatório para todos e para o bem da empresa.

A pergunta cujos resultados são demonstrados pelo gráfico 08 visou enfatizar, dentre as empresas pesquisadas, a importância da comunicação em uma organização, que no qual pode ser considerado todo o processo de diálogo da empresa, quer seja com o público externo (clientes, fornecedores e sociedade) ou público interno (colaboradores, líderes e investidores). Ela não consiste apenas em transmitir informações, mas também criar canais para dar voz aos stakeholders.



Fonte: Oruca, 2020

Relativamente a comunicação é possível dizer que existem dois tipos de comunicação: escrita e verbal. Escrita é caracterizada pelos relatórios, comunicados, manuais, e-mails, entre outros. Enquanto a segunda pode ser considerada exemplos como reuniões, treinamento, desenvolvimento pessoal etc. (NASCIMENTO e REGINATO, 2010)

Nota-se que quando uma parte dentro das pessoas que se comunicam cometem uma falha no envio assim como na recepção e interpretação da mensagem a probabilidade de cometer erros nos processos é muito alta. Portanto, é de suma importância que a comunicação seja uma ferramenta de acesso para todos os colaboradores da organização.

A satisfação dos colaboradores no ambiente interno da empresa é muito relevante para o clima organizacional, isso porque reflete de uma forma direta na produtividade da própria empresa e pode ser considerado um grande diferencial competitivo e influencia diretamente no crescimento dos negócios. Portanto, quando os colaboradores estão felizes com os seus trabalhos e atividades que eles desenvolvem dentro da empresa a maior probabilidade de seus trabalhos serem feitos com eficiência e eficácia.

Sendo assim, o processo de comunicação nas organizações precisa ir além do modelo básico da fonte, canal, mensagem e receptor – comunicação administrativa - e passar a considerar o aspecto relacional da comunicação, segundo destaca Marchiori:

“Um ambiente interno com qualidade é um processo no qual se valoriza a confiança, competência, comprometimento e credibilidade. Entendemos que neste ambiente é preciso a existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo e suas relações grupais. É necessário que a empresa esteja em consonância com seus objetivos, e é fundamental “viver” a organização em todos os seus processos. A conquista de confiança está diretamente ligada à qualidade do processo de informação e comunicação” (MARCHIORI, 2006, p. 210).

No entanto, partindo desses pressupostos é possível dizer que é de responsabilidade do departamento de recursos humanos saber do nível de satisfação dos seus funcionários na sua empresa.

Com relação à pesquisa feita nas 50 empresas componentes da amostragem, é possível observar a satisfação dos gerentes em relação aos seus colaboradores como indica no Gráfico 09. A resposta satisfatória ficou com 62%, muito satisfatória com 30%, um pouco satisfatória com 4%, menos satisfatória 2% e por último nada satisfatória com 2% totalizando assim 100%.



Fonte: Oruca, 2020

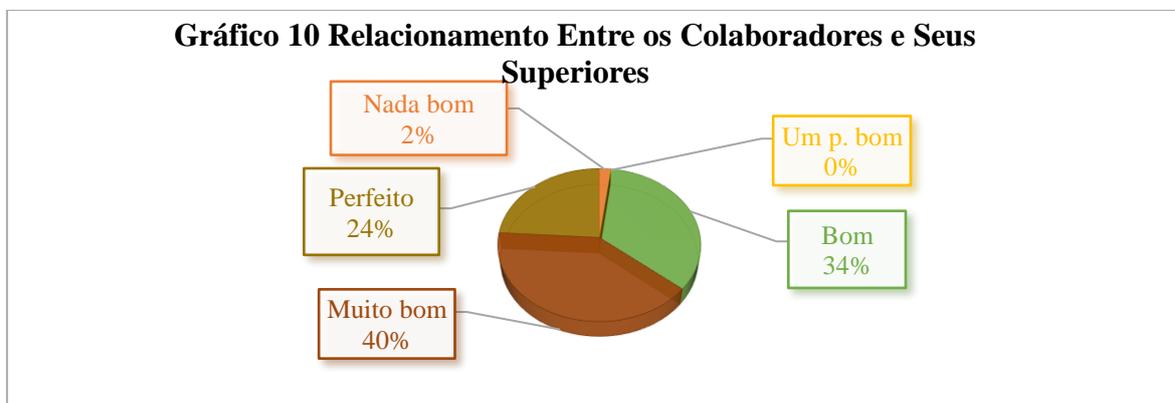
A relação das pessoas com as empresas é algo extremamente complexo, pois na prática ambos vislumbram o alcance de seus objetivos. Assim, quando se trata de motivação e satisfação deve ser entendido que colaboradores satisfeitos e motivados demonstram esforços na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem para satisfazer suas necessidades (HAMPTON, 2005).

Enquanto para Robbins (2005), a melhor forma de conceituar a satisfação no trabalho é apoiar a atitude geral de uma pessoa em relação ao mesmo, ou seja, o interesse em querer exercitar a sua função acreditando no reconhecimento, além de perceber a sua utilidade no dia a dia do contexto empresarial.

Com base em todos esses pressupostos, é relevante salientar que a satisfação dos funcionários de uma empresa é um dos fatores a se preocupar com ela, uma vez que ela pode ajudar na competitividade e o crescimento da empresa.

O relacionamento é um algo muito importante em qualquer que seja ambiente, seja ele empresarial, social e amorosa são os fatores que fortificam amizade entre as pessoas. Não se compartilha só o mesmo ambiente de trabalho, ou seja, mesmo tarefas entre os colaboradores de uma organização, mas também são compartilhadas os problemas pessoais, frustrações, alegrias, cervejas do “happy hour” e empatias. O que faz com que os funcionários se considerem não só amigos como também irmãos que a vida lhes oferece.

Assim sendo, pode-se observar no Gráfico 10 relativamente a questão do relacionamento entre os funcionários e os seus chefes é possível dizer que na média de 50 empresas pesquisadas, 40% dizem que existe um relacionamento muito bom entre ambas partes, 34% dizem que é bom, 24% dizem que é perfeito, 2% nada bom e um pouco bom com 0% assim totalizando 100%.



Fonte: Oruca, 2020

Os relacionamentos são fundamentais para o sucesso de uma organização, sendo assim, se acontecer o oposto a probabilidade de existir conflito é muito alto. No entanto, é de suma responsabilidade do gestor estabelecer um canal de ligação estável entre os colaboradores da empresa com os seus superiores.

A questão do relacionamento seja interno entre os colaboradores, equipes, os chefes e stakeholders assim como externo entre clientes, fornecedores e concorrentes é muito relevante para uma organização que busca sua permanência no mercado de negócio.

O conceito Relação Interpessoal - RI advém dos estudos da sociologia e da psicologia, é definido como a relação entre duas pessoas ou grupos de pessoas, podemos especificá-lo como relações entre amigos, colegas de faculdade, colegas de trabalho, família, grupos, igrejas, comunidades, ou seja, uma relação social que é orientada pelo grupo de pessoas que frequenta uma mesma sociedade (SOARES et al., 2019)

Nas palavras de Araújo et al. (2012, p. 48):

A comunicação, com qualidade, facilita o alcance dos objetivos da empresa, resolve problemas, evita conflitos, cria interação na organização, tanto horizontal quanto vertical, assim, a relação entre funcionários, líderes e diretores se solidifica. A falha da comunicação dentro da organização pode ser o fracasso para a empresa, pois gera desperdício de recursos que podem ser vitais para sua sobrevivência.

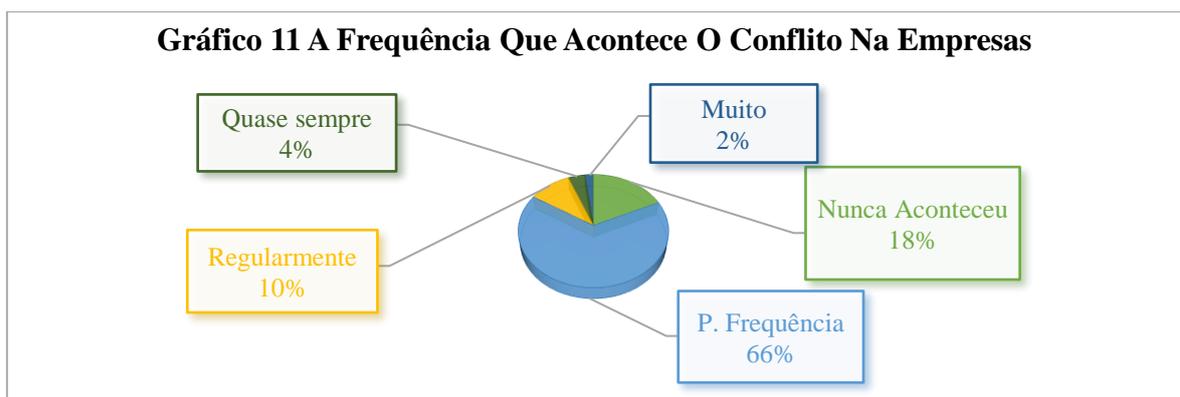
De acordo com o Chiavenato (2010) o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas. “as pessoas não atuam

isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

É de responsabilidade do gestor anotar com que frequência acontece o conflito na sua organização, quais são os motivos, em que nível da empresa acontece mais vezes, qual é a satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da organização, qual é o relacionamento dos colaboradores com os seus superiores, relação entre eles e qual é o departamento que apresenta mais conflitos. Esses pequenos detalhes ajudam na tomada de decisão e na busca de solução viável para a resolução do conflito.

Com isso observa-se que na média de cinquenta gestores entrevistados sobre com que frequência acontece os conflitos nas suas organizações, é possível dizer que 66% responderam que o conflito acontece com pouca frequência, 18% responderam que nunca aconteceu, 10% dizem regularmente, 4% quase sempre e 2% muita.

"O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram" (CHIAVENATO, 2004, P. 416).



Fonte: Oruca, 2020

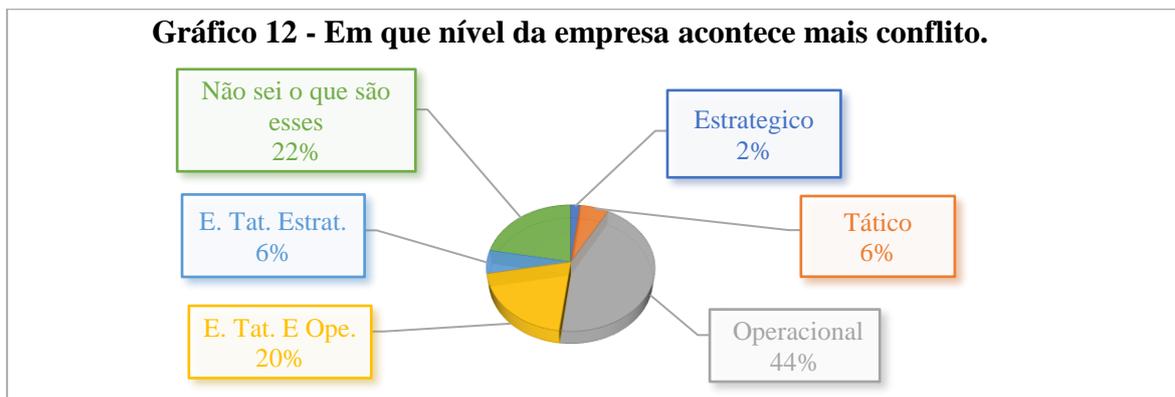
Com relação ao gráfico 12 é possível observar as divisões de níveis hierárquico das organizações seja ela de pequena, média e grande dimensão. Podendo assim ter uma visão geral de como são distribuídas as atividades de acordo com as competências de cada um. Os três níveis que compõem uma organização são: Nível estratégico, Nível tático e nível operacional.

Relativamente ao nível estratégico pode-se dizer que é o nível mais elevado de uma organização, visa elaborar as políticas, diretrizes, objetivos assim como as tomadas das decisões da empresa, geralmente é composto pelos presidentes, diretores e os demais gestores da alta cúpula da organização.

Nível tático, ou seja, intermediário, é geralmente composto pelos gerentes de diferentes departamentos que são responsáveis pelas ações do dia a dia do nível operacional.

Visa estabelecer uma liderança de qualidade, motivar seus colaboradores e traçar metas de curto e médio prazo.

Nível operacional é o último de todos, formado pelos supervisores, chefes de equipes e colaboradores que são responsáveis pela execução e realizações das atividades da produção. Visa aperfeiçoar a produção de bens e serviços de maneiras satisfatórias em curto prazo, sempre seguindo as diretrizes estabelecidas no nível tático.



Fonte: Oruca, 2020

À vista disso, é possível dizer que o planejamento estratégico é responsabilidade dos executivos de nível mais alto, que podem ser ajudados por assessores, organizações profissionalizadas, de grande porte, podem utilizar equipes ou departamentos de novos negócios para auxiliar os executivos; organizações participativas promovem o envolvimento de seus funcionários dos mais diferentes níveis nesse processo, o processo de planejamento é uma sequência de análises e decisões (MAXIMIANO, 2000).

Ao terminar o processo de elaboração estratégica, o planejamento, implementação e controle da execução da estratégia; é relevante determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los. A quantidade de pessoas que administram empresas que sequer souberam responder o que são tais níveis assusta e novamente chama atenção para a importância da qualificação e capacitação para gestão empresarial.

Para Oliveira (2009), o planejamento tático é uma metodologia administrativa com a finalidade em utilizar eficientemente os recursos da empresa para execução dos objetivos previstos em determinada área de resultado, sua preocupação é a decomposição dos objetivos.

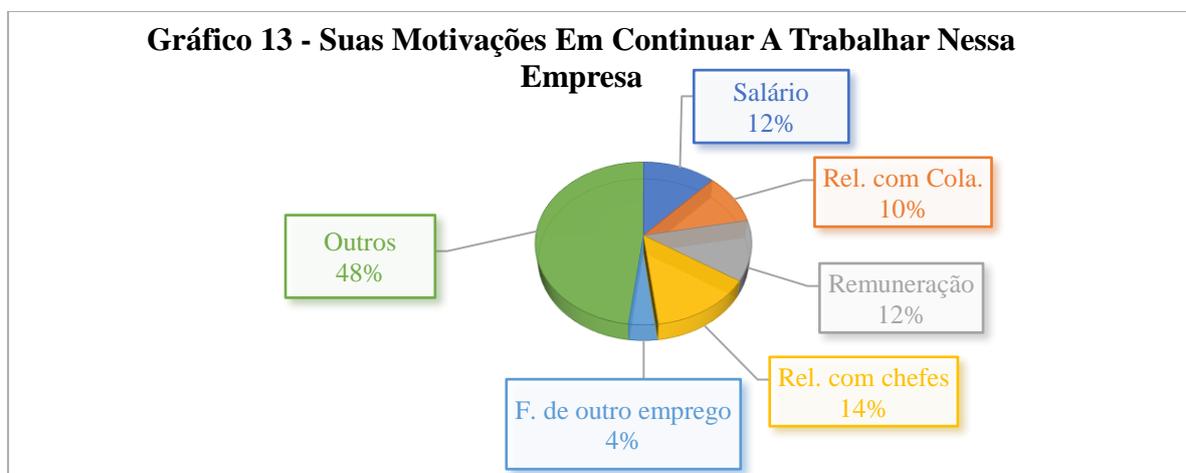
O nível operacional por ter a responsabilidade de cuidar das execuções das atividades e serviços das empresas, ele está diretamente ligado ao nível tático no que diz respeito ao cumprimento das atividades traçadas pelo o nível tático.

De acordo com Maximiano (2000), para realizar objetivos estratégicos e administrativos, é preciso definir atividades e recursos. Esse é o domínio do planejamento operacional; o processo de planejamento operacional consiste em definir como realizar objetivos, os planos operacionais contêm os seguintes elementos: objetivos específicos, atividades necessárias para realizar esses objetivos e recursos que devem ser mobilizados para realizar as atividades.

Segundo o Dicionário Aurélio (2010) a palavra motivação é o ato ou efeito de motivar, de despertar o interesse por algo: os elogios serviram de motivação para melhorar. Ou seja, Reunião das razões pelas quais alguém age de certa forma; processo que dá origem a uma ação consciente.

A motivação no trabalho é um ponto chave para o sucesso no ambiente profissional pois estabelece um clima estável e reflete na satisfação e na produtividade da organização. Portanto, estabelecer os mecanismos do impulso aos colaboradores dentro da organização, é de suma responsabilidade do gestor. Criar ações que promovam manutenção da motivação e satisfação dos trabalhadores numa empresa é muito interessante e é uma coisa que tem que ser constante.

O gráfico 13 visa identificar os fatores que motivam os trabalhadores a continuar a trabalhar nas empresas pesquisadas. Entre cinquenta empresas entrevistadas 48% dos colaboradores responderam que outros fatores além desses é que lhes motivam a continuar exercendo suas atividades nas suas empresas, 14% responderam que é o relacionamento com os seus superiores, 12% identificaram a remuneração, 12% dizem o salário, 10% dizem relacionamento com os outros colaboradores e por último 4% dizem que é a falta de outro emprego.



Fonte: Oruca, 2020

Segundo Robbins (2005, p. 152), “a teoria mais conhecida sobre motivação é provavelmente, a das necessidades, de Abraham Maslow”, que é apresentada por uma pirâmide e descreve que os indivíduos possuem cinco níveis de necessidades às quais desejam satisfazer, sendo que estas se subdividem em necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e de autorrealização).

Relativamente à pirâmide de Maslow, é possível dizer foram citados os cinco fatores motivacionais que influenciam no comportamento dos funcionários, que são: fisiologia, segurança, social, estima e autorrealização.

Para Oliveira (2002) as necessidades fisiológicas estão relacionadas a sobrevivência do indivíduo, bem como sua espécie. Exemplo: os alimentos, o repouso, o abrigo e o sexo, que quando saciadas levam o indivíduo a buscar satisfazer outras necessidades. O próximo nível a ser satisfeito, segundo Maslow, está relacionado à necessidade de segurança, onde o indivíduo procura “segurança e proteção contra mal físico ou emocional” (ROBBINS, 1998, p.109).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa realizada, tornou-se possível aprofundar o conhecimento no que diz respeito ao fenômeno conflituoso no ambiente de trabalho. A mesma apontou como a gestão de conflitos é importante na gestão empresarial. Tendo o acesso às diferentes tipos de abordagem de conflitos, assim como a identificação de ambientes ou causas conflituosas que podem ser considerado como pacífico ou contundentes, mostrou que devem sempre ser conduzidos de forma digna e respeitosa com base nas habilidades e competências técnicas e profissionais no qual exige um grande controle emocional dos gerentes da empresa.

Considerando que as situações conflituosas podem acarretar series consequências negativas para uma organização, afetando desde sua produtividade e diminuir os rendimentos da empresa, assim como desmotivar os colaboradores criando um clima desconfortável.

A pesquisa de campo demonstrou que a maioria das empresas são administradas de forma relativamente amadora, com administradores de pouca ou nenhuma formação na área e com os conflitos sendo causados por diferentes fatores, como: a falta de comunicação, a insuficiência dos recursos, diferentes objetivos e metas entre os grupos e equipes, além dos técnicos desempenhando as funções que não são das suas áreas de formações ou

competências no qual pode culminar em desentendimento entre os trabalhadores afetando assim a qualidade de produto e serviço oferecido ao público.

Para a melhoria no que tange à gestão de conflitos, sugere-se um grande programa de capacitação empresarial, através de iniciativas governamentais, de órgãos do terceiro setor ou de universidades, visando melhorar a formação e a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, aumentando, conseqüentemente a geração de emprego, renda e beneficiando a sociedade como um todo.

Outro ponto que merece atenção é a necessidade de propagação da cultura do diálogo nas empresas, saber escutar, falar menos e trabalhar mais é uma capacidade que está diretamente ligada ao comportamento do indivíduo. Com isso, é possível dizer que para manter boas relações no ambiente social, trabalho e vida familiar, é fundamental saber escutar e ter a capacidade de saber interpretar a mensagem escutada.

Isto posto, é relevante enfatizar que investir na comunicação aberta e transparente vai trazer os benefícios para uma empresa, proporcionando um clima estável e benefícios para organização. Por outro lado, é possível dizer que uma informação mal transmitida poderá impactar severamente o atendimento aos clientes e fornecedores, além de interferir nos relacionamentos das interpessoais entre os colaboradores.

É de suma importância que os gestores estabelecem todos os sistemas e subsistemas das organizações trabalhem em colaboração, e ele servirá de elo de ligação entre diferentes níveis organizacionais, diferentes departamentos influenciando lhes a trabalhar para o mesmo objetivo, reforçando as estruturas, o pessoal, o estilo operacional, tático e estratégico, fazendo com que o sistema de recompensa e de liderança trabalhem em suas respectivas responsabilidades de forma integrada para garantir a eficiência da organização.

À vista disso, é importante salientar a relevância do papel do gestor no que se refere a gestão de conflitos nas empresas. Um gestor é um mediador, pacificador que terá como papel facilitar uma comunicação e negociação entre os colaboradores e as empresas por meio de diálogo. Portanto, é extremamente importante que o departamento de recursos humanos contribuir com os programas de capacitações e treinamento especializado para os gestores ampliando seus conhecimentos e capacidades relativamente a gestão de conflitos no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

_____. **Iniciação À Teoria das Organizações**. São Paulo: Manole, 2010

_____. **Trabalhar em Grupo ou Trabalhar em Equipe**. 2004. Qual a Diferença?

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

COSTA, C. **Sociologia: Introdução à ciência da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1997.

COSTA, D. T.; MARTINS, M. C. F. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. Rev. Esc. Enferm. USP, v. 45, n. 5, p. 1191-8, 2011. Disponível em: < Acesso em: 04 abril, 2020

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

KANAANE, R. “Homem e Trabalho: relações interpessoais e pontos de conflitos”. In: **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao Século XXI**; 2 ed; Atlas; São Paulo; 1999.

LAFROIX, Jean. **Marxismo, Existencialismo, Personalismo**. São Paulo: Paz & Terra, 1972.

MARCHORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006.

_____. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade, THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3 ed. Atlas S.A, São Paulo 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. Ed. Ver. E ampl. – 2 Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, T. S. **O que é comunicação empresarial**. Disponível em: <http://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial>
Acesso em: 26 nov. 2020.

ALMEIDA, Mário de Souza, **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2014

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumentos de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010

_____. **Introdução à administração**. 5ª ed. rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins De; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto Dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentic Hall, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AGRADECIMENTO PARA: DEUS, MEUS PAIS, PASTOR TIAGO, UNIEVANGÉLICA, PASTOR ROCINDES, UNIMISSÕES, MEU ORIENTADOR E AOS MEUS PROFESSORES E PROFESSORAS

Com relação ao conceito da palavra agradecer, é possível conceituá-la como forma de demonstrar gratidão; oferecer graças; reconhecer um bem feito por outra pessoa. Com isso, devo toda graça ao Deus o todo soberano, pela vida e saúde, pelo livramento dado ao longo da minha estadia aqui no Brasil, pelo o conhecimento adquirido ao longo dos 4 anos do curso na faculdade. Conquanto se não fosse por ele o que seria de mim? (Sal: 94 – 17)

Aos meus pais, quero dessa oportunidade expressar o meu eterno gratidão a vocês, de uma forma educada nasci e cresci aprendendo que a humildade e o amor é a base de tudo nesse mundo, entendi isso porque foi o que vocês me deram ao longo de todo o tempo. A essa etapa cheguei graças a vocês, graças aos ensinamentos e valores que adquiri com vocês, com isso esse trabalho é o fruto daquilo que há muitos anos vocês cultivaram.

À UniEVANGÉLICA, quero agradecer a oportunidade e bênção compartilhados aos países africanos nomeadamente Guiné-Bissau, Angola entre outros, hoje o vosso cultivo pode até não ser enxergado, porém é relevante salientar que tudo que o homem plantou com o amor e carinho a colheita assim como o fruto será sempre uma bênção, porque tudo o que a mão de Deus toca abençoado será.

Ao Pastor Tiago Luiz Cadenguês, Pastor Rocindes Correa, Prof. Dr. Marcos Flávio Veras, António Carlos Pereira, Prof. Mr. Márcio Dourado Rocha, Pastor Heliel Carvalho, Profa. Dra. Rosalina Leite, Tio Daniel Gomes, Mário Musante da Silva e Suleimane Sulay Djalo quero dessa forma endereçar estas frases de agradecimento que talvez não existam palavras suficientes e significativas que me permitam agradecer a vocês com justiça e com o devido merecimento. A vossa ajuda e apoios foram para mim de valor inestimável, mas é tudo o que me resta. Apenas posso me expressar através da limitação de meras palavras, e com isso quero de uma forma especial vos prestar esta humilde, mas sincera homenagem. Muito Obrigado com todo o carinho e amor! Que deus vos recompensa muito mais.

Aos meus professores e professoras, quero dessa forma agradecer-vos e manifestar o quanto me sinto tão orgulhoso de ter vocês na minha formação. Da vossa nobre carreira profissional descobri que vocês que fazem todas as profissões, portanto merecem todo respeito e considerações.