



A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS

Agenilson Calisto de Assunção¹

agenilson_ca@hotmail.com

Prof. Dr. (Tít. Cult.) Rickardo Léo Ramos Gomes²

rickardolrg@yahoo.com.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Agenilson Calisto de Assunção y Rickardo Léo Ramos Gomes (2020): "A importância do líder na gestão de conflitos", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, ISSN: 1696-8352, (agosto 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/08/lider-conflitos.html>

RESUMO

Nesse artigo, discutimos sobre a importância do líder na gestão de conflitos para identificação, diferenciação e solução dos diferentes tipos de situações. Visamos encontrar pontos de melhorias nos relacionamentos entre líderes e liderados de diversos setores que compõe a equipe corporativa com o objetivo de instigar melhores resultados no empreendimento. Esse trabalho procura contribuir para gerenciamento de conflitos e auxiliar empresas e líderes a melhorarem sua visão na tratativa dos problemas, pois quando se há o problema e não há busca de solução pode ocasionar diversos fatores no ambiente de trabalho. A metodologia utilizada nesse trabalho foi constituída por uma revisão bibliográfica adotando as seguintes abordagens: qualitativa, descritiva e explicativa com levantamento bibliográfico de livros e artigos da internet. A coleta das opiniões dos autores citados teve como foco as áreas de gestão de pessoas, gestão de conflitos, administração, recursos humanos e processos de liderança, com objetivo de identificar as vantagens e desafios da liderança em gestão de conflitos e como influenciar pessoas na busca por um ambiente de trabalho mais favorável e harmônico. Todas as contribuições foram interpretadas e a elas foram adicionadas opiniões dos autores de modo que elas servirão de norte investigativo deste artigo científico. Ao final da pesquisa bibliográfica constatou-se que a Importância do Líder na Gestão de Conflitos não é apenas para "remediar uma confusão", mas sim para identificar as causas de conflitos que ocorrem entre os colaboradores de uma empresa, escutar as partes envolvidas, resolver a situação para que não ocasionem impactos que gerem improdutividade e saiba sanar os problemas que levaram a tal ocasião.

Palavras-chaves: Líder. Gestão de Conflitos. Empresas. Ambiente de trabalho.

LA IMPORTANCIA DEL LÍDER EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

RESUMEN

1 Graduado em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Paulista (UNIP); Bacharelado em Psicologia pelo Centro Universitário Estácio de Sá; Pós-graduando em MBA em Administração e Negócios pelo Centro Universitário UNIATENEU;

2 Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Centro Universitário UNIATENEU; Instituto Euvaldo Lodi; Centro Universitário Farias Brito; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará – UECE; Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Licenciado na Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA.

En este artículo discutimos la importancia del líder en manejo de conflictos para la identificación, diferenciación y solución de diferentes tipos de situaciones. Nuestro objetivo es encontrar puntos de mejora en las relaciones entre líderes y seguidores de los diferentes sectores que componen el equipo corporativo con el fin de instigar mejores resultados en la empresa. Este trabajo busca contribuir a la gestión de conflictos y ayudar a las empresas y líderes a mejorar su visión en el manejo de los problemas, pues cuando hay un problema y no se busca una solución se pueden generar varios factores en el ambiente laboral. La metodología utilizada en este trabajo estuvo constituida por una revisión bibliográfica adoptando los siguientes enfoques: cualitativo, descriptivo y explicativo con relevamiento bibliográfico de libros y artículos en Internet. La recolección de las opiniones de los autores mencionados se centró en las áreas de gestión de personas, manejo de conflictos, administración, recursos humanos y procesos de liderazgo, con el fin de identificar las ventajas y desafíos del liderazgo en el manejo de conflictos y cómo influir en las personas en la búsqueda para un ambiente de trabajo más favorable y armonioso. Todos los aportes han sido interpretados y se han agregado opiniones de los autores para que sirvan de guía de investigación para este artículo científico. Al final de la búsqueda bibliográfica se encontró que la importancia del Líder en Manejo de Conflictos no es solo "remediar una confusión", sino identificar las causas de los conflictos que ocurren entre los empleados de una empresa, escuchar a las partes involucradas, resolver la situación para que no provoquen impactos que generen improductividad y sepan solucionar los problemas que llevaron a tal ocasión.

Palabras clave: Líder. Manejo de conflictos. Empresas. Ambiente de trabajo.

THE IMPORTANCE OF THE LEADER IN CONFLICT MANAGEMENT

ABSTRACT

In this article, we discuss the importance of the leader in conflict management for the identification, differentiation and solution of different types of situations. We aim to find points of improvement in the relationships between leaders and followers of different sectors that make up the corporate team in order to instigate better results in the enterprise. This work seeks to contribute to conflict management and help companies and leaders to improve their vision in dealing with problems, because when there is a problem and there is no search for a solution it can cause several factors in the work environment. The methodology used in this work was constituted by a bibliographic review adopting the following approaches: qualitative, descriptive and explanatory with bibliographic survey of books and articles on the internet. The collection of the opinions of the aforementioned authors focused on the areas of people management, conflict management, administration, human resources and leadership processes, in order to identify the advantages and challenges of leadership in conflict management and how to influence people in the search for a more favorable and harmonious work environment. All contributions have been interpreted and opinions from the authors have been added so that they will serve as an investigative guide for this scientific article. At the end of the bibliographic research it was found that the Importance of the Leader in Conflict Management is not only to "remedy a confusion", but to identify the causes of conflicts that occur between employees of a company, listen to the parties involved, resolve the situation so that they do not cause impacts that generate unproductivity and know how to solve the problems that led to such an occasion.

Subject Descriptor (JEL): D74 Conflict • Conflict Resolution • Alliances • Revolutions

Keywords: Leader. Conflict management. Companies. Workplace.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as áreas de gestão de pessoas das empresas, sejam elas áreas administrativas, recursos humanos e áreas operacionais, buscam o sucesso organizacional, visando setores, equipes e ambiente externo.

Em busca, sempre, de inovações com perspectivas de melhorias, novas posições no mercado, que geram necessidades de mudanças, flexibilidade e comprometimentos dos colaboradores.

Diante desse cenário as empresas acabam exigindo melhores resultados dos seus funcionários, gerando situações de grande pressão e ansiedade, e nem sempre os resultados acontecem como esperados, devido a individualidade e de, cada um, pensar e agir de uma forma diferente, influenciam assim na tomada de decisão ocasionando conflitos que podem ser considerados positivos e/ou negativos.

Com foco em liderança e gestão de conflitos esse artigo procura identificar pontos que sejam considerados fatores de relações interpessoais que podem influenciar tais comportamentos, onde, de acordo com Carnegie (2016, p. 76), “nas relações interpessoais, devemos nos lembrar de que nossos companheiros são seres humanos e que, como tais, desejam ouvir uma palavra que os valorize. É a moeda legal que todas as almas precisam”.

Buscando analisar os estímulos geradores de conflitos e a busca por novas ideias e opiniões que gerem planos de ação que influenciem em novos modelos de comportamento organizacional com foco em um ambiente de trabalho harmônico e saudável, favorecendo o crescimento não só dos gestores de equipes, mas de toda a organização.

Nesse trabalho utilizam-se abordagens qualitativa, descritiva e explicativa com levantamentos bibliográficos de livros, artigos da internet, com foco nas áreas de gestão de pessoas, gestão de conflitos, administração, recursos humanos e processos de liderança, com objetivo de identificar as vantagens e desafios da liderança em gestão de conflitos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção do estudo, que trata da referenciação teórica, serão abordados conceitos e estudos correlatos a esta pesquisa a cerca de três importantes tópicos: A importância do líder, conflitos organizacionais e a atuação do líder na gestão de conflitos.

Ela está estruturada seguindo a linha de raciocínio de Mello (2006, p. 86) que ressalta: “a fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final. Dessa forma, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes”.

2.1 A Importância do Líder

Atualmente as empresas buscam encontrar modelos diferenciais de colaboradores que sejam competitivos, buscam ferramentas de desenvolvimento para atrair novos profissionais e procuram manter os melhores com foco na evolução do seu grupo de colaboradores.

Para tal, é necessário um ambiente favorável com qualidade de vida, ambiente que as pessoas se sintam motivadas e que tenham reconhecimento quando alcançam seus objetivos.

Um bom líder é aquele capaz de contribuir com as outras pessoas, que seja capaz de conhecer suas necessidades individuais, olhar seus objetivos e desempenho. Para tanto, é necessário estabelecer uma comunicação eficaz, desenvolver um bom trabalho em equipe e auto desenvolvimento, além de contribuir para o desenvolvimento dos outros (Souza, 2011, p. 04).

Hersey (1986, p. 104) cita a opinião de Koontz e O'Donnel (1980) segundo a qual a “liderança consiste em influenciar pessoas para realização de um objetivo comum”.

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Quadro 1 – Tipos de Liderança
Fonte: Chiavenato (2005. p.187)

Para o alcance dos objetivos de uma organização seus colaboradores precisam estar engajados e envolvidos com o modelo de direcionamento da empresa. Nesse cenário o líder precisa estar mais que engajado para mostrar qual a finalidade, visão e objetivo da atividade a ser desempenhada.

Todo líder é diferente do outro, as empresas buscam capacitar e desenvolver seus líderes e liderados com base em seus valores e normas corporativas, para melhor apresentarem e realizarem as atividades de acordo com suas pretensões.

Pizzete e Birck (2019, p. 1) argumentam que:

Nesta conjuntura, as empresas para resistirem ao mercado, tendem a aumentar as suas exigências em relação aos colaboradores. Destaca-se desta forma o papel do líder, ou também conhecido como Gestor de Pessoas. Tais profissionais, para atenderem as necessidades das empresas necessitam aliar competência técnica e competência interpessoal. Enquanto a primeira diz respeito ao saber fazer, a segunda está ligada à capacidade de se relacionar com pessoas, ampliando ainda mais a importância da liderança, motivação e do trabalho em equipe.

Para realizar essa tarefa é necessário conhecer os perfis dos colaboradores e líderes que integram toda a organização.

Chiavenato (2010, p. 172) afirma que a cultura organizacional “é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização” onde buscam estratégias e expectativas para a evolução da empresa.

Sempre com o foco na rentabilidade e evolução dos resultados apresentados de acordo com as metas da empresa.

Todo líder requer habilidades de administração, gestão de pessoas e gestão de conflitos, pois enfrenta desafios diários, onde é uma constante superação de dificuldades e aprendizados de acordo com os perfis dos liderados.



Figura 1 – Líder e Gestão de Conflitos

Fonte: Sescap. (2015). *SESCAP-PR realiza curso "Gestão de Conflitos na Empresa"*. Curitiba: SESCAP. Disponível em: <https://sescap-pr.org.br/index.php/noticias/post/cursogestao-de-conflitos-na-empresacomecadia9>. Consultado em: 28/08/2020.

Segundo Moscovici (2011, p. 69) “As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de integração”.

Ou seja, liderar é uma constante maneira de aprender, trocar informações, viver em grupos sociais e conhecer mais o outro e tudo isso alcança grande importância dentro de uma gestão estratégica.

Marino (2005) e Conejero (2011) de acordo com Rocha *et al* (2016, p. 7) opinam sobre a gestão estratégica:

- a) A gestão estratégica compartilha a decisão, desde a geração de ideias, até a implementação de projetos; b) O uso de *workshops* visa a extrair e estimular a criatividade dos agentes para a geração de ideias. Isso permite o surgimento coletivo das estratégias com o envolvimento de proprietários, executivos e gestores; c) O processo de implementação dos projetos estratégicos com reuniões estratégicas do comitê gestor com a equipe de projetos, permite o surgimento de estratégias emergentes, que devem ser consideradas; d) As ações e decisões estratégicas devem ser tomadas de maneira incremental conforme capacidade interna. Com o avanço do processo e consequente aprendizado, os avanços serão significativos; e) Considera-se o impacto que o processo de gestão estratégica pode não só nos proprietários (*shareholders*), mas também em todos dos *stakeholders*; f) É um processo dinâmico porque prevê a realização de revisões periódicas, chamadas aqui de ciclos de gestão estratégica.

O gestor de equipes precisa estar engajado com a empresa, precisa saber identificar as necessidades dos liderados, saber direcionar todas as atividades dirigidas a fim de alcançar os objetivos planejados, saber quais são as formas de superar as dificuldades e barreiras, saber quais

barreiras estão impedindo e dificultando para as conquistas das metas e o principal: precisa saber qual objetivo precisa ser alcançado.

Hanh (2017, p. 8) fala sobre a comunicação e plena atenção:

Como saber qual comunicação é saudável e qual é tóxica? A energia da plena atenção é um ingrediente necessário para comunicação saudável. A prática da plena atenção requer deixar os julgamentos irem embora, voltar a consciência da respiração e do corpo e trazer sua atenção plena àquilo que está em você e à sua volta. Isso vai ajudá-lo a perceber se o pensamento que você acabou de produzir é saudável ou não, se ele é compassivo ou grosseiro.

Assim, de acordo com Hanh (2017), para que haja uma boa comunicação é necessário que seja avaliada a situação e identificado como ela está sendo repassada, visando a solução de problemas e retirada de barreiras encontradas, sem esquecer que para que isso aconteça de forma harmônica é necessário uma comunicação saudável, compassiva e sem julgamentos quando acontecer a escuta.

Os líderes precisam ter um bom relacionamento interpessoal junto a sua equipe, precisam ter maturidade e principalmente ser um bom ouvinte, pois é a partir daí que ele pode identificar as necessidades dos liderados e poder atuar de forma significativa para melhoria do colaborador e da equipe.

Para tal, é necessária não só a cobrança de atividades que precisam ser desenvolvidas, mas, também, o reconhecimento do alcance dos resultados e esforços colocados em prática.

2.2 Conflitos Organizacionais

Para Chiavenato (2004), existem vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo.

O interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal; o externo envolve vários níveis, como: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e Interorganizacional.

Todas as empresas sempre precisam remodelar suas metas para fim de aumentar a produtividade e obter novos lucros, em certos casos podem ocasionar tensões normais, que são indispensáveis ao equilíbrio da rotina de trabalho, isso acontece quando a meta não é atingida ou quando o colaborador se sente atingido, e quando a tensão aumenta de forma exagerada há conflitos de interesses, que por sua vez pode desorganizar o comportamento de um ou de vários colaboradores.

À medida que a empresa vai alcançando seus objetivos, os colaboradores comportam-se "normalmente". realizam suas atividades rotineiras com excelência, quando há mudanças nessas mesmas rotinas podem ocasionar alterações de comportamentos que podem ser contornados entre os próprios colaboradores, em outras circunstâncias é necessário a intervenção do líder e em casos mais extremos há necessidade da intervenção do setor de Recursos Humanos.

Conforme Griffin (2007), p. 450), o "conflito é o desentendimento entre dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas" que quando ocorre de forma positiva pode gerar novos desafios, entretanto quando ocorre de forma negativa, gera discórdias, desmotivações e inprodutividade.

Um ponto muito importante é mencionado por Carnegie (2016, p. 76):

Todo pastor, conferencista ou orador sente a inutilidade de seu desempenho quando não recebe da audiência o menor comentário elogioso. O que se aplica a profissionais aplica-se duplamente àqueles que trabalham em escritórios, lojas, fábricas e aos nossos familiares e amigos.

Nesse trecho de Carnegie (2016) fala que os seres humanos vivem duplamente, em casa e no trabalho, fala que os seres humanos não máquinas para realizar a tarefa e no final do expediente apenas ir embora, ressalta que eles são profissionais que podem trabalhar em qualquer ramo de atuação, mas o que eles têm em comum é a necessidade do elogio, do apreço, da fala e, principalmente, que o reconhecimento sempre é necessário.

Ressalta que a falta desses comportamentos, mencionados anteriormente, pode gerar desmotivação, conflitos, desinteresse, improdutividade e por final pode ocasionar um *turn over* por parte da empresa, e em situações mais descontroladas por parte do colaborador.

2.3 A Atuação do Líder na Gestão de Conflitos

De acordo com Nadler, Hackman e Lawer (1983, p. 207) “é importante lembrar que o conflito, em uma organização, ocorre dentro do contexto de um sistema em funcionamento e, portanto, dentro de um contexto de relacionamento contínuo entre pessoas, grupos e unidades de trabalho.”

A gestão de conflitos é um dos maiores desafios da liderança, pois existem inúmeras variáveis que podem interferir na produtividade.

Entre eles podem ser situações de divergências de opiniões, falta de comunicação, expectativas frustradas, entre outras.

Em todas as situações é fundamental a atuação do líder, para que seja identificado a causa do conflito, evitar avanço do problema, resolver de maneira assertiva para que gere o menor impacto possível e para que promova um ambiente de trabalho favorável.

Para Chiavenato (2004, p. 416). “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”

De acordo com Hanh (2017, p. 90)

Quando, em um ambiente de trabalho, você usa a fala atenta e compassiva, está oferecendo o melhor de si. se conseguirmos combinar nossos *insights* e experiências, o *insigt* coletivo trará as decisões mais sábias. Se não formos capazes de escutar nossos colegas com o coração livre, se apenas considerarmos e apoiarmos ideias que já conhecemos e com as quais concordamos, feriremos nosso ambiente de trabalho. Não importa qual posição você ocupe em seu ofício, pode dar o exemplo aprendendo a escutar a todos com igual interesse e preocupação.

Assim, para Hanh (2017), para ser realizada uma gestão assertiva diante de toda e qualquer circunstância é necessário ter empatia com os colaboradores a fim de entender a discussão e não só realizar julgamentos para que não ocasione desconfortos no ambiente de trabalho.

De acordo com Griffen (2007, p. 450) “enquanto o conflito for administrado de forma cordial e construtiva, tende a servir a um propósito útil da empresa”, pois o mesmo pode favorecer crescimento

e desenvolvimento de uma equipe, entretanto se for tratado de forma errônea pode ocasionar improdutividade e efeitos indesejados.

Carnegie (2016, p. 73) Fala da realidade de muitas empresas e pessoas:

Alimentamos o corpo de nossos filhos, amigos e empregados, mas apenas esporadicamente alimentamos sua vaidade. Nós lhes damos um bife com batatas para adquirirem energia, mas não nos preocupamos em dar-lhes as palavras de estímulos que ecoarão nas suas memórias como a música das estrelas matutinas.

Carnegie (2016) fala da preocupação de líderes, empresas, pais e amigos que estão na busca de suprir a comida na mesa, os bens materiais, o dinheiro pelo serviço feito, mas esquecem de estimular as memórias de momentos vividos, esquecem de ouvir o outro que nem sempre a necessidade é de bens materiais e sim de alguém que possa acolher, que possa estar junto, que possa guiar em momentos de aflição do dia a dia, seja com nosso colega de trabalho, gestor ou recursos humanos e que muitas vezes o que ele tem pra falar pode salvar o rendimento da ocasião que estejam passando.

Vieira (2017, p. 50), cita questões de liderados:

Tenho visto muitos vendedores reclamarem de suas empresas, dos preços não competitivos de seus produtos e serviços, da má qualidade do que vendem, criticando superiores e chefes. Entretanto, vejo outros, dentro das mesmas empresas e equipes, venderem os mesmos produtos, gerando grandes resultados com as mesmas condições, circunstâncias e recursos, porém com uma grande diferença: a atitude e a crença de que eles próprios são os únicos responsáveis pela vida que levam – portanto, são os únicos capazes de mudar seus destinos.

No trecho, Vieira (2017) fala sobre a vivência de dois colaboradores que dividem as mesmas condições, circunstâncias e recursos, porém apresentam resultados e comportamentos distintos diante do cenário, mostrando assim que existem casos que foram gerados por conflitos específicos que precisam ser identificados e tratados para que não ocasionem influências negativas para os demais.

Tal comportamento muitas vezes após ser identificado precisa do apoio do líder para que possa apresentar melhorias, mas sempre deixando claro para o liderado que como o autor menciona “são os únicos capazes de mudar seus destinos”, ou seja, o gestor pode auxiliar na condição que se encontra sendo um facilitador que ajudara nessa transição, mas para que haja evolução o empregado tem que querer evoluir buscando sempre fazer o algo mais.

Maxwell (2012, p. 50) relata sobre líderes inseguros:

Líderes inseguros são autocentrados e, conseqüentemente, toda ação, toda informação e toda decisão passam pelo seu filtro de egocentrismo. Quando o desempenho de alguém em sua equipe é excepcionalmente bom, eles têm medo de ser ofuscados e muitas vezes tentam impedir essa pessoa de subir. Quando o desempenho de alguém em sua equipe é insatisfatório, eles reagem com raiva porque isso os faz parecer maus líderes.

Maxwell (2012) destaca que um líder inseguro pode influenciar negativamente seus subordinados, podendo projetar essa insegurança para seus liderados, ocasionando troca de conflitos, pois buscam apenas *status* de realizações que das muitas vezes não são alcançadas,

umentando assim a insegurança de toda uma equipe, aflições em alguns colaboradores e “quebra de correntes” entre o grupo.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse trabalho foi constituída por uma revisão bibliográfica adotando as seguintes abordagens: qualitativa, descritiva e explicativa com levantamento bibliográfico de livros e artigos da internet, com foco nas áreas de gestão de pessoas, gestão de conflitos, administração, recursos humanos e processos de liderança, com objetivo de identificar as vantagens e desafios da liderança em gestão de conflitos e como influenciar pessoas na busca por um ambiente de trabalho mais favorável e harmônico.

Vieira (2017, p. 129) destaca que:

Nós vivemos inseridos basicamente em dois ecossistemas. O primeiro é o nosso lar, é onde iniciamos e finalizamos o nosso dia, um local de extremo poder sobre nossas emoções e nosso estado de espírito. O segundo é o lugar de trabalho. É lá onde passamos a maior parte do nosso dia produtivos e alertas.

Vieira (2017), destaca que os profissionais têm dois lugares de maior convívio e o lugar onde deposita-se a maior quantidade de energia é onde se passa a maior parte do tempo, que é no trabalho, por isso busca-se identificar métodos que possam ajudar na atuação dos profissionais que produzem.

Trazendo, assim, novas perspectivas de gestão e mercado com base em autores que praticam, vivenciam e procuram novas formas de olhar para o desenvolvimento profissional.

Na busca pelos assuntos é possível encontrar um leque de autores que buscam facilitar o conteúdo com visões de mercado, administração de empresas, vivências empresariais e familiares.

Dentre as pesquisas que motivarão esse artigo destacam-se autores como: Chiavenato (2004 e 2010), Hanh (2017), Viana (1993), Santos (1978), Etzioni (1974) e Moscovici (2011), Carnegie (2016), entre outros.

Foram empregados, para o desenvolvimento desse artigo, materiais já elaborados de artigos científicos, revistas e livros. Para formalização de uma boa base teórica foram utilizados autores que proporcionam o alicerce da administração no Brasil e no Mundo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Importância do Líder na Gestão de Conflitos não é apenas para "remediar uma confusão", mas sim para identificar as causas de conflitos que ocorrem entre os colaboradores de uma empresa, escutar as partes envolvidas, resolver a situação para que não ocasionem impactos que gerem improdutividade e saiba sanar os problemas que levaram a tal ocasião.

Quando um líder despreparado se depara com tais circunstâncias mencionadas no decorrer desse trabalho pode gerar não só improdutividade, mas desmotivação, problemas psicológicos e modificá-las de tal forma que seja irreversível a situação.

Carnegie (2016, p. 77) fala: “Magoar as pessoas, além de não modificá-las, jamais as desperta para suas atividades”, ou seja, a organização precisa identificar todos os pontos positivos e negativos dos líderes que compõem o grupo, treiná-los com foco em gestão, motivação, liderança, entre outros comportamentos para que esse possa atuar de forma significativa dentro da empresa.

As empresas esperam que seus líderes tenham um comportamento de acordo com as normas da empresa para que situações de conflitos não gerem julgamentos negativos entre os

envolvidos, para tal essas empresas realizam treinamento com direcionamento voltado a visão, missão e valores para que seus líderes possam ter um direcionamento assertivo quanto a sua função.

REFERÊNCIAS

Carnegie, Dale. (2016). *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*. Tradução: Fernando Tude de Souza. 53ª Ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, Idalberto. (2005). *Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Chiavenato, Idalberto. (2010). *Gerenciando com pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Conejero, M. A. (2011). *Planejamento e Gestão Estratégica de Associação de Interesse Privado do Agronegócio: uma contribuição empírica*. 325 f. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

Etzioni, Amitai. (1974). *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Griffin, Ricky W. (2007). *Introdução à Administração*. São Paulo: Ática.

Hanh, Tich Nhat. (2017). *A Arte de se comunicar*. Tradução: Karin Andrea de Guise. Rio de Janeiro: Vozes.

Hersey, Paul. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

Koontz, H.; O'Donnel, C. (1980), *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. 12.ed. São Paulo: Pioneira.

Malakowsky, Halana Franciela; Kassick, Cristine. (2014). "O conflito no ambiente de trabalho: Um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais". *Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Gestão e Desenvolvimento*. Novo Hamburgo, Ano XI, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. ISSN 1807-5436.

Marino, M.K. (2005). *Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil*. São Paulo. Tese (Doutorado em

Administração) -Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Maxwell, John C. (2012), *Líder 360: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa*. Tradução: Valéria Lamim Delgado Fernandes. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Mello, Carlos Henrique Pereira. (2006). *Gestão da Qualidade*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Moscovici, Fela. (2011). *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 20ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio.

Nadler, D.; Hackman, J. R.; Lawler III, E. (1983). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Campus.

Pizzete, Márcio. Birck, Elizabeth da Silva Mello. (2019). "Liderança e gestão de pessoas na atualidade". *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 04, Ed. 06, Vol. 02, pp. 69-77 Junho. ISSN: 2448-0959

Rocha, Kelly Bispo; Cavagnari, Daniel Weigert; Souza, Eduardo César Pereira; Martins, Cibele Barsalini (2016). "A Importância da Liderança na Gestão Estratégica das Organizações: Uma Revisão Bibliográfica". *Revista Expectativa – Secretariado Executivo*. V. XV – Nº 15. ISSN 1676-045x.

Santos, Osvaldo. (1978). *Orientação e Desenvolvimento do Potencial Humano*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Sescap. (2015). *SESCAP-PR realiza curso "Gestão de Conflitos na Empresa"*. Curitiba: SESCAP. Disponível em: <https://sescap-pr.org.br/index.php/noticias/post/cursogestao-de-conflitos-na-empresacomecadia9>. Consultado em: 28/08/2020.

Souza, L. R. da S. (2011). "Liderança: Impactos Positivos E Negativos Sobre O Potencial Criativo Das Pessoas No Ambiente Organizacional". *Revista da Católica*. V. 3, nº 5, jan/jul. Disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo07.pdf>. Consultado em: 10/08/2020.

Vieira, Paulo. (2017). *Poder e alta performance: o manual prático para reprogramar seus hábitos e promover mudanças profundas em sua vida*. São Paulo: Editora Gente.

Viana, Marco Aurélio Ferreira. (1993). *Revolução Estratégica e Gerencial*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.