

# A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS SITUAÇÕES CONFLITIVAS NAS ORGANIZAÇÕES

Karen Silva Quetto<sup>1</sup>  
Lídia Chagas de Santana<sup>2</sup>  
Inez Maria Dantas Amor Garrido<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral identificar através do líder quais são as melhores formas dentro de uma organização para a administração de situações conflitantes e o estabelecimento de determinadas metas para melhorias. Na introdução retrata a importância de um líder dentro de uma organização e a sua visão nos conflitos existentes. Em seguida trata sobre o conceito de conflito, seus tipos e o clima organizacional, para tratamento da insatisfação em decorrência das relações conflitantes. Identifica o papel estratégico da comunicação e os relacionamentos interpessoais sendo fatores interligados e, por fim, analisa a diferença de líder versus chefe e a teoria da motivação profissional, tendo como exemplo a pirâmide de Maslow. Conclui-se que a liderança é de suma importância para a organização e tem um papel de grande responsabilidade nas situações que envolvem motivação e conflito.

**Palavras- Chave:** Conflito, Liderança, Comunicação, Organização, Motivação.

## ABSTRACT

This article has the general objective of identifying through the leader what are the best ways within an organization for the management of conflicting situations and the establishment of certain goals for improvement. In the introduction, he portrays the importance of a leader within an organization and his vision of existing conflicts. Then it deals with the concept of conflict, its types and the organizational climate, for treating dissatisfaction due to conflicting relationships. It identifies the strategic role of communication and interpersonal relationships being interconnected factors and, finally, it analyzes the difference between leader versus boss and the theory of professional motivation, using the example of the Maslow pyramid. It is concluded that leadership is of paramount importance to the organization and has a role of great responsibility in situations involving motivation and conflict.

**Keywords:** Conflict, Leadership, Communication, Organization, Motivation.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Administração da Faculdade Visconde de Cairu. E-mail: karensq16@gmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Letras; Pós- Graduada em literatura e Orientadora de TCC; E-mail: [lidialadas@yahoo.com.br](mailto:lidialadas@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Mestra em Administração; Administradora, Professora e Psicopedagoga; E-mail: inezgarrido@cairu.br

## 1 INTRODUÇÃO

Vive-se em uma época na qual a questão financeira é o foco principal para as pessoas e as empresas, a partir disso, o gerenciamento das pessoas torna-se uma competência gerencial fundamental.

O sucesso de um líder moderno depende diretamente da sua competência em lidar com as pessoas, principalmente as que formam a sua equipe de trabalho. O sucesso do negócio é inteiramente interligado a isso, a definição de estratégias, fixação de metas e objetivos com intuito de delegar decisões e ações para que suas equipes de trabalho façam todo o processo da melhor maneira possível. A habilidade de lidar com eficiência com diferentes tipos de pessoas é o fruto de um líder.

Diante desse contexto a problemática surge com a finalidade de compreender quais os procedimentos e técnicas que melhor se adequam e justapõem para melhorar a administração nos conflitos organizacionais? As situações de conflitos ocorrem quando duas ou mais partes têm atitudes ou pontos de vista contrários a um determinado assunto. Em um ambiente organizacional os conflitos gerados são decorrentes de questões comportamentais, faltas, erros de comunicação e comportamentos não condizentes a éticas e valores. Para que não ocorram problemas futuros mais complexos, ao se verificar os casos ocorridos, antecipadamente, fica mais fácil para tratá-los tornando até o problema uma questão positiva. Contudo, para isso é necessário que se estabeleça uma meta.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar através do líder quais são as melhores formas dentro de uma organização para a administração de situações conflitantes e estabelecimentos de determinadas metas para que conflitos existentes não sejam praticados permanentemente.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira parte trata do conflito sendo eles seus tipos e o clima organizacional, em seguida busca identificar o papel estratégico da comunicação demonstrando suas diferentes formas de se comunicar e a sua importância, seguidamente identifica a questão do relacionamento interpessoal dentro de uma organização num modo geral e por fim

analisa a questão da liderança no século XXI, diferença de líder e chefe, junto a teoria da motivação profissional tendo como exemplo a teoria de Maslow.

O presente estudo parte de um levantamento de pesquisas bibliográficas descritivas com abordagem quantitativa a respeito do assunto liderança através de livros, sites e artigos, auxiliando na compreensão do assunto tratado, reunindo dados e informações de como os conflitos podem surgir e como eles podem ser solucionados.

Sobretudo, o trabalho propõe estudos e discussões sobre este assunto, com intuito de identificar a consequência dos conflitos no ambiente organizacional, descrever liderança dentro da organização, verificar até onde as diferenças interpessoais podem causar os conflitos, além de sugerir modelos de tomadas de decisão do líder perante situações conflitivas.

Tendo em vista que gerir equipes de trabalho significa interagir com pessoas, conciliar, ou, pelo menos tentar a mediação entre interesses dissidentes. Enfim, gerir pessoas implica em administrar conflitos, competências, qualidades pessoais e potenciais humanos.

## **2 CONFLITO**

O conflito é inevitável e constante nas organizações, mas existem situações e ambientes que potencializam sua ocorrência, por isso, uma vez que forem ignorados ou mal resolvidos poderão se tornar prejudiciais gerando diminuição da produtividade, desgaste da confiança, formações de alianças com posturas polarizadas, sigilo e redução no fluxo da informação, problemas morais consomem de grande quantidade de tempo e paralisa na tomada de decisões.

Pode-se definir conflito, profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes, choque e enfrentamento. O conflito em si, não é negativo, a não ser que seja visto por uma perspectiva desqualificadora, pois onde alguns veem o problema outros conseguem visualizar desafios e oportunidades.

O conflito vai muito além que um simples desacordo ou desavença, a partir disso a liderança deve estar presente, acima de tudo, pois minimiza as diferenças grupais e individuais, procurando estabelecer alguns suportes, servindo para a tomada de decisão. De acordo com Chiavenato (2004):

o conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. As pessoas, nunca possuem objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses individuais sempre produzem algumas espécies de conflitos. (Chiavenato, 2004)

Superar divergências, desconfianças, preconceitos, nos lança a possibilidade de construir pontes capazes de ligar o que é diverso, possibilitando que cada um possa contribuir com o todo a partir de suas características específicas, das especialidades locais visando uma melhor integração das pessoas, dos processos, dos meios visando uma sociedade humana mais igualitária, mais democrática e menos predatória do meio ambiente. Ou seja, o conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes.

## 2.1 TIPOS DE CONFLITO

Para entender e resolver os conflitos, é necessário conhecer seu tipo e cada situação de sua origem. Mussak (2010, p.165) classifica o conflito em 3 tipos: intrapessoal ou interno, interpessoal, organizacional e entre grupos. O conflito intrapessoal é o chamado conflito pessoal. Nele o indivíduo sente-se desmotivado, perturbado e sem concentração. Acontece quando há choque entre as expectativas, planos e objetivos pessoais e atividades empresariais.

Os conflitos interpessoais ocorrem entre indivíduos. Muitas vezes são causados por falha na comunicação, por diferenças entre indivíduos, divergências de personalidade ou por stress, sendo o mais comum nas organizações. Os organizacionais ocorrem, geralmente, por diferenças entre departamentos, mudanças na organização ou por falha na comunicação.

Chiavenato (2004) classifica os conflitos como: percebido ou latente, experienciado ou velado e manifestado ou aberto.

□ Conflito latente: é aquele conflito não declarado e não há uma clara consciência de sua existência;

□ Conflito experienciado: é quando provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra; geralmente não é demonstrado com clareza;

□ Conflito manifestado: conflito que já atingiu ambas as partes é percebido por terceiros e pode interferir nos processos dentro da organização.

“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).

Conhecendo o tipo de conflito, o líder terá a capacidade de tomar a melhor decisão, prevalecendo o bem-estar de todos.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

As empresas tem apresentado um enorme crescimento de acordo com as constantes mudanças no mundo, e para isso elas precisam de pessoas motivadas e felizes com eles na organização.

A organização deve trazer um conforto ao funcionário, tanto físico como psicológico, já que existe uma relação pessoa-pessoa. Cada vez mais as empresas investem em ambientes de trabalho saudáveis para as pessoas e a própria organização. Essa situação de bem-estar dá-se o nome de clima organizacional: “é um campo de estudo que tem relevância impar na teoria das organizações contemporâneas” (Mussak, 2010).

Em locais com mudanças contínuas não se deve buscar somente a satisfação do cliente externo, mas conjuntamente o cliente interno, ou seja, os funcionários, pois sua motivação implicará no atendimento do cliente externo, contribuindo para atingir os objetivos empresariais.

Quando o CO (comportamento organizacional) é insatisfatório podem-se perceber certos conflitos tanto entre colaboradores, como entre chefia e subordinado, gerando assim prejuízos para a empresa. Um dos aspectos que se pode perceber em um clima organizacional insatisfatório é o alto índice de rotatividade dos funcionários.

As empresas que têm um CO favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão o seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar

um ambiente motivador que lhe propicie crescer no mercado de trabalho. São vários os fatores que influenciam o clima organizacional, entre eles estão a motivação, tipos de liderança e a comunicação entre outros.

### 3 O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é a base de toda relação com o outro: família, amigos, professores, chefes etc. Assim, saber comunicar-se, expor o que se precisa e ouvir os outros com atenção é capacidade básica em qualquer processo de diálogo. Entender sobre comunicação é necessário quando se deseja saber gerenciar um conflito. Podemos classificar em três os tipos de comunicação:

a) **comunicação de massa**: é a comunicação realizada pelos meios de comunicação – rádio, televisão, revista, jornal, site, entre outros. Essa forma de comunicação envolve um público amplo e tem determinados padrões para alcançar pessoas tão diferentes ao mesmo tempo;

b) **comunicação institucional ou organizacional**: utilizada em espaços sociais formais, para trocar conhecimentos que são importantes para os trabalhos realizados naquele local como, por exemplo, um mural informativo em uma escola. Nesse tipo de comunicação as pessoas representam os cargos que ocupam e utilizam linguagem formal;

c) **comunicação interpessoal**: troca de informações entre pessoas diretamente (face a face) ou indiretamente (por meio de tecnologias como o telefone) visando fortalecer laços sociais.

A partir destes meios pode-se verificar a forma mais sensata para exercer a comunicação. Verificar antecipadamente com quem está se falando e a forma que se fala. Atualmente em redes sociais, por ser uma comunicação em massa, onde várias pessoas de diferentes tipos de raça, gênero, níveis culturais, possuem opiniões diversas e entendem da maneira que melhor lhe convém. Portanto, é necessário ter bastante cuidado na forma de se expressar.

Comunicação é a forma de transparência ao passar as informações, que são emitidas em constância por todos os seres humanos, envolve participação de todas

as partes, o retorno das informações é o *feedback*<sup>3</sup>, essa relação acontece a todo momento, na vida e no cotidiano de todos. O motivo da existência dos conflitos tanto nas organizações como na vida pessoal é decorrente da falha na comunicação, falha essa que pode ser identificada pelo emissor e pelo receptor, e que pode ser trabalhada através de diversas formas.

As organizações necessitam de programas internos, que focam na comunicação no ambiente organizacional, por isso que podem ser utilizadas algumas ferramentas e métodos da informação ser transmitida de forma clara e objetiva para todos da organização. De acordo com (Pessoni Portugal, 2011), é importante que um programa de comunicação interna possa ser estruturado e fundamentado, com a participação do corpo funcional, de modo que os trabalhadores fazem parte da interação e fazendo assim a diferença.

Os gestores podem conseguir colocar estes métodos em prática, podem estruturar a comunicação interna, passando a trabalhar em sinergia com todos, obtendo responsabilidade no trabalho é possível alcançar êxito nas atividades e melhoria no desempenho de todos que constituem uma organização.

A prática de ser ouvido e ouvir têm sido utilizada pelas organizações em forma de estratégia tanto interna como externa, saber das expectativas do colaborador em relação à organização, se o colaborador tem a mesma visão da organização, o que o colaborador espera dos gestores como algo que pode agregar na vida de todos os colaboradores, é provável que essa estratégia esteja sendo muito utilizada por gestores que prezam o trabalho com sinergia, onde todos possam trabalhar com satisfação e prazer em executar o que realizam.

Portanto, o elo que pode unir todo público interno é a clareza na comunicação, esta interação internamente, influencia também nos resultados externos, com a junção de todos envolvidos num mesmo objetivo, os negócios também podem alcançar o sucesso organizacional.

### 3.1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

---

<sup>3</sup> Avaliação individual

A convivência humana é um desafio. Pesquisas apontam que a produtividade e eficiência de um grupo está associada à qualidade das relações interpessoais (LEWIN, 1965, p. 66). Conhecer, em profundidade, os desejos das pessoas com quem se trabalha, pode ajudar na manutenção da harmonia no ambiente profissional. Conceber um bom ambiente de trabalho não é tarefa fácil, por isso, é necessária a valorização do diálogo.

Podem-se qualificar os níveis de comunicação e relacionamento interpessoal de acordo com a qualidade das relações:

- Nível quatro: os indivíduos apenas se olham ou falam somente o necessário;
- Nível três: as pessoas se tratam com educação, mas a relação ainda está limitada;
- Nível dois: os indivíduos colocam suas ideias, mas ainda não têm muita confiança uns nos outros;
- Nível um: as pessoas compartilham sentimentos e ideias com muita confiança.

É relevante considerar que cada indivíduo tem desejos únicos que afetam na maneira como se comportam diante de determinadas situações. Em uma organização, os comportamentos são afetados também pela disposição de aprendizado, de como lidam com o ambiente, com as atitudes dos colegas, com suas próprias emoções e valores, com as maneiras como funcionam os sistemas de recompensa e punições dentro da empresa e, principalmente, em como consegue manter a motivação.

Brondani (2010) afirma que quando os laços estão fortalecidos, os problemas são mais facilmente resolvidos e as dificuldades cotidianas são reduzidas. O mesmo autor apresenta estudos que demonstram que quando o relacionamento interpessoal de equipes de trabalho é avaliado de tempos em tempos, com ações que tenham como objetivo a melhoria das relações, o clima organizacional melhora. Algumas características individuais, apontadas por Bom Sucesso (2002), podem atrapalhar a realização de trabalhos coletivos: a falta de objetivos pessoais, as dificuldades em lidar com o tempo, não saber priorizar tarefas e não saber ouvir os outros.

Existem também muitas situações de estresse da atualidade que são geradas no ambiente de trabalho. A Agência Europeia de Pesquisa em Segurança e Saúde no Trabalho (Eashwr) realizou uma pesquisa em que apontou as características dos



ambientes de trabalho que podem levar prejuízos à saúde. Quando se compreende o fenômeno do estresse e suas condições de aparecimento e controle, é possível prevenir e gerenciar melhor os conflitos. Embora a palavra estresse seja muito utilizada cotidianamente, é fundamental entender melhor o que ela significa suas consequências e maneiras de prevenção. O termo estresse indica uma tensão, um estado causado por um nível de euforia e grande esforço para o corpo e a mente. Sem qualquer tipo de tensão, a tendência é que o indivíduo fique depressivo. Então, são questões que acabam influenciando muito no ambiente de trabalho e tais questões acaba causando um ambiente sem harmonia e podendo ocasionar ainda mais os conflitos organizacionais.

Lessa (1999) aponta tipos de forças motivadoras que influenciam os trabalhadores no exercício de suas funções:

a) Motivação para a realização: indivíduos que se tornam motivados para superar desafios e sentirem-se realizados;

b) Motivação por afiliação: indivíduos que atuam melhor ao serem valorizados com elogios pelos seus superiores;

c) Motivação para competência: pessoas que buscam apresentar soluções para os problemas, exercem suas tarefas com qualidade e procuram sempre inovar. Muitas vezes, por se cobrarem muito para realizarem um bom trabalho, acabam fazendo o mesmo com os colegas;

d) Motivação para o poder: pessoas que têm facilidade para influenciar colegas, modificar situações e assumir riscos. Isso pode gerar ações positivas, quando estão voltadas ao desenvolvimento da organização, ou negativas, quando voltadas apenas a ampliar a estima pessoal.

De um modo geral, pode-se concluir que as pessoas, quando em um processo de interação interpessoal, tendem a procurar situação de equilíbrio, não significando que seja a que prevalece em todas as situações, porém é sempre a intenção dos membros de um grupo. A análise de determinados diálogos, conhecer a percepção que o outro tem de você, determinar os resultados desejados de cada relacionamento, pensamentos e ideias, são alguns fatores que levam em consideração o melhor caminho para a boa convivência.

#### **4 LIDERANÇA**

Atualmente no mundo dos negócios, a liderança vem se tornando o principal assunto. Saber liderar é usar a humildade e entender o que os seus seguidores necessitam. Não adianta exercer tal função, sendo que não existe reciprocidade com seus funcionários, bem-estar e o desenvolvimento ao seu redor. Então a chave para a boa liderança é exercer as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos (HUNTER, 2004). Lembrando que, nem todo líder precisa necessariamente ser um administrador, mas ter conhecimento no setor administrativo acaba sendo um grande passo, pois mesmo desenvolvendo habilidades humanas tem que saber gerenciar sua equipe, motivar seus colaboradores conscientizando de que juntos é possível tornar a empresa consecutivamente melhor.

Portanto, de acordo com Hunter (2004) liderança é: “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” O efeito da liderança nas organizações hoje, se trata de acordo ao desempenho dos colaboradores onde muitos querem ser reconhecidos. Porém, nem toda organização deposita confiança nas pessoas e, ao mesmo tempo, geram oportunidades para possíveis crescimentos dentro da empresa.

Nos tempos atuais, muitas empresas acabam se preocupando apenas com a lucratividade e não com o que as pessoas podem contribuir e oferecer para ampliar seus lucros e o aumento da produtividade.

As pessoas querem e precisam encontrar o seu valor dentro da organização, ou seja, serem vistas, reconhecidas não apenas por executar suas tarefas, mas sim também possuir equilíbrio e sintonia para absorver todos os pontos fortes necessários a seu favor, construir ambientes saudáveis com pessoas felizes e produtivas.

Portanto, com o intuito de proporcionar caminhos a seguir, o líder deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem. E em situações conflitantes é necessário conduzir habilidades estratégicas para procurar entender tudo que está acontecendo, pois a equipe espera que todos os objetivos estejam claros e, principalmente, habilidades adequadas para conduzir as ações em termos organizacionais com base em resultados e também de acordo a situações conflitantes.

#### 4.1 LÍDER VERSUS CHEFE

Muitos tendem a confundir ou até associar como sinônimas as palavras “liderança” e “chefia”, talvez por falta de experiência ou por achar que para comandar uma equipe é necessário ser chefe. Um líder pode ser um chefe, mas um chefe não pode ser líder, a menos que ele aprenda como ser um.

Constantemente, relacionam a palavra “LÍDER” a alguém ambicioso, agressivo, que detém o poder. MUSSAK (2010) afirma que ele pode ser rígido, severo e exigente, mas deve basear-se no uso sensato da autoridade, na responsabilidade e na obtenção de resultados.

Na verdade, essas características pertencem ao “CHEFE”, que apenas exerce o poder e delega funções aos seus subordinados. "Liderança é muito mais um processo de dar poder às demais pessoas do que o exercício pessoal de poder." (Mussak, 2010).

O chefe é aquele que comanda seus funcionários, dando ordens e esperando que sejam cumpridas. Os seus funcionários sentem-se desmotivados e os obedece apenas pelo medo de perderem o emprego. Preocupa-se apenas com resultados e lucros, utilizando-se da sua hierarquia. Os chefes são contratados para resolver problemas, tendo a característica de comandar pessoas, impor ordens e ser autoritário.

Já o líder inspira a sua equipe e segue junto com ela, Ele ouve as pessoas ao seu redor e está sempre disposto a tirar dúvidas. Mussak (2010) confirma esta proposição, quando diz que “[...] Líderes eficazes lideram inspirando outras pessoas, e não dando ordens.” Dirige seus funcionários para o sucesso, e melhor, vai com eles. As metas são traçadas e divididas entre o grupo. Os funcionários se motivam e o respeita, já não utilizando o temor. O líder preocupa-se primeiramente com o bem

estar da equipe, para que juntos alcancem os resultados e adquiram os lucros. Assume total responsabilidade com a sua equipe pelos erros e divide a glória com os acertos. Adota a postura: “Vamos, eu irei com vocês!”. Uma boa liderança pode trazer benefícios para a empresa, pois uma equipe bem conduzida e motivada se torna mais eficiente.

Como forma de exemplificação, podemos resumir essas características na tabela a seguir:

**Figura 1 – Diferença entre chefe e líder**

<b>CHEFE</b>	<b>LÍDER</b>
Foca no gerenciamento de recursos físicos e trata as pessoas apenas como mais um desses recursos	Foca em inovar com as pessoas
Mantém o que se está fazendo com controle e regras	Desenvolve em conjunto com a equipe, participa junto e ativamente
Prioriza sistemas, procedimentos, estruturas, autoritarismo e centralização de tarefas	Prioriza a coletividade e superação de novos desafios com delegação de tarefas
Manda, ordena, exige, impõe e domina seus funcionários	Ouve, compreende, orienta, influencia serve aos colaboradores e auxilia-os a alcançar o sucesso
Possui visão de curto prazo e para o possível	Possui visão de longo prazo gerando inspiração e confiança para o futuro

Fonte: Blog Maxi Educa 2016.

#### **4.1.1 Liderança no século XXI**

O líder do século XXI está cada vez mais preocupado com as pessoas, o ativo mais importante da organização; ele percebe a importância de ser o exemplo aos seus liderados.

Em meio às mudanças sociais, políticas e econômicas que estão acontecendo nos últimos anos, não é de se estranhar que o perfil dos líderes venha mudando gradativamente.

Atualmente, essa característica de liderança não é mais tida como uma virtude, e sim, como uma necessidade, já que a autoridade tem dado lugar aos questionamentos dos liderados, o que chamamos de “liderança participativa”.

O maior desafio dos líderes atuais é empregar todo esforço e dedicação na melhoria dos relacionamentos interpessoais com seus liderados, já que uma equipe sólida é a base esperada para este século XXI, trabalhando para as pessoas, com as pessoas e pelas pessoas.

Com o advento da nova abordagem da liderança, surgem diferentes teorias, entre elas, a liderança transformacional, a liderança carismática e a liderança visionária.

A liderança transformacional visa à elevação das pessoas; o líder assume o papel motivador, levando sua equipe a atingir metas não antes possíveis. O líder carismático é tido como confiante, tendo como fator principal passar esta mesma confiança aos seus seguidores, alegando que eles são capazes também. A liderança visionária é voltada em longo prazo, estabelecendo metas cada vez mais consistentes visando o futuro.

O líder visa transformar a realidade em algo promissor. Nessa nova abordagem o líder busca motivar os funcionários a alcançarem os níveis mais altos da produtividade.

A motivação é um fator importante na liderança. Sem a motivação a equipe não fica impulsionada a realizar tarefas com zelo, principalmente se for em relação a metas e objetivos da organização. Segundo Robbins (2005) o meio motivacional é completamente complexo, sendo ligada a tarefas desafiadoras, oportunidade de aprendizados e, principalmente, de conhecimento. Enfatizando o “entusiasmo” apontado nas organizações o que leva estes estudiosos a levantarem as causas. Robbins (2005, p.132) diz que:

A motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Obviamente, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas. Mas o mesmo aluno que acha muito difícil ler um livro técnico por mais de 20 minutos é capaz de devorar uma edição do Harry Potter durante uma tarde. Para este estudante, a mudança na motivação é causada pela situação. (ROBBINS, 2005, p.132).

A motivação é, portanto, um elemento propulsor e dinamizador do comportamento humano. Existe no interior das pessoas e é ativada pelas necessidades (desejos, aspirações, objetivos individuais, idéias, poder, entre outros), Próprias de cada indivíduo.

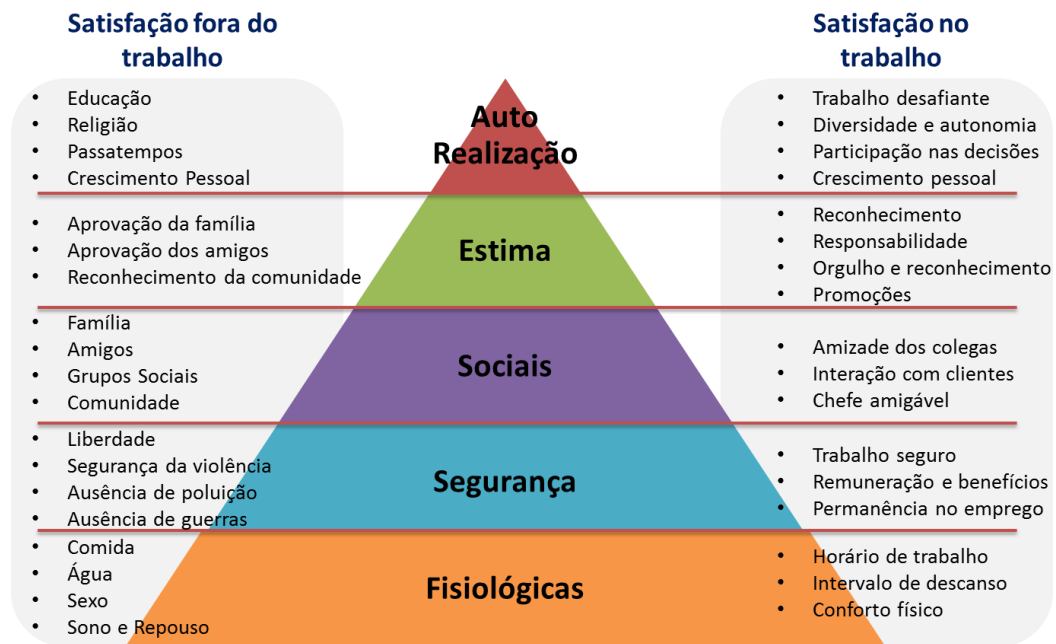
## **5 TEORIA DA MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL**

O homem desde o seu surgimento, lutava contra predadores, seja ele para salvar sua vida ou disputar alimento. Quando começou a viver em grupos, os integrantes partilhavam de interesses incomuns, porém guerreavam com os outros grupos para defenderem o seu território, água, comida e fogo. Anos mais tarde, com mais guerras existentes, onde na maioria das vezes era para conquistar territórios e consequentemente poder.

Abraham Maslow, um psicólogo norte-americano, foi o autor Teoria das Necessidades Humana, ou também conhecida como a Pirâmide de Maslow. Esta teoria divide as necessidades do homem e as organiza hierarquicamente, ou seja, uma nova necessidade surge somente após outra ter sido satisfeita. Se umas destas necessidades não forem saciadas, há a incongruência. Na imagem abaixo está às cinco necessidades motivacionais, segundo Maslow:

**Figura 2 – Pirâmide das Necessidades**

## Pirâmide das Necessidades - Maslow



Fonte: <http://relacoeshumanaseadm.blogspot.com.br/2014/06/teoria-de-maslow.html>

O fluxo das necessidades motivacionais não é constante, por isso ocorrem incongruências, ou seja, uma pessoa pode estar no último nível de satisfação, caso ocorra algum problema financeiro ou até mesmo emocional, ela pode voltar para aos níveis mais baixos da pirâmide. De acordo com esta teoria podemos identificar com mais facilidade o que pode ocasionar conflito entre as pessoas ou com elas mesmas (internamente).

De acordo com Burdridge e Burdridge (2012) o conflito surge em três esferas:

- **Comportamento humano:** é a parte mais complexa e integral de todo tipo de conflito, pois cada um tem seu universo particular composto de sentimentos, reações e pensamentos;
- **Estrutural:** se refere a normas, políticas e procedimentos e particularmente fluxos de informações da própria empresa;
- **Externa:** aqueles que vêm do mundo externo e fazem parte do negócio, como reações e tensões de mercado, aspectos públicos e do governo.

No mundo corporativo a teoria da motivação exige que a organização primeiramente identifique em qual ponto de carreira o colaborador está e qual a sua necessidade. Com isso, ao investir na motivação, onde nem sempre é possível

manter as pessoas motivadas, pois o papel do administrador é dar os meios para que as pessoas sintam-se motivadas em um agradável ambiente de trabalho e com isso, a corporação garante uma equipe com maior produtividade, gerando menos situações conflitantes, eficaz, capaz de solucionar problemas e criar maneiras que façam se destacar ainda mais no mercado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto, observou-se que mediante as situações conflitantes, o líder assume papel importante na resolução destes, utilizando determinadas estratégias de gestão. A sua interferência é de alta importância, atuando de modo efetiva e eficaz para atender todas as questões envolvidas.

Em um ambiente globalizado, em que as pessoas buscam sempre a satisfação profissional, ideias, costumes, ações e pensamentos diferentes colidem entre si, gerando conflitos organizacionais, que podem ser percebidos de forma direta – quando manifestado por uma das partes, ou indireta – quando são ditas palavras ou frases que remetam a sentimentos de tristeza ou raiva.

Constata-se que os conflitos mais comuns são os entre colegas de trabalho por apresentarem diferenças de personalidade. Geralmente, eles afetam o desempenho de toda a equipe, devido ao seu poder negativo.

Não existe uma receita única para resolvê-los, já que cada gestor adota uma postura diferente. Sabe-se que o conflito é agente participante das relações humanas, mas nem sempre é ele que acaba com o relacionamento.

Outro motivo é a forma como se lida com o conflito, pois ignorá-lo ou abafá-lo pode gerar as desavenças. Logo, é necessário que o líder gerencie os conflitos, extraíndo o que for de positivo da situação, pois o líder pode exercer grande influência na resolução dos conflitos através principalmente da sua visão holística.

Durante a pesquisa, percebeu-se que uma das ferramentas fundamentais na solução dos conflitos é a comunicação clara e eficaz, pois quando há falta sua transmissão pode acarretar sentimentos de inquietação, ansiedade, discórdia, desavenças, entre outros.

No momento da pesquisa, fica claro que o melhor método de resolução de conflitos ainda é a negociação, cabendo ao líder escolher qual o melhor tipo de



negociador para resolver a situação. Para tal, a liderança deve ouvir as partes e tomar a melhor decisão para a organização, podendo até causar situação desfavorável para uma ou ambas as partes; mas vale lembrar, também, que as partes devem estar dispostas a negociar.

Em síntese, o bom líder deve ser capaz de perceber situações conflitivas, observando o momento como mais um desafio, permitindo, assim que a sua equipe de trabalho seja bem-sucedida. Para isso, a sua competência emocional é fundamental neste processo de gestão.

## REFERÊNCIAS

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe**: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho, Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 256p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

**Diferença Entre Chefe e Líde**. Disponível em:<  
<http://blog.maxieduca.com.br/mito-e-verdade-lideranca/>>.  
Acesso em: nov.2016

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17º edição (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) RJ: Sextante, 2004.

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro, SAEP, 1999.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas**: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PESSONI, A & PORTUGAL, K M. T. **A transição da comunicação corporativa**. Possibilidade de participação nas mídias organizacionais. São Paulo: Intercom Rbcc 2011

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

**Teoria de Maslow**. Disponível em:<  
<http://relacoeshumanaseadm.blogspot.com.br/2014/06/teoria-de-maslow.html>>.  
Acesso em: nov.2017