

# Mudanças Organizacionais: o Gestor como Mediador de Conflitos Frente às Resistências da Organização

## *Organizational Changes: the Manager as a Conflict Mediator in the Face of the Organization's Resistances*

**Bruna Cavalcante BRANDÃO**

Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), Faculdades Integradas de Garanhuns (FACIGA), Garanhuns, PE, Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0002-0829-1530>. E-mail: [bruna\\_cbrandao@hotmail.com](mailto:bruna_cbrandao@hotmail.com)

**Márcio Tenório CHAVES**

Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), Faculdades Integradas de Garanhuns (FACIGA), Garanhuns, PE, Brasil.  
<https://orcid.org/0000-0002-3627-6098>. E-mail: [marciotenorio@aesga.edu.br](mailto:marciotenorio@aesga.edu.br)

---

*Received 18/08/2021; Accepted 21/09/2021.*

*Editor: Marcele Elisa Fontana.*

*ISSN: 2594-8040*

---

**To cite this paper:** BRANDÃO, B. C., & CHAVES, M. T. (2021). Mudanças organizacionais: o gestor como mediador de conflitos frente às resistências da organização. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, 5, p. 33-42. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2021.251823>

---

**Resumo:** *O presente estudo relata como a resistência em mudar interfere positiva e negativamente no meio organizacional. Surge então o seguinte questionamento: Nas mudanças organizacionais, como gestor deve agir, mediante aos conflitos e resistências? Então, o objetivo é expor as resistências e os conflitos gerados por todos os envolvidos, através das mudanças organizacionais. Assim, é importante o gestor, apresentar ações para apaziguar o clima, uma vez que inserida no mercado toda e qualquer empresa está exposta a enfrentar as transformações que o cenário exige para sua própria sobrevivência. Utilizando assim como suporte teórico-metodológico a abordagem exploratória e descritiva, com o intuito de obter maior familiaridade com o tema, para isso foram feitas várias pesquisas bibliográficas com a intenção de fortalecer as ideias trabalhadas, buscando outros autores para alcançar uma maior e melhor compreensão sobre o tema exposto. Após todos os estudos e análises constatou-se que para amenizar os impactos causados pelas mudanças é fundamental contar com gestores capacitados e capazes de promover a mediação de conflitos no decorrer do processo, utilizando assim uma boa comunicação como fonte disseminadora de informação, promovendo dessa forma a interação entre os envolvidos, visto que discordâncias e impasses sempre existirão frente às mudanças.*

**Palavras-Chave:** *Gestão organizacional; Mudanças Organizacionais; Intermediação de conflitos.*

**Abstract:** *This study reports how resistance to change interferes positively and negatively in the organizational environment. The following question then arises: In organizational changes, how should a manager act, through conflicts and resistance? So, the objective is to expose the resistances and conflicts generated by everyone involved, through organizational changes. Thus, it*

*is important for the manager to present actions to calm the climate, since each and every company inserted in the market is exposed to face the changes that the scenario requires for its own survival. Using the exploratory and descriptive approach as theoretical-methodological support, in order to obtain greater familiarity with the topic, several bibliographic researches were carried out in order to strengthen the ideas worked, seeking other authors to achieve greater and better understanding about the exposed topic. After all the studies and analysis, it was found that to mitigate the impacts caused by the changes, it is essential to have managers trained and able to promote the mediation of conflicts throughout the process, thus using good communication as a disseminating source of information, thus promoting the interaction between those involved, since disagreements and impasses will always exist in the face of changes.*

**Keywords:** *Organizational management; Organizational Changes; Intermediation of conflicts.*

## 1. Introdução

Em um mundo tão globalizado e com rápidas transformações, as empresas precisam estar atentas a toda e qualquer mudança que ocorra no cenário que estão inseridas. Por isso é fundamental contar com a ajuda de um gestor capacitado que seja um facilitador entre o mundo globalizado, que está em constante mudança, e sua equipe que deve ser motivada e treinada para se adequar o mais rápido possível às novas fases que estão por vir, como forma de se manter no mercado flutuante e extremamente competitivo.

De acordo com o dicionário Aurélio (2009, p. 225) mudar significa “cambiar, variar; tirar de um lugar ou posição para outro; substituir, trocar; dispor ou apresentar-se de outra forma; dar outra orientação, direção ou sentido; fazer ou sofrer alteração” é com isso que nos deparamos com pequenas atitudes do dia a dia. Essa variante promove uma transição e requer uma adaptação do ser ao meio em que está inserido, uma vez que o mercado está em constante mudança e exige cada vez mais indivíduos com fácil adaptação, resilientes, além de profissionais capazes de desenvolver novas habilidades e competências. Surge assim, a seguinte problemática: Nas mudanças organizacionais, como gestor deve agir, mediante aos conflitos e resistências?

Nesse sentido estudos revelaram que “65% das crianças que ingressam na escola primária hoje acabarão trabalhando em tipos de emprego completamente novos que ainda não existem” (World Economic Forum, 2016), dessa forma, é possível pensar e analisar no quão rápido está se desenvolvendo o mundo e para não ocorrer o risco de ficarmos obsoletos temos que nos reinventar e começar a desenvolver a capacidade de adaptação, sejam elas tecnológicas, culturais, sociais, políticas ou econômicas. Para isso, as empresas devem contar com gestores capacitados para identificar em sua equipe profissionais que apresentem essas adaptações, uma vez que inserida no cenário, estar deve procurar manter o nível que o mercado exige para sua própria sobrevivência.

Vista de forma minuciosa, trabalhar esse assunto requer uma visão mais aguçada, pois é fundamental que o gestor esteja preparado e atento ao seu capital humano, as variantes do mercado interno e externo, bem como conhecer a cultura que a empresa possui, tendo em vista a necessidade de estar preparado para as possíveis resistências, os conflitos, ao time que o mercado exige, além de adotar as estratégias que mais se adequem ao cenário em que está inserido com o propósito de possibilitar que a empresa prospere.

Assim é indispensável adequar ao mercado hoje é uma questão de sobrevivência parte da reflexão e da evolução de todas as teorias e escolas que a administração passou. O estudo das tarefas, a ênfase na eficiência e na eficácia, o foco na estrutura, nas necessidades básicas do ser humano, o homem visto como organizacional com características modernas, a organização vista com um sistema formado por todo um conjunto interdependente, a integração das pessoas com a tecnologia, a retomada da abordagem clássica e científica, o cuidado com o comportamento

organizacional, a utilização de sistemas orgânicos, a visão de que nada é absoluto e nas organizações tudo é relativo e a busca por se adaptar ao novo mercado nos mostra um caminho longo que as empresas enfrentaram e ainda estão por enfrentar para poder crescer e se manter no mercado empresarial.

Partindo desse pressuposto subentende-se que mudar não é mais uma escolha, para aqueles que querem prosperar, mas sim uma das necessidades básicas que toda pessoa física ou jurídica irá encarar. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 20) afirmaram que, “Para ter sucesso nos turbulentos dias de hoje e no mundo complexo, as empresas necessitam abraçar não apenas um conjunto de opostos, mas uma completa multidão de opostos ao mesmo tempo”.

O importante dessa teoria é que já se passado alguns anos podemos ter a mesma conclusão, cada teoria descoberta tem sua importância para a evolução da administração, os acertos de cada época foram priorizados e passados para cada nova fase e os erros foram estudados e aprimorados para não serem mais repetidos. Foram esses estudos que aprimoraram os conhecimentos e as técnicas que as empresas utilizam hoje.

Então, o objetivo geral deste estudo é expor as resistências e os conflitos gerados por todos os envolvidos, através das mudanças organizacionais. Já os objetivos específicos são: Descrever os principais fatores que levam os indivíduos a resistirem às mudanças e seus conflitos decorrentes; pontuar as ações que o gestor deve adotar para apaziguar o clima organizacional frente aos conflitos gerados e apresentar o papel do gestor mediante a mudança.

É fundamental elencar ainda fatores que ajudam o gestor na hora da tomada de decisão e também as possíveis respostas dos grupos frente a esse fenômeno. Para que se possam aplicar as medidas necessárias é importante contar com esse profissional que é responsável por fazer a junção do que fazer, como fazer e com quem fazer, é através de uma boa gestão que a empresa terá um bom funcionamento, sendo indispensável à utilização dos quatro princípios básicos da administração, planejar, dirigir, controlar e organizar, inerente a todo e qualquer gestor, além de utilizar uma boa comunicação como fonte disseminadora de seus projetos.

Para isso, o presente trabalho abordará as seguintes seções: Gestão organizacional, relatando o conceito e a importância da gestão; Metodologia, com a pesquisa adotada e os autores selecionados para a elaboração do artigo; Resultados, que serão divididos em Fatores que levam os indivíduos a resistirem às mudanças e seus conflitos decorrentes e Ações que o gestor deve adotar para apaziguar o clima organizacional frente aos conflitos gerados. Por fim, será realizada uma análise constatando a melhoria nos processos.

## **2. Referencial**

### **2.1. Gestão organizacional**

Gestão é o ato de conduzir pessoas e processos para um objetivo em comum, responsável por englobar cada seção e fazer um elo que juntas formam um todo organizado capaz de suprir necessidades e atingir os propósitos impostos. Assim, Abella e Santos (2017, p. 219) afirmam que “sem essas partes funcionando harmonicamente, provavelmente em algum momento, a máquina vai parar”.

Na organização esse propósito tem como finalidade promover o desenvolvimento da empresa no mercado que a mesma está inserida, fazendo-a com que se destaque e sobreviva as interfaces do dia a dia.

Pode-se dizer que a gestão é o porto seguro de cada departamento, colaborador, cliente, fornecedor, visto que promove o bem-estar organizacional, busca o autodesenvolvimento e alinha as necessidades do mercado com a oferta do bem ou do serviço prestado. Gil (2006, p. 17) afirma que a “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas

organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Para que seja bem elaborada e apresente resultados desejáveis a gestão conta com agentes capazes de gerenciar desde os processos mais simples até os mais complexos, não se trata de grandezas, mas de profissionais que buscam sempre o melhor para a organização, afinal de contas o gestor é aquele que promove o desenvolvimento, implementa a cultura, determina regras, estabelece metas, objetivos e prazos a serem efetuados, orienta ações e avalia os resultados. Dessa forma Sinek (2015, p. 33):

Não se trata de aplicar teorias de gestão da moda e nem contratar as equipes dos sonhos. [...] Se determinadas condições forem cumpridas e as pessoas de uma organização se sentirem seguras umas com as outras, vão trabalhar juntas e realizar coisas que nenhuma delas conseguiria realizar sozinha. O resultado é que sua organização vai pairar bem acima dos concorrentes.

A gestão significa dentre outros elementos, planejamento, direção, controle e organização, pois, qualquer que seja o desafio a ser elaborado, esses quatro elementos precisam ser executados da melhor forma possível, só assim será possível encontrar êxito nas atividades propostas.

### 3. Metodologia

A metodologia aplicada para a elaboração dessa pesquisa foi à exploratória que segundo Gil (2009, p.41) “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto bastante flexível [...]”.

Sendo assim, utilizando como ferramenta a pesquisa bibliográfica. Marconi e Lakatos (2010, p. 166) afirmaram que “A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, pesquisas, monografias, teses [...]”.

Quadro 1 - Bases de fundamentação teórica

Temáticas	Fontes consultadas
Metodologia	Gil (2009). Marconi e Lakatos (2010).
Gestão organizacional	Abella e Santos (2017). Gil (2006). Sinek (2015).
Resistência às mudanças e conflitos decorrentes	Elisabeth Kluber-Ross (apud Adelino 2018). Marques (2018). Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017). Rodrigues (2019).
Clima organizacional	Abella e Santos (2017). Macareno e Terciotti (2010). Takeuchi e Nonaka (2008).

Fonte: Própria

Através das pesquisas bibliográficas foi possível compreender com mais eficácia os temas abordados e, assim, facilitar o desenvolvimento do presente estudo.

### 4. Resultados

#### 4.1. Fatores que levam os indivíduos a resistirem às mudanças e seus conflitos decorrentes

A mudança pode ser encarada de várias maneiras, boas ou ruins, o fato é que quando falamos em mudar a necessidade de cada pessoa envolvida começa a surgir e com ela as barreiras que acabam impedindo o crescimento do propósito.

A resistência parte dos mais diversos tipos de indivíduos e das mais diferentes situações, resistir a algo novo é completamente natural e que sempre ocorre quando falamos em mudar, seja pela insegurança, comodidade, falta de comunicação, procrastinação ou ainda o receio do desconhecido.

O fato de o indivíduo sair da sua zona de conforto causa uma grande instabilidade e associada ao fator do medo em enfrentar algo novo e ainda experiências negativas advindas de mudanças anteriores geram as mais diversas reações em todos os envolvidos.

As pessoas resistem ao desconhecido porque além de ser algo novo, são elementos que fogem da rotina em que estavam acostumadas. Ficar na zona de conforto, na qual tudo que está a sua volta é conhecido e você tem total controle é muito mais fácil e seguro do que optar pela mudança. Isso advém ainda da sensação de incapacidade, da falta de coragem e da indisposição de aprender algo novo, elementos estes que fazem com que ficar na mesma posição seja melhor do que ir em busca de algo melhor, mesmo sabendo que oportunidades serão perdidas.

Sendo assim Marques (2018, p. 1) afirma que:

O medo do desconhecido, do tipo que paralisa a ação, está enraizado na insegurança de não conseguir fazer as coisas darem certo. Ele é alimentado por crenças limitantes do tipo “não vou conseguir”, “não tenho capacidade”, “não tenho coragem”, “melhor ficar onde estou”, “prefiro o certo ao duvidoso”.

É evidente assim que a aceitação depende e varia de pessoa para pessoa, tem aquelas que são favoráveis e que formam verdadeiros times para alcançar o objetivo idealizado e ainda motivam os demais envolvidos, porém existem também aquelas que são contra as novas propostas e duras a qualquer tipo de negociação. O fato é que ambos os grupos trazem consigo visões que de certa forma ajudam na transição para os novos propósitos. Indivíduos resistentes trazem ensinamentos e questionamentos dos quais fazem os responsáveis aguçarem sua visão para algo que estava despercebido, afinal de contas toda imposição, persistência, aceitação ou negação trazem novas ideias, visões e benefícios diferentes.

A mudança é sim um problema quando vista como uma desculpa pela acomodação e falta de interesse em apenas tentar entender a nova perspectiva. De acordo com Ribeiro, Oliveira e Andrade (2017, p. 139) “o conflito existe em nossa sociedade há muitos anos e, embora seja considerado como algo ruim, o conflito influenciou o mundo, trazendo como benefício o crescimento da humanidade”. Por ser um tema presente em diversas situações e ao mesmo tempo desafiador é comum a existência de conflitos, pois é trabalhado diretamente com pessoas e suas variedades de personalidade e comportamento.

Para Rodrigues (2019, p. 2):

A gestão de pessoas em contexto laboral significa controlar os vários fatores que interferem na qualidade de trabalho e na própria vida dos (as) colaboradores (as), no sentido de orientar a sua conduta e proporcionar as melhores condições de trabalho. Além disso, é essencial dar apoio no desenvolvimento de competências, nos fatores que apresentam motivação para os (as) colaboradores (as), nos recursos e nas estruturas necessárias para a execução das tarefas.

A grande questão está na forma como abordamos a proposta e no grau de importância que damos a mesma. Por isso é importante conhecer os cinco estágios de luto desenvolvido pela psiquiatra Elisabeth Kluber-Ross (apud Adelino 2018), porém ajustado ao ambiente empresarial. Ou seja, as fases para a aceitação das mudanças adaptado ao mundo corporativo:

- a) Negação: fase compreendida pelo repúdio da proposta ou do acontecimento. É nessa etapa que a pessoa envolvida cria de certa forma uma bolha para se revestir como forma de proteção, negando e desconhecendo o fato. A negação em aceitar ou de não identificar

a necessidade de mudar implica em revelar que o indivíduo faz pouco caso dos novos fatores ou ainda a falta de discernimento em acreditar que realmente é necessário mudar para a sobrevivência da empresa e conseqüentemente sua própria sobrevivência. Essa fase não tem um período de duração estabelecido, dependerá da percepção de que mudar é necessário para o crescimento e da crença de que esse fator é comum a qualquer indivíduo e a qualquer momento da vida.

- b) Raiva: essa etapa compreende não a aceitação, mas a compreensão de que há a mudança e de que ela será inevitável. É nesse momento que o indivíduo tende a identificar o “culpado” pelo acontecido, provocando atritos com o próprio ou com pessoas próximas, gerando mal-estar e desconforto, podendo ainda acabar prejudicando o andamento do processo. Outro sentimento que pode surgir nesse estágio é o medo, provocado pela insegurança que essa mudança pode causar. Sair da zona de conforto acaba provocando grandes abalos.
- c) Barganha: passada a raiva, as pessoas analisam a situação com mais consciência. De nada vai adiantar negar e provocar atritos maiores, afinal de contas a perda maior em não aceitar a mudança é do colaborador, então é hora de minimizar os impactos e tentar chegar a um denominador comum. A barganha trata-se de uma negociação e a intenção é procurar em meio ao caos uma solução que traga benefícios para os envolvidos já que a mudança será implantada.
- d) Depressão: passada a fase três na qual subtendesse que o lado mais fraco também terá vantagens e a euforia se destaca por enxergar uma possível solução chega o momento em que de fato as mudanças serão colocadas em prática e é nesse instante que a desmotivação, o fracasso e a falta de interesse em prosseguir são percebidas, provocando desaceleração no desenvolvimento da ação.
- e) Aceitação: quinta e última fase, a mais esperada pelas empresas, conhecida como a fase que irá trazer a estabilidade de volta. As pessoas começam a aceitar o desafio, a encarar esse momento como algo positivo e que em algum momento da vida profissional passariam por isso, começam a entender a importância em mudar para o crescimento empresarial e conseqüentemente o próprio crescimento.

Resistir faz parte do crescimento de cada indivíduo, nos provoca inquietação, que é o gás para a conquista e aquisição de algo maior, que muitas vezes é considerado como algo incapaz de conseguir. O conflito é uma situação inerente a toda e qualquer organização, é gerado através da desigualdade de pensamentos, interesses e interpretações diferentes. Toda relação seja pessoal ou profissional tem em sua composição algumas divergências, fato este causado por pessoas com diferentes opiniões. Nas empresas não podia ser diferente e quando o tema é mudanças é um fenômeno quase que impossível de não acontecer. Esse é um tema que nos remete a algo negativo e ainda gerador de grandes problemas, contudo o outro lado dessa situação é visto como uma oportunidade para ser revelado algo que estava despercebido.

Então, o conflito está bastante presente nas mudanças adotadas pelas organizações, pois mudanças desestabilizam o ambiente e isso gera ações divergentes em cada membro. As pessoas não aderem à proposta por medo do novo e com isso acabam desarmando-a se negando a fazer determinada atividade ou ainda influenciando os demais membros do grupo.

A mudança em si, já provoca uma série de indiferenças na equipe e com ela vêm os conflitos gerados pelos novos acontecimentos. O conflito negativamente como forma de proteção do indivíduo afetado, como meio de permanecer no mesmo estado físico, o colaborador acaba por provocar desavenças, falta de comprometimento, más influências para os demais e acaba desvalorizando o novo processo, essa é uma atitude de autodefesa como forma de prevenção de uma possível realocação, aquisição de novas atividades ou ainda o medo do desligamento da empresa, isso acontece devido à pressão que o mercado faz para as organizações e quando isso ocorre a

empresa precisa adaptar sua estrutura física, tecnológica ou comportamental às necessidades do mercado. É a partir desses elementos que surgem os conflitos, pessoas acomodadas, que não enxergam a necessidade em mudar ou não querem, são as resistentes e as que mais geram conflitos no âmbito organizacional. Essas pessoas que acreditam que não é conveniente ou necessário mudar podem influenciar outros membros da equipe a não aceitar o novo processo, são esses indivíduos que acabam gerando um caos na equipe e desestabilizando a determinado setor.

#### 4.2. Ações que o gestor deve adotar para apaziguar o clima organizacional frente aos conflitos gerados

A gestão de mudanças vem com o propósito de acompanhar e monitorar todo o processo de desenvolvimento das ações humanas com o objetivo de evitar quedas drásticas na produtividade, uma vez que a mudança mesmo que planejada provocará estresse entre os colaboradores, interferência nas atividades e ainda incertezas quanto ao futuro.

Mais uma vez o gestor vem com o objetivo de fazer a intermediação de todo o trâmite, direcionar as atitudes, definir equipes e líderes, dispor de material de apoio, promover incentivos e deixar todos a par dos acontecimentos, progressos ou regressos, através de uma comunicação clara, objetiva e eficaz. Afinal de contas, manter os envolvidos informados dos acontecimentos é também um fator de progresso, uma vez que Abella e Santos (2017, p. 220) “a empresa não funciona sem as pessoas e sabe-se que o clima organizacional influi diretamente na produtividade”. Tendo em vista que o gestor irá lidar com diferentes personalidades e culturas variáveis, deve estar atendo a qualquer atitude dos envolvidos e preparado para os mais diversos tipos de conflitos, tendo a consciência que esse elemento é inevitável em uma relação que envolva pessoas.

Dessa forma o gestor deve identificar a necessidade de mudar, de início o desejo de mudar parte da busca da melhoria contínua das atividades, do crescimento e do destaque no mercado em que a empresa está inserida. Então, essa necessidade parte da visão de que é fundamental melhorar a produtividade, alcançar novas metas, atingir um mercado ainda inexplorado, fazer reajustes, incluir novos sistemas de apoio, eliminar deficiências, admitir, realocar ou fazer o desligamento de membros da equipe. Tudo isso funciona e compõe um ciclo que é influenciado por ações do mercado externo, ou seja, os clientes mudaram suas práticas de compra, os fornecedores e prestadores de serviço alteraram suas características, sejam elas nos produtos ou na forma de prestar o serviço, sem falar é claro nas modificações que o governo interviu. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 11) relatam que:

[...] As mudanças estão ocorrendo no ambiente externo em múltiplas dimensões e em ritmo acelerado. Elas incluem novas formas de competição, globalização dos mercados e das cadeias de suprimentos, avanços tecnológicos, emergência de novas indústrias, tendências demográficas, modificações na força de trabalho e jogos geopolíticos de poder, para citar algumas. Essas mudanças endêmicas no ambiente externo exigem mudanças contínuas e rápidas na organização. A gestão deve responder à mudança ou enfrentar o inevitável: mudar ou morrer.

Adaptar-se a esse universo é um dos requisitos para a sobrevivência do negócio, dado que as empresas que não buscam prosperar são engolidas pela onda gigante da informação. Depois então de verificar os possíveis pontos a modificar é importante comunicar aos envolvidos nessa transação o motivo de porque mudar, como forma de fazer a integração de todas as partes, pois muitas vezes um dos fatores que causam estresse no âmbito organizacional é a questão de não comunicar ou de comunicar de forma inadequada, gerando déficit no entendimento. O fato de não revelar a importância das novas ações para a equipe faz com que se crie uma sensação de não valorização e assim a falta de compromisso e importância com as novas ações. Macareno e Terciotti (2010, p. 3) concluem que a comunicação:

[...] tem por objetivo **controlar** os comportamentos dos membros do grupo, envolvendo aspectos de autoridade e poder; gerar **motivação**, ao deixar claro o que deve ser feito e qual deve ser o desempenho de cada um, constituindo um reforço ao comportamento esperado; permitir a **expressão emocional** dos sentimentos, facilitando a demonstração de satisfação ou de frustração por parte dos indivíduos; fornecer **informações** para a criação de alternativas de solução de problemas ou para servir de base à tomada de decisão.

Como falar de mudança sem falar da comunicação que é o elo para um bom desempenho das atividades. A falha na transmissão pode provocar uma série de transtornos para a empresa, gerando caos e perdas significativas. Por isso a comunicação tanto formal como informal deve ser bem expressa e ainda ter um linguagem comum ao emissor e ao receptor.

Diante de um cenário tão competitivo no qual as empresas concorrem hoje globalmente devido ao grande avanço tecnológico, contar com colaboradores que vistam a camisa da empresa se torna um dos grandes diferenciais competitivos, uma carta na manga que faz com que o funcionário sinta parte e responsável pelas conquistas adquiridas da organização. E para que isso ocorra a comunicação entra como uma ferramenta geradora de um bom relacionamento entre as partes.

O líder, como o próprio nome relata, é aquele capaz de comandar uma determinada equipe, é aquele cuja ação influencia o comportamento de outras pessoas, que motiva e intermedeia os conflitos gerados no âmbito de trabalho, o responsável por dispor das ferramentas mais adequadas a cada situação, o negociador, árbitro e conciliador. Aquele que investiga o ocorrido e as atitudes dos envolvidos para aderir a melhor solução para apaziguar os atritos.

O conflito mal administrado pode causar perdas irreparáveis para uma organização e o bem administrado pode provocar uma onda de inovação e aumentar a produtividade, cabe ao gestor ir ao encontro dessa ameaça e a tornar uma oportunidade um fator para o crescimento da equipe. Não é uma tarefa fácil, mas cabe ao líder enxergar que conflitos acontecem em boas ou más equipes, e que não deve ser ignorado, mas posto em mesa para a busca de soluções efetivas.

Cabe ao mentor ainda promover uma boa interação entre o líder e os liderados com o intuito de manter um bom relacionamento e assim aderir as melhores atitudes frente aos possíveis conflitos, para isso, o líder deve dar abertura para o colaborador procura-lo para informar sobre algum conflito existente, mostrar postura e capacidade para resolvê-lo, enfatizar que em casos de conflitos o mesmo deve ser avisado e solicitado para resolver da forma mais adequada. Segundo Abella e Santos (2017, p. 222) “o principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e não produtivos e gerenciá-los”.

De forma geral para a resolução de embates temos como alternativa a abertura para exposição do eventual problema, bom diálogo entre os envolvidos e um bom intermediador, capaz de manter o equilíbrio e promover uma solução.

## 5. Conclusão

Em virtude dos fatos mencionados é possível identificar que o conflito é inevitável, principalmente quando exposto às mudanças no ambiente em que está inserido, seja pessoal ou profissional. É por natureza humana resistir a determinadas situações e mudanças ocorridas na vida de cada indivíduo, pelo simples fato do receio ao novo e como consequência a essa resistência temos os grandes embates e discussões. O gestor vem com o papel de intermediador entre as mudanças do cenário, os conflitos gerados e as pessoas envolvidas. Cabe ao mesmo traçar as melhores estratégias com a finalidade de manter o equilíbrio, levando em consideração que uma situação diverge da outra e merece cuidados diferenciados.

Um dos grandes desafios da gestão é preparar líderes com treinamentos e capacitações para que possam estar atentos ao surgimento de um possível conflito e assim dispostos a enfrentá-los. A

tentativa de evitar ao máximo as mudanças é praticamente improvável, uma vez que necessitamos desse processo para a evolução do ser humano. Os líderes bem treinados e instruídos utilizarão dos seus conhecimentos para fazer um empreendimento próspero, utilizando a comunicação como sua principal ferramenta para manter todos os envolvidos cientes dos fatos ocorridos. É fundamental relatar ainda a importância de executar uma autogestão.

O gestor é o responsável ainda em manter sua equipe estabilizada e organizada de forma que todas as atividades estejam sincronizadas para o bom funcionamento, é importante ainda que controle e avalie os resultados identificando em qual setor melhorar e a necessidade de realocação de funcionários, além de estimular seu pessoal, para evitar assim baixo rendimento entre a equipe.

O conflito é gerado pelo simples fato de envolver pessoas, cada uma com suas particularidades, receios e modos de agir em cada situação. O mesmo pode ser gerado por uma série de motivos, medo, ansiedade, pressão dos próprios colegas e de superiores, falta de informação, diferenças de personalidade, ou seja, o conflito em aceitar ou rejeitar a mudança parte de desejos próprios, como também de incentivos externos. Trabalhar com pessoas significa buscar conhecer cada membro de sua equipe, suas necessidades. O gestor deve estar atendo a todo esse aparato, pois ele depende de pessoas capacitadas e precisa lidar com todas as situações.

## Referências

ADELINO, Fabiano. CLICOU VENDAS. **Aplicação da curva de mudanças Kubler-Ross** Disponível em: <<https://clicouvendas.com.br/aplicacoes-da-curva-de-mudanca-kubler-ross/>>. Acesso em 28 nov. 2019.

ADELINO, Fabiano. CLICOU VENDAS. **Os 5 estágios de luto – compreendendo a curva de mudanças de Kubler-Ross**. Disponível em: <<https://clicouvendas.com.br/compreendendo-a-curva-de-mudanca-de-kubler-ross/>>. Acesso em 28 nov. 2019.

ARAUJO, Nonata. ADMINISTRADORES.COM. **Conflitos nas organizações**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/conflitos-nas-organizacoes>>. Acesso em 12 dez. 2019.

AURELIO, Minidicionário escolar da língua portuguesa / compilado por Alfredo Scottini, Blumenau – SC: Todo livro Editora, 2009.

BEZERRA, Filipe. PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Teorias da Administração: Resumo Completo**. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2017/08/principais-teorias-da-administracao.html>>. Acesso em 22 nov. 2019.

DANTAS, B. L. L.; LEAL, J. S.; CARNEIRO, J. S.; PELLIZONNI, L. N. **A gestão de conflitos em concessionária de veículos**. Revista de Administração Unimep, v. 17, n. 3, p. 185-206, set./dez, 2019. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1246/815>>. Acesso em 20 jan. 2020.

EQUIPE ICB. **Gestão Organizacional: Conceito e Definição**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>>. Acesso em 12 out. 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GLOBAL CHALLENGE INSIGHT REPORT. **The future of Jobs**. World Economic Forum. 2016. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)>. Acesso em 15 jan. 2020.

GORESKE, Andréia Madeira. **Mudança organizacional – capacidade de adaptação**. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/Mg==.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2019.

- INOVAMO. **O conceito do sucesso para as profissões do futuro não será mais o mesmo.** 2019. Disponível em: <<https://www.inovamo.com.br/post/2019/07/08/o-conceito-do-sucesso-para-as-profiss%C3%B5es-do-futuro-n%C3%A3o-ser%C3%A1-mais-o-mesmo>>. Acesso em 15 jan. 2020.
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnica de pesquisa.** 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MACARENCO, Isabel; TERCOTTI, Sandra Helena. **Comunicação empresarial na prática.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MACHADO, Lílian; NEIVA, Elaine. **Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalhos, 17 (1), 2017, 22-29. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v17n1/v17n1a03.pdf>>. Acesso em 11 dez. 2019.
- MARQUES, José Roberto. **BLOG DO JRM. Por que temos medo do desconhecido?** Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/por-que-temos-medo-do-desconhecido/>>. Acesso em 22 nov. 2019.
- RIBEIRO, Amanda; OLIVEIRA, Letícia; ANDRADE, Claudia. **Os desafios da liderança na gestão de conflitos.** Revista de Administração do Unifatea, v. 14, n. 14, p. 137-155, jan./jun., 2017. Disponível em: <<http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/773/785>>. Acesso em 10 dez. 2019.
- RODRIGUES, Arlete. **SYNERGIE. Importância das pessoas na organização.** Disponível em: <<https://synergie.pt/pt/articles/importancia-das-pessoas-nas-organizacoes->>. Acesso em 22 nov. 2019.
- SANTOS, Luzineide; ABELLA, Nilda. **Gestão de conflitos organizacional.** Revista Multidebates, v. 1, n. 2, p. 2019-232, 2017. Disponível em: <<http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/20/39>>. Acesso em 12 dez. 2019.
- SINEK, Simon. **Líderes se servem por último.** 1.ed. São Paulo: HSM, 2015.
- SOLIDES TECNOLOGIA. **Gestão Organizacional: Conceito e Definição.** 2016. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gestao-organizacional-conceito-e-definicao/>>. Acesso em 12 out. 2020.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- UBM. **Mercado de trabalho mostra alta procura nas áreas de Tecnologia, Gestão e Relacionamento.** G1. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rj/sul-do-rio-costa-verde/especial-publicitario/ubm/conhecimento-transforma/noticia/2019/10/11/mercado-de-trabalho-mostra-alta-procura-nas-areas-de-tecnologia-gestao-e-relacionamento.ghtml>>. Acesso em 15 jan. 2020.



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Attribution 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).