

LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA CAPACITAÇÃO DO LÍDER PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS DA ÁREA DO COMÉRCIO VAREJISTA

Autoria

Roberta Keli de Oliveira

Administração/Universidade Nove de Julho

Daniela Souza dos Santos

Administração/Universidade Nove de Julho

Marcos Vinicius dos Santos da Silva

Administração/Universidade Nove de Julho

Elaine Cristine Pacheco

Administração/Universidade Nove de Julho

Professor Orientador

Lucia Helena Marcello Rodrigues Domingues

Resumo

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar estratégias de treinamento e desenvolvimento que contribuam com a instrução profissional de líderes em empresas de comércio varejista. Para tanto, foi empregada uma abordagem qualitativa com a aplicação de questionários. Foram entrevistados 55 indivíduos, onde foi aplicada a análise de frequência das respostas. Os resultados apontam que apesar da área de Treinamento e Desenvolvimento ser muito ampla os líderes desse segmento ainda precisam ser apresentados a todas as estratégias que o T&D pode oferecer. Para que com um maior conhecimento das estratégias, possam vir a ter um maior índice positivo de resolução de conflitos em suas organizações.

Palavras chave: Liderança, Treinamento e Desenvolvimento e Comércio Varejista

Área temática:
GESTÃO DE PESSOAS

Título:
LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA CAPACITAÇÃO DO LÍDER PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS DA ÁREA DO COMÉRCIO VAREJISTA

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar estratégias de treinamento e desenvolvimento que contribuam com a instrução profissional de líderes em empresas de comércio varejista. Para tanto, foi empregada uma abordagem qualitativa com a aplicação de questionários. Foram entrevistados 55 indivíduos, onde foi aplicada a análise de frequência das respostas. Os resultados apontam que apesar da área de Treinamento e Desenvolvimento ser muito ampla os líderes desse segmento ainda precisam ser apresentados a todas as estratégias que o T&D pode oferecer. Para que com um maior conhecimento das estratégias, possam vir a ter um maior índice positivo de resolução de conflitos em suas organizações.

Palavras chave: Liderança, Treinamento e Desenvolvimento e Comércio Varejista

ABSTRACT

This article aims to present training and development strategies that contribute to the professional education of leaders in retail trade companies. Therefore, a qualitative approach was used with the application of questionnaires. Fifty-five individuals were interviewed, where frequency response analysis was applied. The results show that although the Training and Development area is very broad, the leaders of this segment still need to be presented with all the strategies that T & D can offer. So that with greater knowledge of strategies, they may have a higher positive index of conflict resolution in their organizations.

Key words: Leadership, Training and Development, Retailer Commerce

1 INTRODUÇÃO

A história da Liderança é antiga, começou na região da mesopotâmia por volta de 4000 a.c. Foi nessa época que começou os vestígios da Liderança, pois tinham a necessidade de conviverem em conjunto, em sociedade. Foi onde apareceram os primeiros líderes com o intuito de conscientizar os indivíduos a trabalharem em grupo. A Liderança tem um conceito surpreendente, pois é a capacidade que um indivíduo possui de inspirar, comover e mobilizar outras pessoas, fazendo com que juntos tenham os mesmos objetivos.

No princípio, acreditava-se que um líder nascia com o espírito da Liderança, que essa habilidade era herdada geneticamente e não podia ser aprendida. Após anos de estudos, pesquisadores do comportamento chegaram à conclusão de que essas características muitas vezes podem ser adquiridas com Treinamento ou mesmo por experiência de vida ou em cargos que exigem atitudes de Liderança.

Com o Desenvolvimento, a Liderança com o intuito de alcançar metas e objetivos, passou a ser essencial em todas as organizações, onde o líder deve fazer uso da sua influência para que os liderados façam o que ele planeja. O processo se passa a partir da influência e condução exercida por ele, que faz gerar comportamentos e ações diferenciadas, resultando no alcance de metas e objetivos esperados pela organização.

Para que o líder possa obter sucesso em sua Liderança, é necessário que ele se prepare para potencializar a gestão de pessoas, desenvolvendo a si mesmo e seus liderados, assim tendo a possibilidade de colher bons resultados para os colaboradores e para a empresa.

Para tanto, o líder precisa de Treinamento para desenvolver habilidades técnicas e comportamentais e utilizar o seu conhecimento adquirido nas áreas da organização, fazendo com que o impacto nos seus subordinados seja positivo e inspirador.

Atualmente, o mercado varejista tem apresentado várias situações que geram conflitos pessoais e organizacionais, prejudicando assim a estrutura organizacional da empresa. Estes conflitos podem e devem ser solucionados por um líder com capacidade técnica, comportamental e emocional para diagnosticar a razão do conflito e resolvê-lo de forma a não prejudicar a organização.

Os conflitos organizacionais, se bem direcionados terão o poder de gerar o amadurecimento dos colaboradores e estabelecer novos critérios de excelência, produtividade e correção de processos, o que proporcionará à organização e seus colaboradores um novo patamar de relacionamento mais maduro e competitivo para o mercado.

Esse estudo pretende responder ao problema definido que, a não aceitação dos colaboradores em participar ativamente das propostas do líder, para resolver as possíveis divergências dentro da área do Comércio Varejista, podem vir atrapalhar no processo de resolução de conflito e no desenvolvimento de estratégias de capacitação. Têm o objetivo apresentar estratégias de treinamento e desenvolvimento que contribuam com a instrução profissional de líderes em empresas de comércio varejista.

Para tanto, a metodologia utilizada é de natureza qualitativa e quantitativa e de caráter indutivo mediante pesquisa de campo com líderes do setor do comércio varejista. A pesquisa consta de um questionário de 24 perguntas de múltipla escolha aplicadas a esses líderes.

Ademais a estrutura deste estudo contempla, além desta introdução que

apresenta o objetivo do estudo, o referencial teórico que embasa a pesquisa, dentre os quais são abordados os fundamentos da Liderança, as estratégias de treinamento e desenvolvimento e as técnicas de resolução de conflitos no mercado varejista. Em seguida é apresentada a metodologia e a análise dos resultados da pesquisa de campo com suas conclusões.

2 FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA

A Liderança é a influência exercida em uma situação e é dirigida por meio de um processo da comunicação humana à obtenção de objetivos específicos da organização. Diz ainda que a Liderança é um fenômeno social e que só acontece em grupos de interesses similares.

Chiavenato (2007) diz que a liderança pode ser interpretada também como uma influência psicológica envolvendo relações de poder e autoridade, englobando a introdução de mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos e influenciando de várias formas, desde as mais violentas, impondo suas vontades até suaves formas de convencimento.

Maximiano (2012) relata que a capacidade de liderar é essencial a todos que dirigem equipes, onde cada objetivo do líder depende da realização da sua equipe. A Liderança recebe muita atenção dentro do enfoque comportamental da empresa, pois desempenha um papel muito importante dentro de toda e qualquer organização.

O líder influencia as pessoas direcionando-as aos seus objetivos, abrangendo duas variáveis: uma delas é a capacidade de motivar pessoas a realizarem o que precisa ser feito, a outra é a tendência de serem seguidos como instrumentos para satisfazer os objetivos pessoais de seus liderados.

Sendo assim, pode-se dizer que a Liderança é um paradigma, pois ninguém pode ser líder se não tiver pessoas que o sigam. Por isso o líder deve estar preparado e os seguidores precisam ter vontade de segui-lo.

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (MAXIMIANO, 2012, p. 206)

Chiavenato (2007) diz por fim, que a Liderança deve ser estudada como uma qualidade pessoal e como função, pois são duas características diferentes do líder, visto que o grau em que o indivíduo demonstra qualidades de Liderança não depende apenas de suas características, mas também da situação em que ele se encontra. Por isso, os estilos de Liderança devem ser estudados como forma de orientar a conduta do líder em relação aos seus subordinados.

Maximiano (2012) aponta que existem dois estilos de Liderança principais o autocrático e o democrático, que são formas de utilizar a autoridade. Um diz respeito à centralização do poder nas mãos do líder o outro ao compartilhamento desse poder com os liderados. Por fim ainda diz que a Liderança autocrática e a democrática precisam coexistir, pois o reconhecimento psicológico e moral, precisa vir junto com algumas parcelas de recompensas materiais para que os liderados possam se sentir reconhecidos e recompensados por seus esforços.

Chiavenato (2007) aponta que a maioria das organizações está utilizando o conceito de equipes, porém não foi sempre assim, anteriormente o conceito de cargos hierárquicos era muito utilizado, onde a divisão do trabalho se referia ao

modelo de cargos e tarefas e também a diferenciação e a integração no nível operacional da empresa.

Para alcançar seus objetivos a empresa utiliza o modelo de cargos para especificar as tarefas e os conteúdos a serem realizados, os métodos que serão utilizados e as relações com outros cargos, para satisfazer os requisitos organizacionais, pessoais, tecnológicos e sociais do ocupante do cargo.

Aponta ainda que é importante para o líder ter laços estreitos com sua equipe, pois ela deve ser considerada a base fundamental de seu trabalho, principalmente num momento em que surgem novos conceitos de modelos de equipe focados em melhorar suas habilidades e competências para atingir os objetivos da organização.

Na visão de Zimerman (1997), existem dois níveis de grupo: um consciente, objetivo e racional voltado para o resultado da tarefa, onde o grupo espera que seja liderado por uma autoridade formalmente constituída como um gerente, por exemplo. E outro inconsciente, latente, primitivo e atávico que apresentam os pressupostos básicos no grupo de dependência, luta-fuga e união, assim a liderança se vê no nível emocional, orientada para pessoas.

O autor diz ainda que os gestores não estão preparados para trabalhar com grupos, mas sim com pessoas, e por ser uma autoridade formal ainda pode passar por muitos conflitos pelo fato de não ser respeitado o nível emocional do grupo, pois o líder precisa satisfazer tanto as necessidades de realizar as tarefas, quanto trabalhar o nível emocional dos colaboradores, para que os objetivos da organização sejam realizados.

Para tanto, o líder precisa dar-se conta de que o processo de resolução de conflitos passa por suas atitudes e pela intensidade com que ele está focando nas tarefas a serem realizadas e às vezes, não percebe que a pressão que está recebendo para que obtenha resultados, pode fazer com que a energia do grupo se volte para uma manifestação de insatisfação geral, impossibilitando a realização da tarefa.

Chiavenato (2007) diz que para lidar com uma equipe é necessário que se tenha alguns cuidados especiais para que os resultados sejam atingidos. Para isso os objetivos precisam ser claros, ter uma visão e liderança compartilhada, decisões colaborativas, distribuição adequada de posições e papéis, avaliação contínua de sua eficiência e eficácia e novas ideias para a resolução de conflitos.

O autor aponta ainda que é importante também trabalhar a diversidade da equipe no objetivo de que cada integrante possua um conjunto de habilidades e competências diferentes, fazendo com que a equipe possa dispor de todas elas, pois é muito difícil encontrar todo este conjunto num único indivíduo.

Para lidar com equipes de trabalho no mundo globalizado, é necessário que o líder desenvolva habilidades de como escolher sua equipe, bem como desenhar o trabalho direcionando as competências necessárias para sua realização. Outro aspecto que deve ser considerado é determinar como deverão ser realizados os Treinamentos e Desenvolvimentos da equipe para a melhoria de sua performance.

Tem também como habilidade, impulsionar e motivar o desempenho da equipe, melhorando e aperfeiçoando a realização das tarefas, por meio de avaliação de desempenho e recompensas com a finalidade de reconhecer o valor dos trabalhos realizados.

3 ESTRATÉGIAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Na visão de Robbins (2010), o processo de Treinamento e Desenvolvimento –

T&D visa o ensinamento de habilidades e técnicas de implementação para a capacitação do líder, fazendo com que ele desenvolva uma maior compreensão sobre questões fundamentais e decisivas tornando sua visão mais eficaz nesses casos.

Com o processo de T&D, pode-se ensinar por meio de orientação e treino, habilidades e comportamentos relacionados à credibilidade e à confiança, para que os líderes aprendam a como utilizar o poder de maneira positiva e analisar a situação na qual se encontram, modificando-as de acordo com o seu estilo de liderar, utilizando o comportamento mais eficaz de acordo com a situação apresentada.

Para Boog (2006), o processo de T&D é contínuo e está em evolução a todo o momento. Passou por várias mudanças ao longo dos anos, do modelo paternalista, repetitivo e burocrático depois por uma crise enorme de identidade pelos processos de reengenharia, privatização e desestatização, até chegar aos rumos da globalização nos anos 90, e vem em evolução natural para um processo mais focado e racional de resultados apreciáveis em relação à área de Recursos Humanos das organizações.

Diz ainda, que o processo de T&D é sistêmico e de muita complexidade por ter operações de intercâmbio entre si. Considera também como sistemático por ser inesgotável em sua forma, sempre abrindo novos caminhos por níveis mais complexos de operações, tornando assim o processo de aprendizagem sempre mais completo, pois o ser humano é um ser complexo e seu estudo também deve ser.

O quadro 1 demonstra os fatores e as etapas pelas quais o processo de treinamento e desenvolvimento deve passar, segundo Chiavenato (2003) e Boog e Boog (2006).

Quadro 1 – Processo de T&D

Chiavenato (2003)	<ul style="list-style-type: none">● Levantar os objetivos de longo prazo, em seguida os de curto prazo;● Realizar um inventário das tentativas da organização em atingir metas;● Analisar o ambiente social, econômico e político onde a empresa não tem controle.
Boog e Boog (2006)	<ul style="list-style-type: none">● Realizar a pesquisa de clima organizacional;● Verificar relatórios estratégicos gerenciais;● Examinar os relatórios do SAC da empresa, com as opiniões dos clientes externos; e● Verificar o relatório regular da organização para assim poder tomar as decisões mais assertivas em relação às necessidades de Treinamento.

Fonte: elaborado pelos autores baseado em Chiavenato (2003) e Boog e Boog (2006).

Aponta os autores que qualquer que seja a equipe por trás das atividades, sempre haverá pessoas envolvidas que necessitam de Treinamento, reciclagem ou aperfeiçoamento constante e adequado às suas tarefas. Por isso, o levantamento de necessidades de Treinamento tem o objetivo de fornecer os subsídios necessários

através do levantamento de dados com o intuito de identificar as necessidades reais dos colaboradores no âmbito organizacional.

Esta análise tende a transformar a área de T&D, de um centro de custos para um centro de lucros, visto que define as necessidades de Treinamento sem o paternalismo das gerências, visando os cargos, departamentos e os grupos de colaboradores que mais necessitam de Treinamento.

Para Boog e Boog (2006), o processo de Desenvolvimento passa pelo aprender a conhecer, a fazer, a participar e cooperar, pois o conhecimento significa que o indivíduo entende o mundo em que ele está inserido, a curiosidade leva ao conhecimento através da busca pela informação, do espírito crítico e da ampliação da cultura em geral, pois a experiência cria o conhecimento.

A verdadeira aprendizagem não pode ser medida pelo acúmulo de informações ao longo da vida, mas pelo aproveitamento e exploração de todos os momentos para a prática, a atualização e o aprofundamento dos conhecimentos. A postura reflexiva e o exercício de “aprender a aprender”, garantem a assimilação e a adequação das informações com que elas vêm. (BOOG e BOOG, 2006, p. 89)

Chiavenato (2003), diz que o processo de Desenvolvimento de habilidades e competências passa pelo grande desejo de agregar valor as pessoas e a organização, pois não é mais aceito o modelo antigo de somente tirar o máximo proveito das habilidades e competências do colaborador sem dar nada em troca. O autor diz que cada vez mais os colaboradores estão fazendo parte do processo de planejamento, implementação e decisão, de qual o caminho a seguir nos processos de Treinamento, visando o aprimoramento pessoal e a contínua preparação da organização e dos colaboradores para a visão de futuro almejada pela empresa.

A busca pela excelência na era da qualidade faz com que o compartilhamento de informações seja muito benéfico às organizações, pois permite, não somente a criação de empreendedores internos e melhoria do desempenho dos mesmos, como também a auto avaliação e auto-direcionamento de cada pessoa, por meio da retroação ou retro informação dos dados apurados no processo de Treinamento e Desenvolvimento, trazendo um reforço positivo em relação às novas atitudes de comportamento.

De acordo com Xavier (2011), as empresas vêm buscando cada vez mais com o avanço tecnológico, o aperfeiçoamento em áreas que vem impactando a sociedade, como o meio ambiente, informática, automatização, entre outros, porém isso traz um desgaste muito grande, tanto físico como mental de todos os colaboradores da organização, independentemente de sua posição hierárquica.

Por isso, as empresas vêm mudando seu conceito funcional para sistêmico ou por processo, fazendo com que cada setor tenha uma importante participação na etapa seguinte, buscando entender os colaboradores na posição na qual estão inseridos.

Xavier (2011) diz ainda que o líder, tem o desafio de lapidar seus colaboradores para que os mesmos se tornem os profissionais que as organizações tanto buscam, gerando um crescimento organizacional, profissional e pessoal. Para isso, o líder deverá ter como premissa básica a ética, missão, visão, valores e objetivos da organização e se tornar um agente facilitador de mudanças.

Para Chiavenato (2014), as mudanças ocorridas na era da informação não são apenas estruturais, mas acima de tudo culturais e comportamentais, pois provocam uma enorme mudança nas características da área de Gestão de Pessoas,

fazendo com que se torne cada vez mais ampla, estratégica e dinâmica no desempenho organizacional. O mesmo autor diz que nesse novo contexto os líderes passam a ter um novo papel na estrutura organizacional. Onde é preciso desenvolver habilidades humanas, aprendendo novas técnicas para que o processo de descentralização seja bem-sucedido.

Por fim aponta que o talento e o capital humano são importantes para a área de Gestão de Pessoas, porque saber gerenciar o talento humano é valorizar o diferencial competitivo da pessoa, o que tem se tornado essencial para as organizações de sucesso.

4 TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO MERCADO VAREJISTA

De acordo com Robbins (2005), conflito é um processo que se inicia na percepção de divergências na relação com o outro e que pode vir a afetar negativamente, algo considerado importante por uma das partes, podendo englobar, por exemplo:

- Diferença na explicação dos fatos;
- Desacordos com base no comportamento esperado;
- Incompatibilidade de objetivos.

Nestes exemplos pode-se incluir vários níveis de conflitos desde os mais simples aos mais complexos, como por exemplo, atos de desacordo e violência. Aponta também que o conflito pode ser conceituado por três visões diferentes:

- Visão tradicional - onde o conflito deve ser evitado a qualquer custo, pois indica que algo não está funcionando dentro da organização;
- Visão das relações humanas - diz que o conflito é um resultado natural e até inevitável do processo em qualquer grupo, podendo até ser uma força positiva no processo de desempenho grupal;
- Visão interacionista - onde se propõe que o conflito além de ser positivo é necessário para a obtenção de um desempenho mais eficaz no grupo, onde os líderes devem manter um nível mínimo de conflito para que a equipe se mantenha criativa, viável e autocrítica. Mostrando que a natureza do conflito é que vai torná-lo bom ou ruim.

Robbins (2005) diz ainda que o conflito pode ser funcional, que melhoram o desenvolvimento da equipe ou disfuncional, de acordo com o seu tipo, são eles:

- Conflito de tarefa - que está diretamente ligado ao trabalho e seus objetivos;
- Conflito de processo - relacionado ao modo de realização da tarefa;
- Conflito de relacionamento - que têm relação direta com as relações interpessoais de cada membro da equipe.

Para Wagner e Hollenbeck (2012), devem existir três condições para que o conflito ocorra, são elas:

- Interdependência - quando organizações, indivíduos ou grupos dependem um do outro para a obtenção de informações, ajuda, *feedback* ou algum tipo de relação de coordenação;

- Indeterminismo político - que acontece quando a organização tem uma ordem político social vaga e indeterminada frente aos indivíduos ou grupos e causa questionamentos sobre a liderança do grupo ou organização;
- Divergência - neste caso o conflito acontecerá quando as diferenças e desacordos apontarem para objetivos que valham a pena brigar por eles, como por exemplo, metas variantes a serem atingidas, de acordo com a necessidade da organização.

Wagner e Hollenbeck (2012) apontam também que outras possíveis fontes de conflito podem ser o tempo, a alocação de recursos, as práticas adotadas para avaliação e premiação, a desigualdade de status, as disputas por jurisdição e os valores, premissas e percepções gerais que devem orientar o desempenho dos indivíduos e grupos. Os autores dizem ainda que os efeitos do conflito se dão de várias maneiras:

- O aumento da harmonia dentro de um mesmo grupo, como consequência das ameaças externas;
- Maior ênfase no desempenho das tarefas, diminuindo a vadiagem;
- Menor resistência a uma liderança autocrática, que poderá ser necessária para a resolução do conflito.

Wagner e Hollenbeck (2012) dizem ainda que para solucionar estes conflitos o gestor pode se valer de duas técnicas para a resolução do conflito, as táticas de barganha e negociação focadas na administração das diferenças das partes conflitantes e na estratégia de reestruturação focada na interdependência dos conflitos individuais e do grupo.

Infelizmente, os gestores empregam muito de seu esforço tentando resolver conflitos de relacionamento entre os membros da equipe. Uma pesquisa indicou que essa tarefa consome 18 por cento de seu tempo. Outro estudo concluiu que, no Brasil, os gestores despendem, em média, 1,9 hora por semana, o equivalente a 91,2 horas por ano ou 11,4 dias de trabalho resolvendo conflitos. (ROBBINS, 2010, p. 438)

Robbins (2010), diz que o processo de resolução de conflitos deve ser influenciado por dois níveis de preocupação, de interesses próprios e a preocupação com os interesses de terceiros. Para interpretar melhor esses interesses o autor utiliza duas dimensões de níveis psicológicos que são:

- O grau de assertividade - onde pretende-se saber o quanto uma das partes quer satisfazer os interesses da outra;
- O grau de cooperação - onde tenta-se saber a necessidade de uma das partes em satisfazer seus próprios interesses.

A partir do cruzamento dessas informações é possível, de acordo com Robbins (2010), identificar cinco estratégias para a resolução de conflitos:

- Competição - é uma estratégia assertiva e não cooperativa, pois visa a satisfação dos próprios interesses, não interessando o impacto dessas ações sobre as outras partes em conflito. Essa estratégia sempre terá um perdedor, pois em uma competição sempre há um ganhador e um

vencedor;

- Colaboração - esta estratégia é assertiva e cooperativa, pois as partes conflitantes têm o interesse de se satisfazer, para alcançar um desfecho reciprocamente satisfatório;
- Fuga - é uma estratégia não assertiva e não cooperativa, onde busca-se suprimir ou negar o conflito, chegando até mesmo a se evitar as pessoas das quais se discorda;
- Acomodação - é uma estratégia não assertiva cooperativa, onde se sacrifica suas próprias ideias em posição à outra causa na intenção de fortalecer o relacionamento entre as partes, apoiando a opinião de outra pessoa mesmo sem concordar com ela;
- Compromisso - é a estratégia intermediária, que não visa o ganhar ou perder, mas sim a satisfação de ambas as partes de modo parcial, onde cada uma das partes precisa ceder um pouco para conseguir chegar a um acordo interessante para ambas.

Afirma Robbins (2010) que é possível prever com certa razoabilidade as intenções estratégicas dos indivíduos de acordo com uma combinação de suas características pessoais e intelectuais, apesar destas intenções estratégicas não serem imutáveis, pois se as partes conseguirem entender os interesses do outro, poderá vir a modificar sua estratégia de resolução de conflito com a intenção de obter um melhor resultado.

Levy, Burbridge, Freire et al (2016) dizem que o processo para a resolução de conflitos deve passar por um maior aproveitamento da área de Gestão de Pessoas, no sentido de que os profissionais desta área devem estar mais preparados e treinados para lidar com as várias formas de conflito que possam vir a surgir dentro da organização. Os autores afirmam que a mais comum forma de se resolver conflitos organizacionais é o treinamento contínuo e periódico da equipe, a fim de melhorar suas competências e técnicas para a prevenção e resolução de conflitos.

Segundo Friedrich e Weber apud Chiavenato (2014), para gestão de conflitos há três métodos administrativo para intervir dentro das organizações:

- Abordagem Estrutural - retrata a gestão empresarial dentro de um ambiente com escassez de recursos e limitações estruturais, onde o líder deve saber gerir esses elementos geradores de conflitos para manter mais facilmente a sinergia na organização;
- Abordagem de Processo - este método busca minimizar conflitos de acordo com os processos envolvidos em meio ao conflito de duas ou mais partes, com o intuito de que uma das partes escolha por intervir propondo uma resolução apresentando vantagens para todas as partes envolvidas;
- Abordagem Mista - envolvem ambos os processos, sendo assim utiliza de aspectos estruturais com medidas em processos, fragmentando o conflito, até que o mesmo deixe de existir, logo o gestor deve utilizar desta ferramenta, pois estará utilizando todos os recursos que tem disponíveis para estimular os colaboradores a criar o hábito da resolução de conflito de forma construtiva.

Martin (2009) afirma que o gerenciamento de recursos humanos no cenário econômico do Varejo tem sido bastante desafiador, pois por um lado temos o aumento das exigências para melhorar a qualificação e o envolvimento dos

colaboradores, por outro a necessidade de garantir a competitividade e ao mesmo tempo reduzir os custos da empresa. Diz ainda, que os gestores exercem uma liderança com base nos seus princípios a fim de manter os colaboradores da empresa unidos em prol de um mesmo objetivo e assim desenvolver melhor as habilidades e competências dos mesmos.

O gerenciamento de recursos humanos tem a intenção de criar valor e gerar resultados e, para isso a substituição do foco nas atividades pela definição das metas devem garantir os resultados do trabalho, atuando de forma estratégica e operacional, focando nos resultados de curto e longo prazo.

Para Tomás (2009), as pessoas são o recurso mais valioso para a organização, onde o dilema é tratar as pessoas como seres humanos, (munidos de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais, etc.) ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, conhecimentos, etc.).

Na área de Gestão de Pessoas a opção que mais nos interessa é a capacidade e o conhecimento, visando os objetivos quanto ao desempenho da nossa função dentro da organização, pois a velocidade que as mudanças ocorrem na sociedade faz com que as pessoas estejam preparadas e capacitadas para estarem em igualdade com outras organizações.

Para Tomás (2009), as empresas não existem sem as pessoas, o comportamento de um indivíduo é um aspecto importante dentro da organização, pois cada um têm necessidades diferentes, embora pertençam ao mesmo gênero. Por isso, a área de Gestão de Pessoal atualmente tem um papel fundamental para o desenvolvimento dos profissionais e a resolução de conflitos, tornando as pessoas capazes de atingir seus objetivos dentro da organização.

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi o método indutivo e as técnicas de pesquisa qualitativa e quantitativa, onde na visão de Lakatos e Marconi (2003), este método é um processo mental do qual, com base em um conjunto de informações específicas examinadas, pressupõe-se uma verdade universal e geral, não revelada anteriormente.

A técnica qualitativa na visão de Lakatos e Marconi (2003), possui como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com o assunto em questão. Nesta pesquisa buscou-se identificar explicações para um problema, partindo de teorias referenciadas em documentos e artigos teóricos, podendo ser elaborada como parte da pesquisa ou isoladamente.

A técnica quantitativa diz respeito a pesquisa descritiva, podendo fazer inferências na pesquisa, que na visão de Cervo e Bervian (1996) tem como objetivo perceber, analisar e confrontar fatos e ocorrências (variáveis) sem modificá-los. Esta técnica permitiu utilizar da fonte de coleta de dados por documentos denominados como fontes primárias, devendo o pesquisador testar a veracidade das informações para não correr o risco de obter informações inexatas.

A pesquisa deu-se com a elaboração de um questionário com 24 perguntas de múltipla escolha, para então verificar como as técnicas de Treinamento e Desenvolvimento são utilizadas na empresa e como isso influencia a liderança dos gestores.

Foram distribuídos 300 questionários, encaminhados por meio de redes sociais como *Facebook* e *LinkedIn*, bem como por *Whatsapp* e e-mail. Como resposta, obtivemos 55 questionários que foram analisados.

Para melhores resultados, a pesquisa foi aplicada somente com líderes do Comércio Varejista. Os cargos participantes foram: Líderes de Setor, Gerentes, Supervisores, Encarregados, Diretores e Coordenadores. A idade dos participantes girou em torno de 20 a 70 anos. A análise foi realizada com base na frequência das respostas a cada questão pelos entrevistados.

6 PESQUISA E ANÁLISE DE CAMPO

Esta pesquisa foi estruturada com o objetivo de verificar quais as estratégias de Treinamento e Desenvolvimento estão sendo utilizadas pelos líderes do Comércio Varejista na Resolução de Conflitos dentro de suas organizações, de modo que seja possível melhorar as relações de trabalho dentro da equipe.

A análise da pesquisa foi desenvolvida por meio da identificação, separação e análise dos dados respondidos pelos participantes, onde busca-se entender as estratégias de Treinamento e Desenvolvimento utilizadas na capacitação de líderes no processo de resolução de conflitos na área do mercado varejista. Esta análise possibilitou um melhor mapeamento dessas técnicas, a fim de melhorar o processo dentro das organizações.

Inicialmente buscou-se detectar junto aos pesquisados não somente o estilo de liderança como também o grau de satisfação dos colaboradores perante o líder. Notou-se que 70,4% dos entrevistados dizem utilizar a liderança participativa em sua gestão, no entanto, 7,4% destes líderes fazem uso da característica autoritária, mantendo uma predisposição pela centralização do poder, o que poderá acarretar, em alguns casos, uma maior incidência de conflitos na empresa por sua ausência de flexibilidade na necessidade da mudança.

Percebeu-se também que 70,9% dos entrevistados afirmam estarem satisfeitos com o grau de aceitação da sua liderança por seus colaboradores. Esse resultado nos indica o quanto é importante a participação de todos os envolvidos no processo de gerenciamento.

Outro aspecto importante descoberto aqui foi o de verificar quais situações teriam um maior impacto nos conflitos organizacionais, uma vez que nossos estudos evidenciaram que uma liderança focada em tarefas pode, em longo prazo aumentar a incidência desses casos. O resultado evidenciou que a maior queixa dos líderes quanto às situações que podem aumentar a eficiência dentro das organizações é o desvio de função, que é quando o colaborador não exerce apenas as funções do cargo para o qual ele foi contratado para trabalhar, mas sim várias funções diferentes ao mesmo tempo.

O nível de absenteísmo nas empresas também foi um fator que chamou atenção, pois evidenciou 18,2% que justificam o aumento de desvio de função, devido a necessidade de suprir a falta de outro colaborador, o que acaba gerando um acúmulo de função e insatisfação nos colaboradores no atingimento das metas.

Outro dado importante na pesquisa foi conhecer os meios de capacitação que a empresa disponibiliza, pois o Treinamento e Desenvolvimento da equipe precisam estar em constante atualização com as técnicas atuais de mercado. Os resultados demonstram que 78,13% dos entrevistados consideram que o Treinamento e Desenvolvimento têm sido utilizados como o principal recurso para a capacitação de sua equipe, aumentando o conhecimento e as habilidades dos colaboradores, melhorando assim o processo administrativo como um todo.

Conhecer como estas organizações contribuem para a formação de seus profissionais também foi outro aspecto considerado, uma vez que a tendência

empresarial no mundo é gerar cada vez mais conhecimento. Verificou-se que as empresas têm seguido a tendência mundial de gerar conhecimento aos seus profissionais, pois 67,1% dos respondentes disseram que sua organização contribui com o seu crescimento profissional por meio de cursos profissionalizantes e Treinamento, outros 11,8% disseram ter acesso a convênios estudantis, o que demonstra a grande procura por conhecimento das últimas décadas.

Na resolução dos conflitos organizacionais, percebeu-se certa homogeneidade com relação aos resultados apurados, no que se referem as: reuniões de *feedback* amplas, reuniões setoriais e reuniões individuais, onde os respondentes apontam a utilização de todas as alternativas. Isto nos leva a acreditar que não existe uma forma melhor para solucionar os conflitos, mas sim aquela que se aplica melhor a cada necessidade e cada organização individualmente.

Nas estratégias para resolução de conflitos percebeu-se que os gestores pesquisados têm tido a preocupação de resolver os conflitos de modo que todos saiam satisfeitos. Para isso têm utilizado em sua maioria duas estratégias de resolução, que são a Colaboração com 34,4%, onde ambas as partes do conflito podem sair satisfeitas, pois a solução contempla ambas as partes e o Compromisso com 34,1% onde cada parte cede um pouco, para assim conseguir a satisfação de ambas.

Quanto aos estímulos oferecidos pelas organizações, foi constatado que 37,8% apontam que o Plano de Carreira oferece a possibilidade de desenvolvimento destes profissionais, tendo em vista que seu crescimento depende do seu empenho e vontade de crescer. Outro estímulo apontado de forma significativa com 26,82% foi o Programa de Treinamento de Desenvolvimento onde a empresa oferece a capacitação para seu colaborador poder se desenvolver e aplicar em suas tarefas e os colaboradores devem utilizar em seu cotidiano, internamente e externamente.

Nas estratégias de aperfeiçoamento gerencial as reuniões de equipe foram as mais apontadas com 53,6% como uma das melhores estratégias para melhorar o seu rendimento e incentivar seus colaboradores, seguido de 24,63% que indicaram os cursos de capacitação como sendo também uma destas estratégias.

Com relação aos conflitos que necessitam de intermediação direta da gerência, o conflito de processo que utiliza a relação direta como uma forma de realizar o trabalho representa 40,7% das respostas, seguido de 33,3% dos conflitos de relacionamento, afetando a relação direta entre os membros da equipe.

7 CONCLUSÃO

Após todo o levantamento bibliográfico realizado, bem como a análise de pesquisa desempenhada, considera-se que a liderança nos dias atuais continua em constante mudança em seu processo de transformação, na utilização dos papéis de Liderança, formação de equipes de trabalho, fazendo com que o líder não seja mais visto como um chefe, mas sim como membro da equipe.

Esse processo de transformação faz com que o líder mude o foco de suas habilidades, saindo das tarefas e priorizando mais as pessoas que realizam o trabalho para assim obter melhor *performance* dos colaboradores.

Para que a Liderança possa ser desenvolvida, o líder passa pelo processo de Treinamento e Desenvolvimento que o auxiliará a melhorar suas capacidades e habilidades, bem como seu desempenho perante a organização.

Para que o processo de Treinamento seja eficaz é necessário que a empresa realize um cronograma de objetivos, onde deverá estabelecer quais são as necessidades de Treinamento a curto, médio e longo prazo, pois todo o processo

deverá estar focado na meta principal da empresa.

O processo de Treinamento visa trazer para os colaboradores uma melhor visão dos objetivos da empresa, fazendo com que o líder consiga passar aos subordinados experiências mais concretas e precisas, melhorando assim, os processos gerenciais e o relacionamento interpessoal dentro da equipe. Sendo assim, o líder que utiliza os meios disponibilizados pelas técnicas de T&D, estará mais apto a solucionar possíveis desentendimentos dentro de sua equipe e na organização.

Vimos ainda que, o Comércio Varejista é uma área muito complexa, pois os colaboradores estão sempre em contato direto com o cliente final, sendo necessária uma maior ênfase nos processos de comunicação, pois estes irão impactar diretamente no público atendido.

Para se obter um melhor avanço na área do Comércio Varejista os gestores precisam estar sempre atentos com as novidades do meio em que estão inseridos, pois a concorrência está o tempo todo verificando onde pode melhorar para aumentar sua participação no mercado. Sendo assim, as melhorias devem ser projetadas visando a maior complexidade possível para que não sejam copiadas no curto prazo, dando maior tempo para a organização usufruir de suas inovações.

Vimos que, ouvir mais a equipe de trabalho, a fim de saber quais são suas necessidades reais, pode trazer benefícios à organização, visto que a insatisfação dos colaboradores pode acarretar conflitos organizacionais internos e externos, podendo trazer vários problemas para a empresa.

Percebeu-se também que, um baixo índice de conflitos favorece o processo de melhoria dentro da organização, visto que os gestores podem dispensar um maior tempo para pensar nas inovações e aprimorar suas estratégias de mercado. Um processo de resolução de conflitos focado nas pessoas, em suas necessidades e desejos tende a trazer para a organização um maior índice de sucesso em seus resultados.

Considera-se também que, para se colocar esses processos em prática os gestores precisam de um maior apoio de suas organizações, pois sabe-se que nem todas as empresas estão aptas ou tem conhecimento das estratégias de Treinamento e Desenvolvimento que podem ser utilizadas para melhorar seus processos gerenciais.

Portanto, percebeu-se que o problema em adotar as técnicas de Treinamento e Desenvolvimento não estão atreladas a aceitação ou não do colaborador, mas sim na disponibilização desses meios pela organização, pois vimos que os gestores pesquisados não têm total acesso às estratégias diferenciadas de T&D, que poderiam diminuir a incidência de conflitos gerados dentro da organização.

Constatou-se também que apesar dos líderes não terem total acesso às estratégias de Treinamento e Desenvolvimento, fazem com que seus colaboradores possam sim participar do processo decisivo dando suas opiniões, mesmo que estas não sejam executadas, porém levam em consideração a participação de todos, para assim tornar o processo decisório mais democrático.

O processo de Resolução de Conflitos no Comércio Varejista é bastante complexo, porém com as estratégias de Treinamento e Desenvolvimento e as novas e modernas visões de gestão, possibilitam aos gestores serem mais dinâmicos em suas decisões, levando em conta suas experiências pessoais, individuais e grupais, pois estarão mais dispostos a resolver os problemas ao invés de criá-los.

8 BIBLIOGRAFIA

- BOOG, Gustavo G e BOOG, Magdalena T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.
- CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 6ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**, 5ª edição. São Paulo, Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 4ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4ª edição. Barueri, SP, Manole, 2014.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**, 5ª edição. São Paulo, Atlas, 2003.
- LEVY, Fernanda. BURBRIDGE, Marc. FREIRE, Marta. SILVA, Thais. **O Papel do RH na Gestão de Conflitos Organizacionais**. **ABRH SP**. 2016. São Paulo. Disponível em: <https://www.abrhsp.org.br/wpcontent/uploads/2017/07/resultado_rh_resolucao.pdf> Acesso em ago. 2017.
- MARTIN, Maria de Gracia López. **Entendimento do uso das ferramentas de gestão de desempenho para o comércio varejista: um estudo exploratório**. FECAP, fev. 2009. Disponível em: <<http://tede.fecap.br:8080/jspui/handle/tede/457/>> Acesso em ago. 2017.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**, 2ª edição. São Paulo, Atlas, 2012.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.
- TOMÁS, Arnaldo Puati. **Marketing, a importância da gestão de recursos humanos nas organizações**. São Paulo, jul.2009. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/a-omportancia-da-gestao-de-recursos-humanos-nas-organizacoes/31817/>> Acesso em ago, 2017
- WAGNER III, John A e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**, 3ª edição. São Paulo, Saraiva, 2012.
- XAVIER, Clayton. **A importância da gestão estratégica de pessoas nas empresas**. São Paulo, mai.2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>> Acesso em: mai. 2017
- ZIMERMAN, David E, OSORIO, Luiz Carlos e colaboradores. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre, Artes médicas, 1997.