

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU***  
**MBA GESTÃO EMPRESARIAL**

**RENATA TRENTO GOMES**

**O PAPEL DO GESTOR NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

**CRICIÚMA**  
**2015**

**RENATA TRENTO GOMES**

**O PAPEL DO GESTOR NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista no MBA Gestão Empresarial.

Orientador(a): Prof. (a) Dr. (a) Vânia Kátia Menegalli Moojen

**CRICIÚMA**

**2015**

**À minha família que sempre incentivou meu desenvolvimento pessoal e profissional.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus.

Aos familiares, estes tão importantes na minha jornada. Convivem diariamente e entendem as dificuldades, com apoio incondicional e também celebram comigo nos momentos de felicidade.

À Professora Vânia, que prontamente esteve presente com seu apoio durante o desenvolvimento deste trabalho, sempre contribuindo com seu conhecimento.

**“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas.”**

**Peter Drucker**

## RESUMO

Diante do mundo competitivo, onde se busca aprimorar os serviços e se diferenciar das empresas concorrentes, manter uma equipe comprometida, integrada e motivada é um diferencial. O bom relacionamento entre colegas de trabalho é um fator influenciador na motivação e no comprometimento individual aos objetivos estabelecidos pela empresa, bem como na autoestima do colaborador e na sua percepção de convivência com os demais. Frequentemente as organizações se defrontam com conflitos que se intensificam, sendo responsáveis por uma série de consequências dentro da empresa. Diante disto, é importante que as empresas busquem soluções para que estes obstáculos sejam contornados. Assim, faz-se necessário o emprego de alguns métodos que visam facilitar a administração de tais conflitos, sempre com o objetivo de alcançar o sucesso organizacional. E é com base nesta visão que este trabalho foi desenvolvido, tendo como objetivo avaliar o papel do gestor na administração de conflitos, bem como a percepção da equipe quanto aos conflitos em um estabelecimento de saúde localizado no centro de Criciúma – SC. A metodologia utilizada caracteriza-se por uma pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa e quantitativa. As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram pesquisa bibliográfica e a aplicação de um questionário com os colaboradores da filial pesquisada. Dentre os resultados alcançados destacam-se: o aprofundamento teórico sobre o tema; e a avaliação do estilo de gestão de conflitos da empresa, que foi possível com a aplicação de um questionário, já validado e aplicado em outros estudos, e os motivos de conflitos que ocorrem no ambiente pesquisado.

**Palavras-chave:** Conflitos. Clima organizacional. Organização. Pessoas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide de Maslow.....	22
Figura 2- Processo do conflito.....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Administração científica.....	16
Tabela 2 - Gestão administrativa.....	18
Tabela 3 - Relações humanas.....	18
Tabela 4 - Burocracia .....	20
Tabela 5 - Teoria de sistemas .....	21
Tabela 6 - Comportamento organizacional.....	24
Tabela 7 - Perspectiva contingencial.....	26
Tabela 8- Abordagens para conduzir o processo de conflito.....	38
Tabela 9 - Efeito do conflito na organização .....	39
Tabela 10 – Idade dos entrevistados .....	45
Tabela 11 - Situações de conflitos .....	48
Tabela 12 - Percepção pré-conflito .....	48
Tabela 13 - Consequências do conflito .....	49
Tabela 14 – Gestor na administração de conflitos .....	50
Tabela 15 – Gestão do conflito - colaborador.....	52
Tabela 16 – Gestão do conflito - Gerente .....	53
Tabela 17 – Percepção do conflito .....	55
Tabela 18 – Motivos do conflito.....	55
Tabela 19 – Administração do conflito .....	58
Tabela 20 – Estilo de gestão de conflitos.....	60



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos entrevistados por sexo .....	44
Gráfico 2 – Idade dos entrevistados.....	45
Gráfico 3 – Estado civil.....	45
Gráfico 4 – Escolaridade .....	46
Gráfico 5 – Tempo de trabalho na empresa.....	46
Gráfico 6 – Setor de atuação.....	47
Gráfico 7 – Faixa salarial dos entrevistados.....	47
Gráfico 8 – Consequências mais frequentes no ambiente de trabalho .....	49
Gráfico 9 – Interferência do gerente no conflito entre colegas. ....	51
Gráfico 10 – Atuação do gerente diante dos conflitos existentes na equipe .....	52
Gráfico 11 – Autonomia do gerente para tratar os conflitos da sua equipe.....	54
Gráfico 12 – Dificuldade do gerente ao administrar o conflito .....	54
Gráfico 13 –Interferência de colegas no conflito .....	566

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS .....	15
2.1.1 Teoria científica .....	15
2.1.2 Teoria clássica .....	16
2.1.3 Teoria das relações humanas .....	18
2.1.4 Teoria da Burocracia .....	19
2.1.5 Teoria Estruturalista .....	20
2.1.6 Teoria do sistema aberto .....	20
2.1.7 Teoria comportamental .....	21
2.1.7.1 Teoria motivacional - Pirâmide de Maslow .....	22
2.1.7.2 Teoria motivacional dos dois fatores de Herzberg .....	23
2.1.7.3 Teoria motivacional X e Y de McGregor .....	23
2.1.8 Desenvolvimento organizacional .....	24
2.1.9 Teoria Neoclássica .....	24
2.1.10 Teoria da contingência .....	25
<b>3 FUNÇÕES GERENCIAIS</b> .....	<b>27</b>
3.1 O gestor como papel integrador .....	29
<b>4 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>31</b>
<b>5 CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO</b> .....	<b>33</b>
5.1 Gravidade do conflito: classificação .....	34
5.2 Pré-disposições ao conflito .....	35
5.3 Percepção ao conflito .....	36
5.4 Abordagem ao conflito .....	37
5.5 Efeitos gerados pelo conflito .....	38
<b>6 METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
6.1 Tipo de pesquisa .....	41
6.2 Seleção dos entrevistados .....	42
6.3 Coleta de dados .....	42
6.4 Tratamento dos dados .....	43
<b>7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>44</b>
7.1 Perfil dos entrevistados .....	44

7.2 Situações de conflitos.....	47
7.3 Análise questionário de estratégias de gestão de conflitos.....	57
<b>8 CONCLUSÃO .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro Questionário: Colaborador .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro Questionário: Gerente .....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos antigos, os seres humanos já formavam grupos, sociedades e sempre se necessitou de uma figura que os representasse perante todos. As sociedades formadas sempre tiveram esta figura como responsável por garantir o bem estar do grupo, bem como a sobrevivência frente a situações adversas dos quais poderiam se deparar. Dentro de uma organização pode-se apontar o gestor como esta figura essencial para a existência do grupo, sendo que os objetivos e estratégias são traçadas por ele, conforme a necessidade da organização e de sua sobrevivência perante seus concorrentes.

Os gestores são responsáveis por estabelecer critérios de como gerir os seus colaboradores, desenvolver estratégias de atração, de retenção de pessoas, além da conciliação de interesses individuais e organizacionais. Possui papel de destaque na promoção do clima organizacional, bem como na resolução de conflitos, para que desta forma os colaboradores sintam-se valorizados, motivados e satisfeitos com a atividade que desempenham dentro da empresa, fazendo-se perceber que fazem parte integrante e fundamental do mecanismo da organização. Uma organização se torna eficaz quando o clima organizacional propicia a satisfação das necessidades de seus colaboradores e canaliza a motivação da equipe para os objetivos da organização (KANAANE, 1999). Este clima é diretamente ligado à definição da empresa no que diz respeito a sua visão, missão, valores e objetivos.

No ambiente de trabalho, em função da diversidade cultural, social, política, é natural o surgimento de interesses e aspirações diferentes, e a partir destes se toma o rumo de cooperação, competição ou de conflito (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2004). O conflito se inicia quando um dos envolvidos identifica que o outro pode contribuir negativamente sobre seu objetivo ou algo que considera importante. Estes conflitos são inerentes às relações humanas, e faz parte do processo de interação social do ser humano.

No entanto, a forma como se vivencia o conflito é importante para os relacionamentos na sociedade, e não poderia ser diferente dentro das organizações, dos quais são formadas por pessoas com valores, pensamentos e formações diferentes. Neste ponto que deve haver na administração um foco na resolução do conflito de forma que não comprometa espírito de equipe e mantenha o compromisso de todos perante a organização. O gerente deve buscar uma

resolução justa que oportunize as conquistas e os objetivos da empresa e que ao mesmo tempo ofereça oportunidades e formas de realização dos objetivos individuais dos seus colaboradores (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2004).

## 1.1 TEMA

O Papel do gestor na resolução de conflitos interpessoais em uma equipe de trabalho.

## 1.2 PROBLEMA

Atualmente um trabalhador divide seu dia entre ambiente familiar e ambiente de trabalho, sendo que, na maioria das vezes, o tempo de permanência no trabalho, junto aos colegas, passa a ser maior. Desta forma, é natural que as pessoas desejam conviver harmoniosamente com os colegas, em um ambiente saudável, que o estimule a boas ideias, e o motive a executar tarefas em prol dos objetivos da empresa.

No ambiente de trabalho é comum observar uma desmotivação por alguns colaboradores influenciados por problemas de relacionamentos entre colegas. Alguns destes baseiam-se em estimular a conflitos, fofocas, e desuniam da equipe de trabalho. Estes comportamentos influenciam no bem estar da equipe, e diretamente do desempenho individual e global da empresa, podendo trazer baixa produtividade em vendas, absenteísmos, indisciplinas, entre outros.

Desta forma, pode-se questionar: De qual forma o gestor administra os conflitos interpessoais em uma equipe de trabalho?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar o papel do gestor na resolução de conflitos em uma equipe de vendas de um estabelecimento de saúde situado em Criciúma, bem como a percepção da equipe perante estas situações.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos elencados visando alcançar o objetivo geral são:

- Identificar os principais motivos de conflito entre colaboradores e seus colegas; e colaboradores com o gestor.
- Identificar as práticas de resolução de conflitos utilizadas pelo gestor da filial de um estabelecimento de saúde;
- Relatar as principais consequências geradas pelo conflito na percepção dos colaboradores e do gestor.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Diante das evoluções pós-industriais, tecnológicas e da globalização, o mundo organizacional passou a ter contínuas transformações para alcançar com eficiência seus objetivos. Dentre essas mudanças, surge também um novo conceito de pessoas, um estudo que busca o entendimento cultural, comportamental e interpessoal das pessoas envolvidas nas organizações (FERREIRA JUNIOR, 2007).

É importante compreender como reagem os funcionários perante estas mudanças, pois os mesmos são peças-chave em uma organização. Pois ao buscar o aumento da produtividade e a sobrevivência no mercado, as empresas devem preocupar-se cada vez mais com a percepção e a motivação de seus funcionários com o trabalho desenvolvido (PAULA, 2011).

Atualmente vive-se em um mundo competitivo onde buscar a qualidade de vida é um diferencial de sucesso para as organizações. É importante ter equipes comprometidas e saudáveis, que também saibam respeitar as diferenças e trabalhar em equipe. O clima dentro das organizações está relacionado com o comportamento motivacional da equipe, pois é um indicador de satisfação dos membros da organização em relação aos diferentes aspectos da organização (MORAES, 2012).

Neste trabalho o tema baseia-se na importância de uma boa gestão de conflitos internos de uma equipe e no clima organizacional a fim de tornar a organização e a equipe mais competitiva e proativa no desenvolvimento dos processos internos e externos, buscando atender com eficácia e eficiência seus clientes e continuar a buscar os objetivos apresentados pela empresa. Um bom relacionamento entre colaboradores também contribui de forma positiva no

comprometimento individual com a empresa, na realização das tarefas diárias, na autoestima do colaborador e serve ainda como um estímulo ao mesmo na obtenção dos objetivos e metas traçadas. Seu comportamento é influenciado pela sua percepção quanto a qualidade do ambiente de trabalho em que ele vivencia.

Desta forma é importante salientar a total importância da atuação do gestor na resolução de conflitos dentro de uma empresa, pois a melhor participação do colaborador nos processos organizacionais e nos relacionamentos internos contribui para que a empresa se adapte mais rapidamente as mudanças de mercado geradas pela alta competitividade e concorrência comum no ramo em que atua.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo refere-se ao referencial teórico sobre o assunto gestão de conflitos, objeto deste trabalho, visando esclarecer e fundamentar o estudo através da literatura disponível.

### **2.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

No decorrer dos anos, pode-se observar uma evolução nos modelos de gestão adotadas pelas empresas e seus administradores. Os modelos fornecem uma perspectiva específica sobre determinada realidade dentro de um grupo, demonstrando ao gestor a complexidade envolvida ao gerir e ajudando-os a entender amplamente o comportamento nas organizações.

Os modelos evoluem à medida que os valores da sociedade mudam, os pontos de vista são alterados e novos modelos surgem com o objetivo de responder e suprir problemas de modelos anteriores. Porém, vale ressaltar, que a existência de novos modelos, não excluem os anteriores, e ainda existe um apego por parte dos profissionais aos modelos utilizados durante as gestões.

#### **2.1.1 Teoria científica**

Este modelo surgiu nos primeiros 25 anos do século XX e pode ser representado pelo símbolo do cifrão, pois os critérios definidos como eficácia dentro de uma organização são obtidos pela produtividade e lucro. As decisões tomadas são baseadas na produtividade e no resultado obtido. Neste modelo, o sistema de gratificações foi implantado, pagando aos trabalhadores quantias adicionais quando estes atingissem um nível maior ao padrão de trabalho (BATEMAN, 2006).

Nesta administração, o gestor deve ser decisivo e orientado a realização de tarefas, buscando que suas metas sejam alcançadas. Um funcionário que não estivesse com rendimento 100%, este seria substituído por outro mais eficiente. (QUINN *et al.*, 2012).

Neste período surgiu o mentor da gestão científica, o engenheiro Frederick Taylor. Este introduziu uma variedade de técnicas para tornar o trabalho mais eficiente, buscando reduzir o tempo de trabalho em uma linha de montagem e



aumentar sua produtividade. Para isto, estabeleceu alguns princípios, que são (CHIAVENATO, 2013b):

1. Princípio de planejamento: Desenvolver uma ciência para cada trabalho, substituindo a improvisação por métodos baseados em procedimentos científicos.

2. Princípio de preparo: Selecionar trabalhadores sistematicamente de forma que adequem-se ao trabalho e treiná-los, para produzirem mais e melhor de acordo com o método planejado.

3. Princípio do controle: Dar suporte ao trabalhador através de um trabalho planejado e melhorando a maneira de realizar suas tarefas. Certificar-se que o trabalho está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos.

4. Princípio da execução: Oferecer incentivos aos trabalhadores que sigam os princípios estabelecidos pelo gestor, de forma disciplinada.

Tabela 1- Administração científica

<b>Conceitos</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisava o trabalho através de métodos científicos para determinar a única e melhor maneira de finalizar as tarefas</li> <li>- Promovia o estudo das tarefas, seleção e treinamento de trabalhadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorou a eficiência e produtividade.</li> <li>- Sistema de gratificação diferenciada aos trabalhadores e desempenho</li> <li>- Introduz a análise científica no ambiente de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os trabalhadores eram considerados como parte de uma máquina</li> <li>- Ignorava o relacionamento entre administração e ambiente de trabalho</li> <li>- Havia potencial para explorar a mão de obra</li> </ul>

Fonte: Bateman, 2006 (Adaptado).

### 2.1.2 Teoria clássica

Henri Fayol, precursor da Teoria Clássica, foi quem distinguiu a administração das demais funções de finanças, produção e distribuição. De acordo com Fayol, o trabalho gerencial é distinto das operações técnicas das empresas, e está diretamente ligada a tarefa de administrar. Desta forma, surge a figura do administrador que irá atuar a favor das tarefas de execução, desempenhando as funções administrativas que são: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (CHIAVENATO, 2003b).

Henri Fayol definiu quatorze princípios gerais para tornar a administração

eficaz, que são (QUINN *et al.*, 2012) :

1. Divisão do trabalho: O objetivo é produzir mais e melhor com o mesmo esforço através de tarefas especializadas e responsabilidades individuais;
2. Autoridade e responsabilidade: a autoridade está no poder de dar ordens e no poder de se fazer obedecer. Responsabilidade está na obrigação em prestar contas.
3. Disciplina: Obediência e respeito pelo acordo realizado entre empresa e funcionário.
4. Unidade de comando: Um funcionário deve receber ordens de apenas um único chefe.
5. Unidade de direção: Um grupo de trabalho deve ser dirigido por um chefe e um plano de ação para atingir objetivos organizacionais.
6. Subordinação: O interesse individual do funcionário jamais prevalece sobre os interesses da empresa.
7. Remuneração: Salário justo pelo serviço prestado.
8. Centralização: Existir um único núcleo de comando, aumentando a importância da carga de trabalho do chefe. Centralizar as informações de forma que melhore a produtividade geral.
9. Ordem: ordenar tarefas e os materiais para que auxiliem na direção da organização.
10. Hierarquia: Cadeia escalar de comando.
11. Equidade: Disciplina e ordem juntas para melhorar o comportamento dos empregados.
12. Estabilidade no emprego: alta rotatividade aumenta ineficiência. Promover a lealdade e longevidade do empregado no emprego.
13. Iniciativa: estimular seus liderados á iniciativa na resolução de problemas.
14. Espírito de equipe: União e força através de entendimento entre membros da empresa.

Tabela 2 - Gestão administrativa

<b>Conceitos</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinco funções administrativas e os princípios de Fayol.</li> <li>- Os administradores formulam o objetivo da organização, protegem os empregados e mantem as comunicações.</li> <li>- Os administradores são responsáveis pelas mudanças ocorridas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A administração passou a ser uma profissão.</li> <li>- As aplicações administrativas passam a ser universais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As aplicações administrativas necessitam de qualificações ambientais, tecnológico e de pessoas.</li> </ul>

Fonte: Bateman, 2006 (Adaptado).

### 2.1.3 Teoria das relações humanas

Neste modelo o foco principal é o compromisso, coesão e moral. O envolvimento ao trabalho desenvolvido resulta em compromisso, valorização da participação e resolução de conflitos. O símbolo deste modelo é um círculo, onde a organização é voltada a equipe e a tomada de decisão é baseada no envolvimento de todos. Se um funcionário reduzir sua eficiência, o gestor busca uma resolução através da análise de vários fatores motivacionais (QUINN *et al.*, 2002).

Essa abordagem visa entender como os processos psicológicos e sociais interagem com o trabalho quanto à influência de desempenho (BATEMAN, 2006).

Tabela 3 - Relações humanas

<b>Conceitos</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A produtividade e o comportamento dos colaboradores são influenciados pelo grupo de trabalho.</li> <li>- Os gestores devem enfatizar o bem estar, a motivação, e a comunicação dos trabalhadores.</li> <li>- As necessidades sociais vêm antes das necessidades econômicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os processos psicológicos e sociais influenciam o desempenho.</li> <li>- Hierarquia de necessidades de Maslow.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignora o lado racional dos trabalhadores.</li> <li>- Pesquisas apontam que nem sempre trabalhadores felizes são mais produtivos</li> </ul>

Fonte: Bateman, 2006 (Adaptado).

### 2.1.4 Teoria da Burocracia

Este modelo foi utilizado durante anos, porém foi no início do século XX que este passou a ser conhecido como burocracia profissional. Este modelo é representado por uma pirâmide e os critérios de efetividade neste modelo são a estabilidade e continuidade. O clima organizacional é definido por hierarquias, onde todas as decisões são delineadas por regras e tradições existentes. Se um funcionário reduzir sua eficiência, o gestor aumenta o controle através de procedimentos e políticas internas (QUINN *et al.*, 2012).

Neste modelo, representado pelo líder sociólogo alemão Max Weber, buscam-se gestores especialistas técnicos que busquem coordenar e monitorar os fluxos de trabalho a fim de alcançar a eficiência e efetividade. A burocracia, segundo Weber, é uma tentativa de formalizar e coordenar os indivíduos por meio do exercício da autoridade racional legal, para realização dos objetivos organizacionais gerais (MOTTA, 2004).

Para conseguir eficiência, a burocracia explica minimamente como os processos deverão ser realizados. Os elementos da burocracia Weberiana contemplam (QUINN *et al.*, 2012):

1. Caráter legal das normas e regulamentos.
2. Caráter formal das comunicações.
3. Caráter racional e divisão do trabalho.
4. Impessoalidade nas relações.
5. Hierarquia de autoridade.
6. Rotinas e procedimentos padronizados.
7. Competência técnica e meritocracia.
8. Especialização da administração.
9. Profissionalização dos participantes.
10. Completa previsibilidade do funcionamento.

Tabela 4 - Burocracia

<b>Conceitos</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede formal e estruturada de relacionamentos entre posições na organização.</li> <li>- Regras e regulamentações padronizam o comportamento.</li> <li>- Cargos são direcionados por especialistas que seguem regras.</li> <li>- Hierarquia define os relacionamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promove desempenho eficiente das atividades organizacionais.</li> <li>- Elimina julgamentos subjetivos dos empregados e da administração.</li> <li>- Enfatiza mais a posição do que a pessoa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade organizacional limitada</li> <li>- Tomada de decisão lenta.</li> <li>- Ignora a importância das pessoas e relacionamentos interpessoais.</li> <li>- Acúmulo de poder pode levar a uma administração autoritária.</li> </ul>

Fonte: Bateman, 2006 (Adaptado).

### 2.1.5 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista significa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. Representa uma visão crítica da organização formal. Esta teoria surge a fim de estruturar a empresa internamente em relação às tarefas, responsabilidades, e relações com as pessoas, como também proporciona abertura ao relacionamento com as outras organizações (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Os estruturalistas foram os primeiros a visualizar a organização como sistema aberto, em constante interação com o ambiente externo no qual está inserida. Este sistema é conhecido como abordagem sistêmica (LACOMBE; HEILBORN, 2003). O estruturalismo está voltado para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo (CHIAVENATO, 2003b).

### 2.1.6 Teoria do sistema aberto

Na teoria dos sistemas a organização não deve ser vista de forma fragmentada, ou seja, por departamento, ou ambientes separados, sim como um todo, enfatizando a visão do conjunto.

Neste modelo os critérios de efetividade são adaptabilidade e suporte externo. Este modelo é representado por mudança rápida, e reação ao ambiente em que vive. Os processos principais são adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gestão da mudança. A organização tem um clima inovador, com alto risco e decisões rápidas. Se um funcionário reduzir sua eficiência de trabalho, o gestor deve usar seu poder e influência para buscar uma mudança na organização (QUINN *et al.*, 2002).

Tabela 5 - Teoria de sistemas

<b>Conceitos</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização é vista como um sistema aberto.</li> <li>- A administração deve interagir com o ambiente de trabalho.</li> <li>- Os objetivos organizacionais devem abranger eficiência e eficácia.</li> <li>- O todo é maior que a soma das partes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhece a importância do relacionamento da organização com o ambiente externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não fornece direcionamento específico quanto às funções e obrigações dos administradores.</li> </ul>

Fonte: Bateman, 2006 (Adaptado).

### 2.1.7 Teoria comportamental

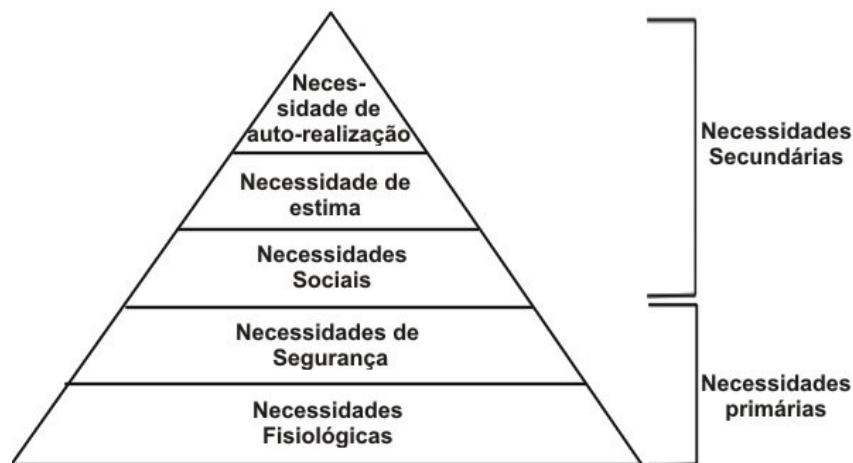
A teoria comportamental dá ênfase às pessoas, porém começa a utilizar métodos científicos e objetivos para o estudo do comportamento organizacional. Iniciou meados de 1950, com uma nova abordagem e redefinição de conceitos administrativos. Esta teoria fundamenta-se no comportamento individual das pessoas e conseqüentemente ao estudo da motivação humana.

Para diversos autores, a motivação deve ser a ferramenta para conhecer as necessidades humanas e utilizar a motivação humana como meio para melhorar o ambiente dentro das organizações. Existem vários modelos que buscam explicar e delinear o processo de motivação humana, dentre estes, estão a pirâmide de Maslow e a teoria de Herzberg.

### 2.1.7.1 Teoria motivacional - Pirâmide de Maslow

Maslow apresentou uma teoria motivacional onde as necessidades humanas estão organizadas em níveis, em uma hierarquia de importância. Pode-se visualizar essa hierarquia através de uma pirâmide, do qual na base estão às necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas, como as necessidades de auto realização (CHIAVENATO, 2003b).

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2003a).

As necessidades humanas delineadas na pirâmide são:

- Auto realização: trabalho criativo, autonomia e participação nas decisões.
- Estima: responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento e promoções.
- Sociais: Amizade dos colegas, interação com clientes e gerente amigável.
- Segurança: Condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego.
- Necessidades fisiológicas: Intervalos de descanso, conforto físico e horário de trabalho razoável.

### 2.1.7.2 Teoria motivacional dos dois fatores de Herzberg

Buscando explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores. São eles:

Fatores higiênicos, ou fatores extrínsecos, pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho.

Fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional (CHIAVENATO, 2003b).

### 2.1.7.3 Teoria motivacional X e Y de McGregor

Esta teoria foca a visão do gerente e a influência no comportamento de seus subordinados. Os defensores da teoria X, dizem que os subordinados não gostam do trabalho, realizam as tarefas em função da recompensa e pela força disciplinar. Estes gerentes atuam distantes de suas equipes. Já os defensores da teoria Y, dizem que seus subordinados gostam de trabalhar, e esforçam-se por melhores resultados, e assim incentiva a participação dos trabalhadores, compartilhando com a equipe as decisões e mudanças a serem implantadas (LACOMBE, 2005).

Desta forma, observam-se dois estilos diferentes e antagônicos: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y).



Tabela 6 - Comportamento organizacional

Conceitos	Contribuições	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promove a eficácia do empregado, entendendo os processos individuais, grupais e organizacionais.</li> <li>- Acentua os relacionamentos entre empregados, administradores, e o trabalho desempenhado.</li> <li>- Admite que os empregados querem trabalhar e podem controlar a si mesmo (Teoria Y).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação aumentada, maior autonomia, desafio, iniciativa individual podem aumentar o desempenho.</li> <li>- Reconhece a importância de se desenvolverem recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algumas abordagens ignoram fatores situacionais, como o ambiente e a tecnologia da organização.</li> </ul>

Fonte: Bateman, 2006 (Adaptado).

### 2.1.8 Desenvolvimento organizacional

Esta teoria surge através de um conjunto de ideias a respeito da organização, do ambiente e do ser humano buscando proporcionar o crescimento e desenvolvimento organizacional, de acordo com suas potencialidades. Foca-se nas estratégias organizacionais planejadas através de modelos de diagnóstico, intervenção e de mudanças envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para melhorar a eficiência e eficácia das empresas (CHIAVENATO, 2001).

### 2.1.9 Teoria Neoclássica

A teoria Neoclássica é uma corrente eclética e pragmática baseada na atualização da Teoria Clássica e na ênfase colocada nos objetivos. Esta teoria surgiu na década de 1950 baseadas nos princípios da Teoria Clássica, e tem como princípio que as ações administrativas devem ser planejadas, organizadas, direcionadas e controladas. São características desta teoria:

- Ênfase na prática administrativa: os autores neoclássicos desenvolveram conceitos visando à aplicação prática administrativa da teoria.
- Reafirmação dos postulados clássicos: tentou-se reformular os conceitos

da teoria Clássica sobre influência da Teoria Comportamental.

- Ênfase nos princípios gerais da Administração: os problemas administrativos eram semelhantes mesmo que as organizações fossem diferentes e desta forma é necessário buscar soluções administrativas mais práticas.

- Ênfase nos objetivos e resultados: todas as funções da organização devem buscar pelos resultados para que a mesma seja considerada eficiente.

- Ecletismo: administrar significa coordenar os esforços de um grupo na busca dos objetivos comuns de forma que os esforços sejam mínimos. Nesta abordagem, todas as organizações possuem dimensões administrativas comuns.

Na abordagem neoclássica, as empresas podem ser diferentes quanto aos seus objetivos, mas são semelhantes na área administrativa, pois precisam equilibrar seus objetivos com as necessidades de flexibilidade e liberdade individual de cada uma. Estas organizações buscam a eficácia individual entre os indivíduos.

O conceito de eficiência e eficácia significa uma medida para alcance do resultado e a outra uma medida da utilização dos recursos neste processo. Como princípio eles possuem a divisão do trabalho e conseqüentemente, surgiu à hierarquia e especialização. Com a hierarquia surgem as funções de comando, além da autoridade e responsabilidades, e também podem ser delegadas pelo gerente as funções do qual deve avaliar as condições do indivíduo e o tipo de tarefa delegada (CHIAVENATO, 2003b).

### **2.1.10 Teoria da contingência**

A teoria da contingência foi criada a partir da teoria dos sistemas. Esta apoia a ideia que uma variedade de fatores, tanto internos quanto externos pode afetar o desempenho da organização. Desta forma, não existe uma maneira única de administrar e organizar, pois as circunstâncias variam. Características situacionais são chamadas de contingências, e incluem (BATEMAN, 2006):

- Circunstâncias no ambiente externo da organização;
- Forças e fraquezas internas da organização;
- Valores, objetos, habilidades e atitudes dos trabalhadores e administradores;
- Tarefas, recursos e tecnologias que a organização utiliza.

Tabela 7 - Perspectiva contingencial

<b>Conceitos</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- As contingências influenciam estratégias, estruturas e processos.</li><li>- Existe mais de uma forma para atingir o objetivo.</li><li>- Os gestores devem adaptar a organização à situação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificou as principais contingências.</li><li>- Contesta os princípios universais da administração.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Esta teoria pode não ser aplicável a todas as questões administrativas.</li></ul>

Fonte: Bateman, 2006 (Adaptado).

### 3 FUNÇÕES GERENCIAIS

O gerente é responsável por fazer todo o sistema organizacional funcionar integradamente, e que os sistemas individuais façam parte no todo (COHEN, 2003). Atualmente os gerentes estão deixando suas antigas características de chefes convencionais, e se tornando figuras que fornecem instruções, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo para ajudar as pessoas a melhorar continuamente seu desempenho no trabalho (CHIAVENATO, 2003a).

Ao administrar, o gestor mantém uma coerência organizacional e possui a necessidade de prevenir que problemas mais sérios possam ameaçar a organização. O gestor deve buscar prevenir e evitar que o caos se desenvolva. (BERGAMINI, 2002). Este gestor passa a desenvolver uma posição de destaque dentro da organização ao conseguir que pessoas não unidas diretamente façam algo que lhe interessa. Já o chefe convencional é aquela pessoa que dirige um grupo a execução dos seus objetivos, coordenando e impulsionando-o de forma conveniente e respeitando certa autonomia, porém com foco nos processos envolvidos (SOTO, 2002). Gerenciar é lidar com complexidades, mantendo uma ordem e consistência nas questões primordiais de qualidade e lucratividade na atividade que a organização desenvolve (BERGAMINI, 2002).

Os melhores gerentes podem desenvolver uma liderança, apresentando altos níveis em motivação de poder e baixas em motivação de agregação. Preocupam-se com o poder institucional e usam-no para estimular seus funcionários a serem mais produtivos (MCCLELLAND, 1997).

Fayol, fundador da Teoria Clássica, salienta que toda empresa apresenta seis funções e são elas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e funções administrativas. Porém o administrador, durante o desenvolvimento do seu trabalho na empresa, possui algumas funções específicas, que são elas (CHIAVENATO, 2001):

- Prever: visualizar o futuro e traçar um programa de ação;
- Organizar: constituir e verificar a organização material e social da empresa;
- Comandar: orientar o pessoal;
- Coordenar: harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
- Controlar: verificar que os processos ocorram de acordo com regras e

ordens emitidas.

Enfatiza-se desta forma, a importância do gerente como o elemento que deve harmonizar todas as funções, buscando alcançar os objetivos da empresa. Segundo Fayol (1990), as grandes funções organizacionais podem ser abordadas por meio de um sistema “top-down”, ou seja, de cima para baixo, da direção para a execução. Porém a função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, e sim é distribuída proporcionalmente por todos os níveis hierárquicos. A medida que a escala desce, maior é a proporção das outras funções não administrativas da empresa (CHIAVENATO, 2003b).

A rotina dos gerentes contempla manter o bom funcionamento dos processos, assegurando procedimentos que garantam uma eficiência do desempenho das pessoas na organização. O gerente deve proporcionar ao ambiente de trabalho recursos para que as mudanças aconteçam. Através de uma abordagem humanística, a Teoria Administrativa que antes se preocupava com máquinas, métodos de trabalho e organização formal cede prioridade para preocupação com pessoas e grupos sociais, focando os aspectos psicológicos e sociológicos (CHIAVENATO, 2001).

Fayol (1990 *apud* CAVALCANTI, 2006) cita ainda dois deveres importantes dos gerentes referentes a questões ligadas ao relacionamento interpessoal, que são ter conhecimento profundo de seu pessoal e reunir seus principais colaboradores em treinamentos para prepará-los qual direção deve ser tomada e convergir esforços para isto.

Segundo Miss Follter, um cientista político americano, o gerente é responsável por integrar as contribuições de todos os setores e estas devem ser revertidas em benefícios para todos. A organização possui uma força viva, móvel e representa pessoas que reagem e respondem a estímulos variados. Todos os problemas de uma organização constituem fundamentalmente problemas de relações humanas (CHIAVENATO, 2001).

O gerente, já segundo Mintzberg (1975 *apud* KLADIS, 1996) desempenha vários papéis dentro da organização. O primeiro papel é o interpessoal, que existe como decorrência direta da autoridade e *status* concedidos ao ele em função de sua posição hierárquica formal. Envolve basicamente suas relações pessoais dentro e fora da organização. O segundo é o informacional, onde o gerente é colocado como centro da rede de informações. Explica-se em função dos contatos interpessoais

decorrentes do papel interpessoal por ele exercido. O terceiro é o decisório, onde a autoridade formal do gerente e sua situação privilegiada dentro da rede de comunicação exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização.

Além das atividades citadas, gerir conflitos é uma das atividades do gerente apontada por diversos autores, como por exemplo, Mello (2001 *apud* CAVALCANTI, 2006). Mello ressalta que uma das principais funções dos gerentes é a gestão dos recursos humanos da empresa, mantendo-os alinhados com os objetivos da mesma e gerenciando os conflitos, a fim de manter um clima agradável de trabalho.

### 3.1 O GESTOR COMO PAPEL INTEGRADOR

Os conflitos são situações inevitáveis nos relacionamentos, diante disso, cabe ao gestor a capacidade de desativá-los antes de se desenvolverem. A habilidade em administrar conflitos é uma característica importante que deve acompanhar o gestor. O ideal seria o domínio da situação, proporcionando aos envolvidos um convívio amigável dentro das possibilidades, com o menor desgaste possível (VERGARA, 2000).

Na administração de conflitos, é importante identificar se os envolvidos trabalham com objetivos integrados ou não. Uma equipe tem um objetivo em comum e seus integrantes, necessariamente, devem possuir qualidades como disposição para compartilhar oportunidades e reconhecimentos, além de possuir uma comunicação aberta e direta. Para que estas qualidades sejam estabelecidas numa organização, é necessário que seja mantido o respeito tanto do lado pessoal e profissional dos indivíduos bem como se devem estabelecer objetivos claros e um método de trabalho eficaz (FERNANDES NETO, 2005).

Pescosolido (2002) defende que o gestor deve atuar com empatia e identificando-se ao estado emocional dos colaboradores, com a finalidade de entender os fatores que influenciam a determinado estado emocional da equipe. Desta forma, deve-se criar uma resposta a esta situação, e comunicá-los verbalmente e através de ações as medidas tomadas. Desta forma, o gestor consegue resolver a situação e demonstrar sua definição emocional ao conflito, exemplificando e influenciando os outros colaboradores de qual comportamento á ser seguido em possíveis conflitos futuros. Em outras palavras, a emoção

demonstrada a um colaborador é capaz de influenciar outros membros da equipe até que este esteja em um estado emocional semelhante. Neste contexto de influência social, que Pescosolido apresenta o gestor como líder do estado emocional da equipe.

O processo de mediar um conflito torna-se fundamental quando aplicado com efetividade às situações conflituosas, a fim de encontrar a solução mais adequada. Portanto, o mediador necessita seguir alguns princípios: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação (BOCATTO, 2009).

Rahim (2001) defende uma mudança macro na organização para que os processos de conflitos não se desenvolvam. O processo tradicional de resolução de conflitos não questiona se a estrutura ou os processos da organização estão deficientes, se estes desenvolvem um conflito disfuncional. É comum tenta reduzir ou resolver o conflito em nível micro dentro da organização. Uma gestão de conflitos eficaz com novos paradigmas envolve alterações a nível macro na organização para então minimizar os conflitos afetivos nos colaboradores, na equipe e entre grupos, e para que todos da organização aprendam a lidar com conflitos. Para atingir o nível macro, devem ser implementada algumas mudanças: na liderança, na cultura, e estrutura organizacional (RAHIM, 2001).

## 4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional refere-se a um conjunto de elementos e características cultivadas dentro de uma organização e estas podem envolver processos de inovação, atenção a detalhes, orientação para as pessoas, ou aos resultados, entre outros (BERGAMINI, 2002).

A cultura representa normas informais que orientam o comportamento dos colaboradores da organização em busca aos objetivos estabelecidos. Esta cultura precisa estar alinhada com as decisões e ações da empresa, pois espelha a mentalidade que predomina dentro da organização (CHIAVENATO, 2003a). É uma mistura que envolve crenças, comportamentos, histórias que representam a forma como a organização trabalha. Pode-se apresentar em três níveis, que são: artefatos, que são produtos visíveis, hábitos, rituais; os valores que são o certo e errado, riscos, medos e estratégias e os pressuposições que são crenças estabelecidas, inconsciente, o que não está explícito.

A cultura organizacional influencia em todo o cotidiano da organização, como nas punições, relacionamentos comerciais, decisões, liderança desenvolvida, na comunicação e no comportamento diário no ambiente de trabalho. Desta forma, a cultura organizacional demonstra como é o comportamento das pessoas na organização, pois influencia na decisão de comportamento a ser seguido e qual deve ser evitado. A cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, distinguindo uma organização da outra (DIAS, 2003).

Já Robbins (2010) define cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados pelos colaboradores da organização que a diferencia das demais. Logo, a cultura organizacional representa a maneira pela qual seus colaboradores percebem as características principais que a empresa valoriza.

O poder, presente logo na fundação da empresa, e a imagem do fundador também são elementos modeladores da cultura. Dessa maneira, o fundador imprime na organização a imagem que mais se assemelha à sua visão do mundo, aos valores que ele deseja que estejam presentes nas pessoas, e isso vai sendo internalizado pelos demais membros (FLEURY & FISCHER, 1989 *apud* PAULA *et al.*, 2011).

Cada organização possui uma forma de tratar cada situação diferente presente na rotina, do qual incluem as escolhas dos objetivos e metas, o estilo de



liderança adequada, normas, entre outros. Estes constituem determinados padrões que o faz diferenciar das outras organizações, proporcionando uma transformação através do tempo (MACHADO, 2007 *apud* SILVA, 2013).

## 5 CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O ser humano apresenta características individuais na sua atividade, nos fatores psicológicos, na capacidade de determinação e no seu poder de escolha. Todos têm limitações pessoais, que os impedem de alcançar sozinhos vários objetivos. Assim surge a necessidade da cooperação entre as pessoas para superação aos limites pessoais. Um grupo social existe quando há interação entre dois ou mais indivíduos, e quando existe o desejo e disposição de cooperação e ainda objetivos comuns entre eles (CHIAVENATO, 2001).

Porém as pessoas nunca possuem objetivos e interesses individuais idênticos, e estas diferenças sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e é parte inevitável a natureza humana. Este se pode definir como lado oposto ao da cooperação e acontece quando há uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas sobre a tentativa da outra parte de alcançar seus objetivos. Esta interferência pode ser ativa, mediante ação para provocar obstáculos, ou passiva, mediante omissão ao fato (CHIAVENATO, 2003a).

O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas pessoas ou mais partes, sendo entre pessoas ou entre grupos. Quando ocorre entre pessoas, o conflito individual pode ser (CHIAVENATO, 1994):

- Interno: Acontecem intimamente dentro de uma pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes. Chamado de conflito psicológico ou intra-individual, de natureza íntima da pessoa.

- Externo: Ocorre entre uma pessoa e outra, ou entre dois grupos com interesses e objetivos antagônicos. Chamado de conflito social.

Vargas (2010) detalha ainda que os conflitos organizacionais podem ser individuais, funcionais, grupais, organizacionais e ambientais, conforme abaixo:

- a) Indivíduo-indivíduo: se expressa por um choque de personalidades, pela hostilidade, pela não colaboração no local de trabalho ou até pela conspiração.
- b) Indivíduo-função: se manifesta pelo desempenho deficiente, por elevada tensão e ansiedade, por elevada taxa de rotação ou de absentismo.
- c) Indivíduo-grupo: revela-se pelo isolamento do indivíduo face ao grupo, pela falta de sintonia com o mesmo.
- d) Indivíduo-organização: exprime-se na indiferença face aos objetivos organizacionais ou através da greve.
- e) Indivíduo-ambiente: revela-se no absentismo, no afastamento e apatia do

indivíduo, no distanciamento.

f) Função-função: que se revela na existência de conflitos entre serviços ou pessoas, na comunicação deficiente ou na não realização do trabalho.

g) Função-grupo: revela-se, por exemplo, através da incompatibilidade pessoa/equipe ou do estilo de chefia.

h) Função-organização: que se revelam por sinais de desorientação e de incompetência por parte das pessoas no desempenho das atividades ou pela elevada dependência das pessoas de algo para realizarem o seu trabalho.

i) Função-ambiente: expressando-se pela ineficácia do resultado do trabalho ou pelo desinteresse e apatia neste. A interface grupo pode exteriorizar sintomas do conflito através da falta de cooperação, da disputa entre grupos, de atrasos na execução das tarefas interdependentes no “empurrar” o serviço.

j) Grupo-organização: exterioriza o conflito na maior parte dos casos recorrendo à greve ao trabalho, ou à greve de zelo.

k) Grupo-ambiente: indicia o conflito quando existe resistência à mudança ou absentismo coletivo.

l) Organização-organização: quando se observa reduzida eficácia, não se alcança os objetivos ou existe inadequação das respostas aos desafios da atividade.

m) Organização-ambiente: indiciam sinais de conflito no fracasso da organização, a perda de mercado, o conflito laboral, a elevada rotação de efetivos, o absentismo, etc.

Existem situações que o conflito pode ser considerado necessário ou até mesmo desejável, sendo neste caso quando se busca um grupo mais criativo, dinâmico e adepto a mudanças. Atualmente considera-se que um conflito não é bom nem mau intrinsecamente, porém atribui-se uma qualidade a ele de “como” e “quando”, quando ele afeta o desempenho e o clima de um grupo. Pode-se classificar o conflito como (ROBBINS, 2005):

- Conflito disfuncional: quando prejudica o desempenho do grupo;
- Conflito funcional: quando contribui para o desempenho do grupo.

Individualmente, cada pessoa possui um estilo de enfrentar o conflito, buscando satisfazer seu próprio interesse em confronto ao interesse de outra parte. Cada pessoa pode optar por tentar satisfazer seu próprio interesse, sendo assertivo, ou optar por cooperar e desta forma satisfazer os interesses de outros.

## 5.1 GRAVIDADE DO CONFLITO: CLASSIFICAÇÃO

A gravidade de um conflito pode ser denominada, segundo Chiavenato (2003), de três formas:

- conflito percebido ou latente: ocorre quando partes percebem que o conflito existe, pois sentem que seus objetivos diferem dos outros e que há

oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos envolvidos;

- conflito experienciado ou velado: ocorre quando os envolvidos nutrem sentimentos de hostilidade, raiva, medo e descrédito, porém não é manifestado externamente de forma clara;

- conflito manifestado ou aberto: ocorre quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação, e existe uma interferência por uma ou outra parte.

A resolução do conflito sempre gera a novos e diferentes conflitos, e assim, indefinidamente. Uma das maneiras de avaliar a eficácia da solução são verificar como iniciam os novos conflitos (CHIAVENATO, 1994).

## 5.2 PRÉ-DISPOSIÇÕES AO CONFLITO

Algumas condições dentro da organização tendem a gerar conflitos. São conhecidas como condições antecedentes, que tendem a criar percepções entre os grupos, as quais conduzem ao conflito. São estas (CHIAVENATO, 1994):

- Diferenciação de grupos: com crescimento da empresa, cada grupo realiza tarefas diferentes e desenvolvem maneiras diferentes de pensar e agir. Desta forma surge a diferenciação, com objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da empresa.

- Recursos compartilhados: Quando há recursos empresariais limitados e escassos e estes precisam ser distribuídos entre grupos da organização. Caso um determinado grupo pretende aumentar a quantidade de recursos, outro irá perder ou abrir mão de sua parcela.

- Interdependência de atividades: as pessoas e grupos de uma empresa dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar sua tarefa a menos que outro grupo a realize.

No mesmo sentido, pesquisas citam que existem três tipos de conflitos: de tarefa, de relacionamento e de processo (FERREIRA, 2010).

- Tarefa: está relacionado ao conteúdo do trabalho e metas estabelecidas;

- Relacionamento: são situações complexas, desenvolvidas por diferentes motivos, que podem ser quanto a metas pessoais dos indivíduos, o relacionamento destes com outras pessoas e as metas de outras pessoas;

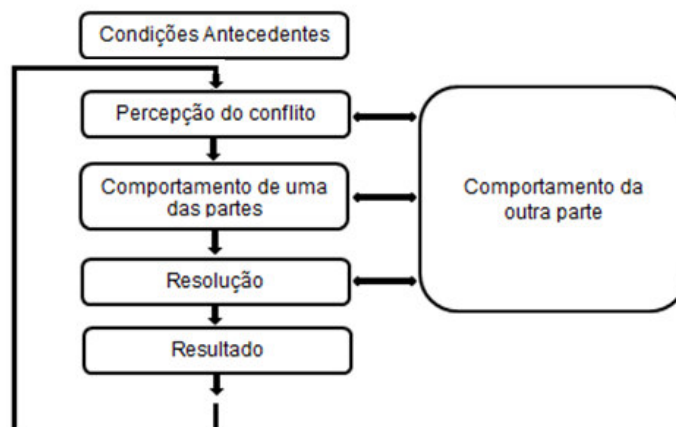
- Processo: relacionado à forma de como o trabalho é executado.

Os conflitos ligados ao desempenho da equipe se desenvolvem a partir da distribuição de tarefas, podendo evoluir para um conflito de relacionamento entre os colaboradores das organizações, e assim podendo comprometer a estrutura do processo e seus procedimentos (FERREIRA 2010).

### 5.3 PERCEPÇÃO AO CONFLITO

O conflito é um processo dinâmico no qual as partes influenciam reciprocamente. Uma das partes percebe a existência de uma situação potencial de conflito e passa a desenvolver sentimento de conflito em relação à outra parte. A ação de um conduz a reação da outra e vice-versa (figura 2)

Figura 2- Processo do conflito



Fonte: Chiavenato, 2003a.

O conflito pode produzir uma reação normal e sadia composta por três fases:

1ª – Espera: decorre do próprio bloqueio gerado pelo conflito. Esta espera pode ser momentânea ou demorada.

2ª – Tensão: a demora provoca tensão e ansiedade na possibilidade de ocorrer a frustração.

3ª – Resolução: É o alcance da solução do conflito e conseqüente alívio da tensão.

Segundo Chiavenato (2003a) o comportamento, perante o conflito organizacional pode desenvolver de cinco formas através de duas dimensões, sendo

ela assertiva ou cooperativa, que são:

- estilo de evitação ou fuga: consiste na fuga do conflito. É empregado quando o problema é trivial, quando não há perspectiva de ganhar o conflito, quando se necessita tempo para obter uma informação ou quando um conflito pode ser muito oneroso. A evitação pode ser total e aberta, ou sutil e velada;

- estilo de acomodação: reflete um grau de cooperação e funciona melhor quando as pessoas sabem o que é errado, quando manter a harmonia é o mais importante. Deixam-se os problemas maiores para depois e gera-se um bloqueio ou paralisia, onde não se resolve e não se chega a um resultado;

- estilo competitivo: consiste no comando assertivo para impor o seu próprio interesse e é utilizado quando uma ação pronta e decisiva deve ser imposta rapidamente em uma ação importante ou impopular. A urgência se torna indispensável. Resolução conhecida como ganhar/perder, típica da colisão frontal de interesses;

- estilo de compromisso: ocorre quando os objetivos dos envolvidos são igualmente importantes, quando os componentes tem igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças. Ocorre quando há uma negociação entre partes, através de um acordo, no qual a vitória e a derrota são parciais;

- estilo de colaboração: é empregado numa situação ganha/ganha, visto que todos os interesses podem ser reunidos numa solução mais ampla e utiliza-se uma substancial parcela de negociação. Integra interesses divergentes e permite a empresa obter uma eficácia, onde pessoas jamais poderiam atingir individualmente.

#### 5.4 ABORDAGEM AO CONFLITO

De acordo com Chiavenato (1994), o gestor possui disponíveis três formas de abordagem ao conflito, que são (Tabela 8):

**1 - Abordagem estrutural:** busca minimizar as diferenças entre os grupos, identificando objetivos que pode ser de interesse comum. Desta forma, se o gerente conseguir conscientizar as partes que existem objetivos comuns, estes poderão deixar de perceber os interesses divergentes. Outra forma utilizada é a recompensas formais da organização. Estes sistemas de incentivos podem recompensar o desempenho em conjunto e combinado, criando um objetivo em comum.

**2 - Abordagem de processo:** busca reduzir os conflitos através da modificação do processo, ou seja, uma intervenção no episódio do conflito. Ela acontece de três formas:

- Desativação do conflito: Acontece quando uma das partes age cooperando ao comportamento de conflito da outra, e pode desarmar o conflito. A reação conflitante provoca idêntico comportamento, a reação de cooperação pode provocar idêntica reação.

- Reunião de confrontação: Ocorre quando não há possibilidade do ponto de desativação, e as partes se preparam para um conflito aberto e direto. A intervenção neste momento deve reunir ambas as partes, exteriorizar as emoções, discutir e identificar as divergências, buscando soluções ganha/ganha.

- Colaboração: Utilizada após a oportunidade de desativação e confrontação ser ultrapassada. Neste, as partes trabalham juntas para solucionar problemas, buscar soluções integrativas capazes de conjugar os objetivos de ambas.

**3 - Abordagem Mista:** Busca administrar o conflito tanto nos aspectos estruturais como de processo. Pode buscar influenciar o processo por meios estruturais, como estabelecimento de regras para resolver o conflito ou pode criar uma “terceira parte” na organização, disponível para ajudar na solução ganha/ganha dos conflitos. Esta possui o papel de integrar e possui a tarefa de coordenar os esforços em busca dos objetivos da empresa. O próprio gerente pode ser este papel integrador.

Tabela 8- Abordagens para conduzir o processo de conflito

<b>Abordagem estrutural</b>	<b>Abordagem mista</b>	<b>Abordagem de processo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos comuns</li> <li>- Sistemas de recompensas grupais</li> <li>- Reagrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regras e regulamentos</li> <li>- Grupos e equipes de trabalho</li> <li>- Papéis de ligação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desativação</li> <li>- Confrontação direta</li> <li>- Colaboração</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, 1994.

## 5.5 EFEITOS GERADOS PELO CONFLITO

O conflito pode gerar resultados positivos e negativos dentro de uma equipe de trabalho. Positivamente, ele desperta sentimentos e estimula a descobrir

meios eficazes de realizar tarefas, soluções criativas e inovadores, aumenta a coesão grupal. O conflito pode ainda chamar atenção para problemas existentes e desta forma, os meios de resolução são desenvolvidos. Negativamente, o conflito apresenta consequências altamente indesejáveis para o funcionamento da organização, pois indivíduos sentem-se frustrados, tensos quando seus esforços são bloqueados. Conseqüentemente isto influencia no bem-estar das pessoas e interfere ainda no processo de trabalho produtivo, pois a energia direcionada ao conflito poderia estar sendo utilizada no próprio trabalho. A cooperação entre funcionários passa a ser substituída por comportamentos que desintegram o grupo e os relacionamentos existentes no ambiente de trabalho. O gestor deve buscar aumentar os efeitos positivos e minimizar os efeitos negativos ao administrar os conflitos (CHIAVENATO, 1994).

De acordo com Rahim (2001), o conflito pode ter efeitos positivos ou funcionais; e negativos ou disfuncionais no ambiente organizacional. Conforme a (tabela 9), os principais pontos afetados estão relacionados a motivação da equipe e seu desempenho na realização de tarefas diárias.

Tabela 9 - Efeito do conflito na organização

<b><i>Efeitos Funcionais</i></b>	<b><i>Efeitos Disfuncionais</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflitos podem estimular inovação, criatividade e crescimento;</li> <li>- O processo de decisão organizacional pode ser melhorado;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soluções alternativas para os problemas podem ser encontradas;</li> </ul> </li> <li>- Conflitos levam a sinergia em soluções para problemas comuns;</li> <li>- Desempenho individual e grupal pode ser melhoradas;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indivíduos e equipe podem ser forçados a encontrar novas abordagens para os problemas;</li> <li>- Indivíduos e equipe podem ser requeridos a articular e esclarecer suas posições e pontos de vistas;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflitos podem causar stress e insatisfação no trabalho;</li> <li>- Comunicação entre indivíduos e equipe pode ser afetada;</li> <li>- Um clima de falta de confiança pode ser desenvolvido no ambiente de trabalho;</li> <li>- Relacionamentos profissionais podem sofrer desgastes;</li> <li>- O desempenho no trabalho pode ser reduzido;</li> <li>- A resistência à mudança pode ser reforçada;</li> <li>- O comprometimento e lealdade organizacionais podem ser afetados</li> </ul>

Fonte: Rahim, 2001.

O autor Franque (2006, p.24) cita alguns dos pontos positivos que se



encontra no conflito, como:

- a) Desperta sentimentos e estimula energias: o conflito leva as pessoas a ficarem mais atentas, esforçadas e acesas. Essa estimulação de energias produz curiosidade e interesse em descobrir melhores meios de realizar tarefas e novas abordagens na solução de problemas.
- b) Fortalece sentimentos de identidade: quando um grupo entra em conflito ele se torna mais coeso, ligado e mais bem identificado com seus objetivos e interesses. A coesão geralmente aumenta a motivação pelo desempenho da tarefa do grupo. Se o grupo ganhar, seus membros se tornam mais motivados para trabalhar em equipe.
- c) Desperta a atenção para problemas: geralmente, o conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes.

Do mesmo modo, Franque (2006, p.24), descreve os pontos negativos do conflito:

- a) Desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade: como as partes envolvidas vêem seus esforços bloqueados pelas outras, em face da pressão para ganhar, a atmosfera criada gera um clima estressante de frustração e hostilidade que pode prejudicar o julgamento e a habilidade do desempenho das tarefas, como também afetar o bem-estar das pessoas envolvidas.
- b) Desvia energias para ele mesmo: grande parte da energia gerada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo, em oposição à energia que poderia ser aplicada na realização de um trabalho produtivo. Assim, ganhar um conflito torna-se um objetivo mais importante do que trabalhar com eficácia.

A identificação dos objetivos dos envolvidos no conflito, bem como a gravidade deste, é uma etapa importante para se buscar uma administração coerente, que atenda aos anseios individuais em conjunto aos objetivos estabelecidos pela empresa.

## 6 METODOLOGIA

A pesquisa tem como procedimento inicial a identificação de um problema de pesquisa, finalizando com a resposta deste. Verifica-se assim a metodologia necessária para realização deste trabalho, apresentando-se os métodos e procedimentos para sua concretização.

### 6.1 TIPO DE PESQUISA

A abordagem para o problema deste trabalho foi desenvolvida por meio do método qualitativo. Esta abordagem, de acordo com Richardson (1999, p.80), expõe que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Os objetivos são caracterizados como descritivos, pois consiste em descrever as características de determinada população, como também estabelecer relações entre variáveis. Desta forma, esta pesquisa visa conhecer o papel do gestor na resolução de conflitos internos de uma equipe em um estabelecimento de saúde, bem como a percepção dos colaboradores quanto aos conflitos ali desenvolvidos. Gil (2002) afirma que este tipo de pesquisa “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Os procedimentos técnicos utilizados foram pesquisa bibliográfica, levantamento por meio de questionários e pesquisa participante. A pesquisa bibliográfica foi utilizada como base para fundamentar a pesquisa. Utilizaram-se fontes científicas, como livros, revistas indexadas e artigos científicos publicados para se conhecer e ampliar a visão acadêmica sobre o assunto em estudo. Marconi e Lakatos (2002) citam que “a pesquisa bibliográfica é análise dos dados levantados com fontes secundárias”.

O procedimento adotado foi através do método de levantamento de dados ou survey com questionário aplicado junto aos colaboradores e ao gestor que trabalham na filial. Para Gil (1999), as pesquisas de levantamento: “[...] se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja

conhecerem. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado [...].”

A pesquisa participante segundo Gil (2002), “[...] assim como a pesquisa ação, caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”. O pesquisador faz parte da equipe em pesquisa, e de vivência diariamente com os colaboradores e o gestor em análise.

Neste estudo, foram exploradas as situações de conflitos existentes naquele local de trabalho, buscando identificar quais são ou foram estes conflitos e qual forma geralmente é adotada, pelo gestor da unidade, para administrar tais conflitos. Após a coleta de dados foi realizado a análise dos resultados obtidos, objetivando responder a pergunta inicial deste trabalho.

## 6.2 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

O conjunto utilizado na pesquisa foi com 18 (dezoito) colaboradores em um estabelecimento de saúde localizado no centro da cidade de Criciúma/SC. Dentre estes, estão contemplados gerente farmacêutico, gerente auxiliar, farmacêuticos, operadores de caixa, balconistas, auxiliar de limpeza e estagiário.

O quadro de funcionários desta filial é composto por 23 (vinte e três) colaboradores, porém cinco destes não participaram da pesquisa, já que se encontraram de férias ou haviam sido desligados da empresa.

## 6.3 COLETA DE DADOS

O questionário foi aplicado pela pesquisadora que atua como farmacêutica na empresa. Antes da aplicação, os pesquisados foram informados sobre o objetivo e a importância da pesquisa, a pertinência da colaboração e a garantia do sigilo. Optou-se em preservar a identidade do pesquisado para evitar constrangimento e obter maior sinceridade nas respostas. O questionário aplicado foi realizado online, com auxílio da plataforma “Google Forms”, sendo coletados os dados somente após a finalização das respostas de todos os pesquisados. A aplicação do questionário aconteceu entre os dias 5 a 8 no mês de abril de 2015, para oportunizar a participação de todos.

Como instrumento da coleta de dados adotou-se um questionário com

perguntas abertas e fechadas, realizados com a gerente da filial, gerente auxiliar e com seus os colaboradores.

O questionário foi dividido em três partes. Sendo a primeira, refere-se ao perfil do entrevistado, com questões de escolaridade, idade, função, entre outros. A segunda parte consta questões fechadas e abertas, oportunizando caracterizar melhor a situação no ambiente de trabalho, relatando quais os conflitos gerados, os fatores antecedentes a ele e o papel do gestor. A terceira parte foi realizada com questões fechadas, com objetivo de avaliar o estilo de gestão de conflitos, sendo adaptado o questionário “Estratégias para Gestão de Conflitos”, referenciado por Thomas (1976 *apud* VARGAS, 2010). Este questionário é composto por 20 (vinte) questões sob a forma de afirmações e cada resposta será dada numa escala de tipo *Likert* de 05 (cinco) pontos. Cada um destes pontos corresponde a um determinado grau de intensidade, que traduz o número de vezes que as pessoas pensam em adotar determinado comportamento e, estes vão desde: (1) “Nunca”, (2) “Raramente”, (3) “À Vezes”, (4) “Com frequência” até (5) “Sempre”.

As estratégias de gestão de conflitos são divididas em cinco estilos: imposição, compromisso, integração, acomodação e evitamento, que posteriormente são analisadas. No momento da análise dos dados, serão tabuladas todas as respostas, sendo avaliados os estilos de gestão de conflitos mais presentes na empresa, e a média mais elevada corresponderá à estratégia primária de gestão de conflitos.

#### 6.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Ao término da pesquisa, as informações geradas serão tabeladas e analisadas. Os dados coletados serão organizados em planilhas com auxílio do programa “Microsoft Office Excel”. As variáveis quantitativas e qualitativas foram expressas por meio de frequências e percentagens.

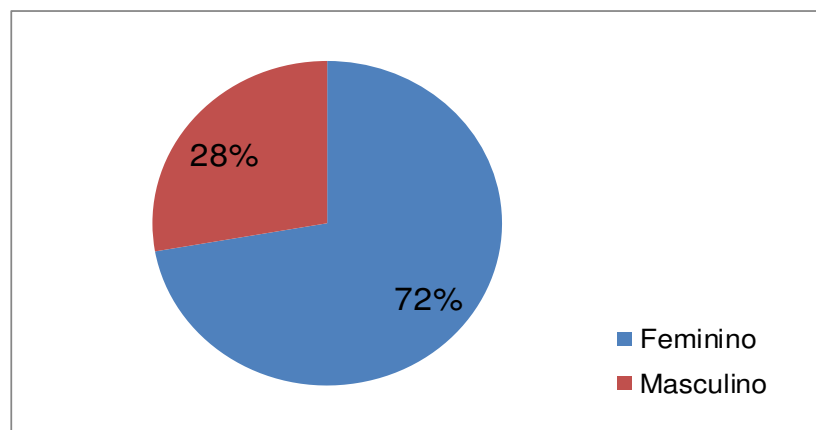
## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise dos dados visa mostrar o perfil dos pesquisados e o resultado de suas percepções acerca das variáveis: relacionamento interpessoal, comunicação entre chefia e colaboradores, percepção do conflito, quanto às consequências geradas, papel do gerente e o comportamento individual perante situações adversas, com objetivo de verificar como se desenvolve o conflito neste ambiente de trabalho.

### 7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os colaboradores que responderam a pesquisa são 72% (setenta e dois por cento) do sexo feminino e 28% (vinte e oito por cento) do sexo masculino, correspondendo respectivamente a 13 (treze) mulheres e 05 (cinco) homens, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 1 - Distribuição dos entrevistados por sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

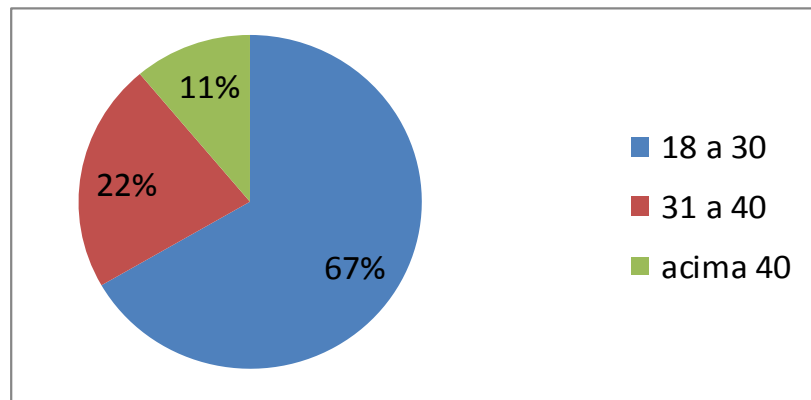
Os entrevistados apresentam idades compreendidas entre 18 (dezoito) e 45 (quarenta e cinco) anos, sendo que 67% (sessenta e sete por cento) apresentam faixa etária de 18 (dezoito) a 30 (trinta) anos, os com faixa etária de 31 (trinta e um) a 40 (quarenta) anos somam 22% (vinte e dois por cento), e os com mais de 40 (quarenta) anos representam 11% (onze por cento), demonstrando que a empresa tem um quadro de pessoal jovem.

Tabela 10 – Idade dos entrevistados

<b>Faixa de idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
18 a 30 anos	12	67%
31 a 40 anos	4	22%
Mais de 40 anos	2	11%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

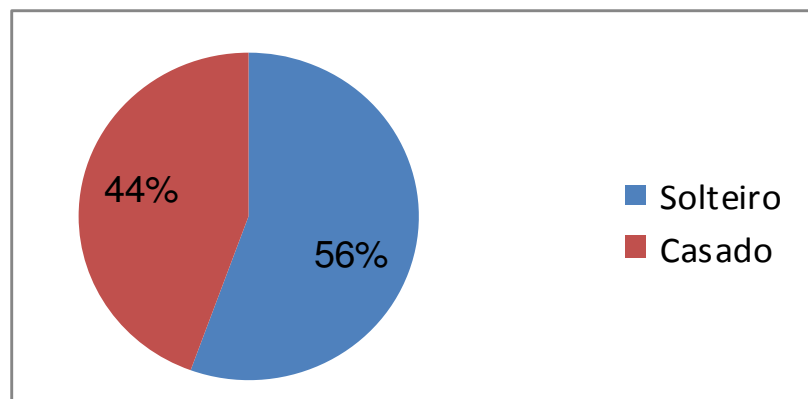
Gráfico 2 – Idade dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

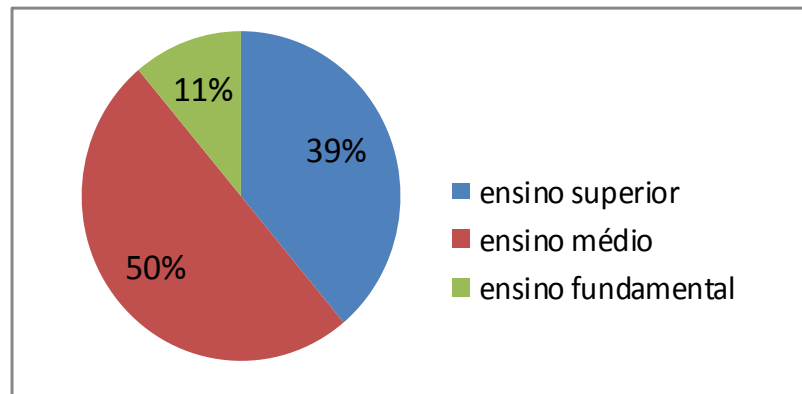
Do total destes 56% (cinquenta e seis por cento) são solteiros e 44% (quarenta e quatro por cento) casados. A escolaridade tem forte representação no ensino médio, 50% (cinquenta por cento), possuem ensino superior 39% (trinta e nove por cento) da totalidade e 11% (onze por cento) o ensino fundamental. Conforme abaixo:

Gráfico 3 – Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

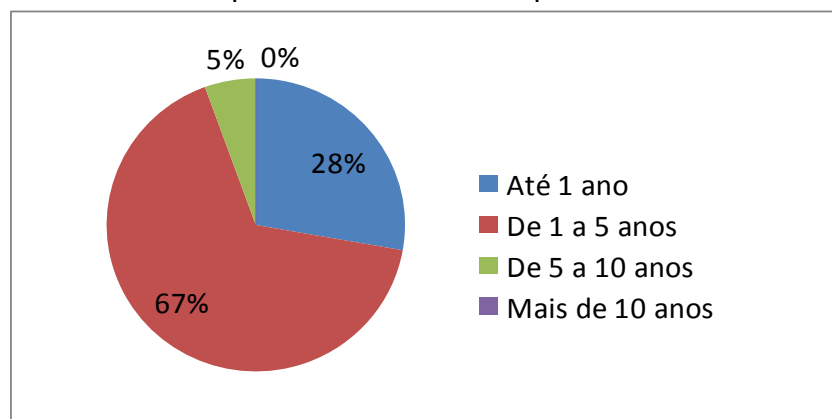
Gráfico 4 – Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

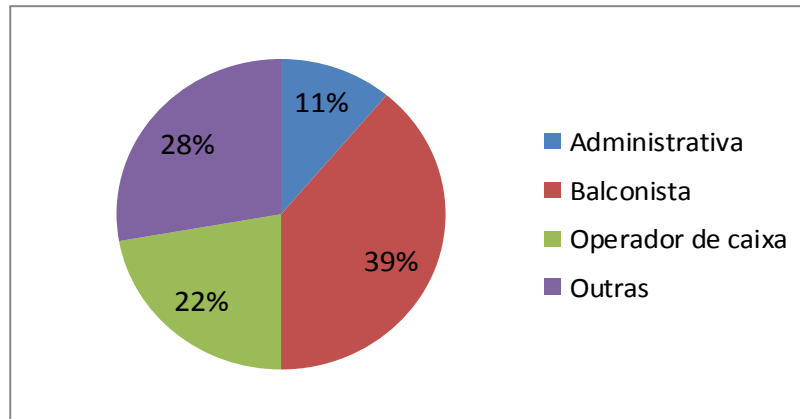
Os entrevistados trabalham na empresa até 01 (um) ano, são 28% (vinte e oito por cento), e estão de 01 (um) a 05 (cinco) anos são 67% (sessenta e sete por cento) dos pesquisados e a mais de 05 (cinco) anos, são 6% (seis por cento). Os colaboradores que trabalham na área administrativa são 11% (onze por cento) do total, os operadores de caixa correspondem 22% (vinte e dois por cento), balconista vendedor 39% (trinta e nove por cento), e outras áreas são 28% respectivamente.

Gráfico 5 – Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

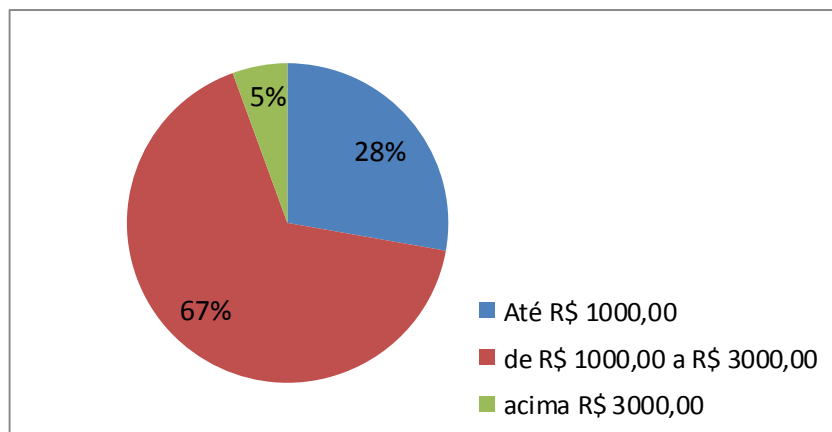
Gráfico 6 – Setor de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os colaboradores que recebem salário de até R\$ 1.000,00 (hum mil reais) correspondem a 28% (vinte e oito por cento), sendo que 67% (sessenta e sete por cento) recebem de R\$1.000,01 (hum mil reais e um centavo) a R\$ 3.000,00 (três mil reais) e 6% (seis por cento) tem salário acima de R\$ 3.000,00 (três mil reais), conforme demonstrado nos gráficos a seguir:

Gráfico 7 – Faixa salarial dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

## 7.2 SITUAÇÕES DE CONFLITOS

Em relação às situações de conflitos, questionou-se se os colaboradores haviam presenciado algum conflito no ambiente de trabalho. Sendo então que 94% (noventa e quatro por cento) dos entrevistados responderam sim, e apenas 6% (seis por cento) dizem não ter presenciado. Destes 94% (noventa e quatro por cento), detalharam as seguintes motivações ao conflito:



Tabela 10 - Situações de conflitos

---

*Pergunta: caso tenham presenciado situações de conflito, responda o que gerou este conflito?*

---

- 1 “Competição por metas”;
  - 2 “Pensamentos e opiniões divergentes”;
  - 3 “Falta de honestidade”;
  - 4 “Falta de companheirismo, espírito de equipe”;
  - 5 “Fofocas”;
  - 6 “Colaboradores deixando de lado suas tarefas para auxiliar outra pessoa sobrecarregando seus colegas”;
  - 7 “Falta de diálogo e compreensão entre colegas”;
  - 8 “Comportamentos não condizentes com o padrão da empresa”;
  - 9 “Diferenças pessoais entre colaboradores”;
  - 10 “Falta de educação e respeito pelo colega”.
- 

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

As situações de conflitos são antecedidas por sintomas e sinais que podem ser percebidos pelos colaboradores. Ao se reconhecer estes sinais, o gerente pode agir sobre esta situação, a fim de potencializar, quando se podem buscar resultados positivos ou impedindo-o a prosseguir e evitar problemas futuros. Desta forma, questionaram-se os colaboradores em relação à percepção dos sinais, e encontraram-se os seguintes sinais:

Tabela 112 - Percepção pré-conflito

---

*Pergunta: Quais sinais (comportamento, expressões faciais, frases) te ajudam a perceber que uma situação de conflito vai acontecer?*

---

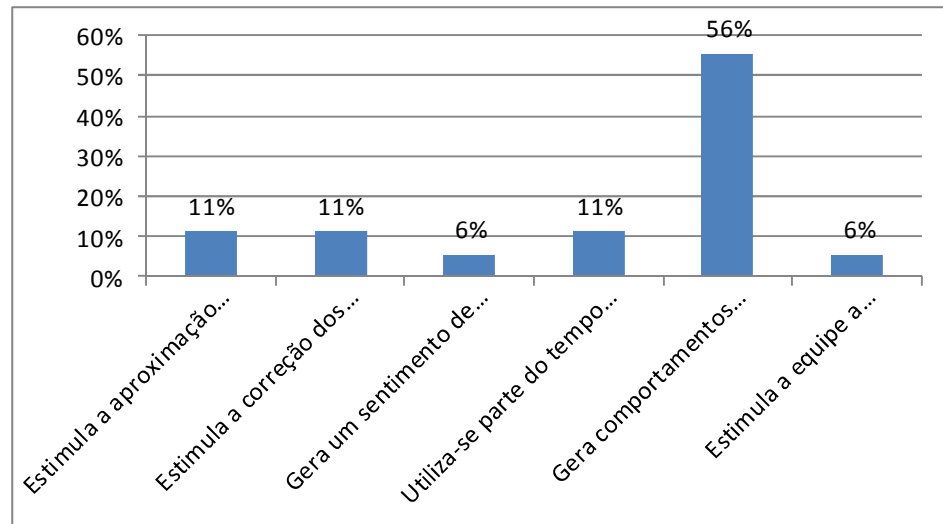
- 1 “Chacota, ironias e sarcasmo”;
  - 2 “Expressão facial “de poucos amigos”;
  - 3 “Tom de voz alterado”;
  - 4 “Palavras de baixo calão”;
  - 5 “Conversa entre colaboradores com divergência de ideias”;
  - 6 “Má vontade ou nenhuma vontade para realizar a atividade solicitada”;
  - 7 “O colaborador de mal-humorado”;
  - 8 “Conversas paralelas entre grupinhos”;
  - 9 “Desprezo ao colega”;
  - 10 “Intolerância na presença do colega de trabalho”;
  - 11 “Frases agressivas e ácidas”;
  - 12 “Grupinhos fazendo fofocas e falando do colega”;
  - 13 “Frases ditas indiretamente”.
- 

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os conflitos podem gerar situações positivas ou negativas dentro de um ambiente de trabalho. Estas consequências, se identificadas corretamente, podem

ser monitoradas pelo gestor na estratégia de administração dos conflitos, a fim de modificar o quadro estabelecido. Desta forma, questionou-se aos colaboradores, qual consequência ocorre, com mais frequência, no ambiente de trabalho, e obteve-se:

Gráfico 8 – Consequências mais frequentes no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Tabela 13 - Consequências do conflito

*Pergunta: Em sua opinião, dentre as opções abaixo, qual dessas consequências acontece com mais frequência no ambiente de trabalho?*

	Colaboradores	Gerentes
Estimula a aproximação dos membros da equipe, gerando um sentimento de "fazer parte/estar inserido ao grupo".	1	1
Estimula a correção dos problemas, evitando que eles se agravem.	2	
Gera um sentimento de frustração, tensão na equipe.	1	
Utiliza-se parte do tempo na disputa, buscando um possível vencedor para o momento.	2	
Gera comportamentos na equipe que prejudicam a organização, influenciando as relações com as outras pessoas.	9	1
Estimula a equipe a melhorar a realização das suas tarefas diárias.	1	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Dentre os colaboradores, observa-se que a maioria percebe que as situações de conflito geram consequências negativas a organização, onde a equipe se influencia negativamente quando existente um conflito entre os colaboradores. Porém, quanto à percepção dos gestores observa-se uma divergência, sendo que

um deles acredita que estes conflitos estimula a aproximação do grupo, não prejudicando o ambiente e o clima entre os colaboradores. Porém o outro tem a mesma percepção da equipe, ou seja, que o conflito negativamente influencia a equipe. De acordo com a abordagem da escola das relações humanas, o conflito é uma consequência comum nos relacionamentos entre pessoas e grupos, desta forma, é de entendimento que os gestores devem estar cientes da presença dos conflitos dentro do ambiente de trabalho e administrá-los de forma que traga resultados positivos para a empresa.

Em relação à administração dos conflitos, questionou-se quanto à atuação do gestor em relação aos conflitos, obteve-se:

Tabela 12 – Gestor na administração de conflitos

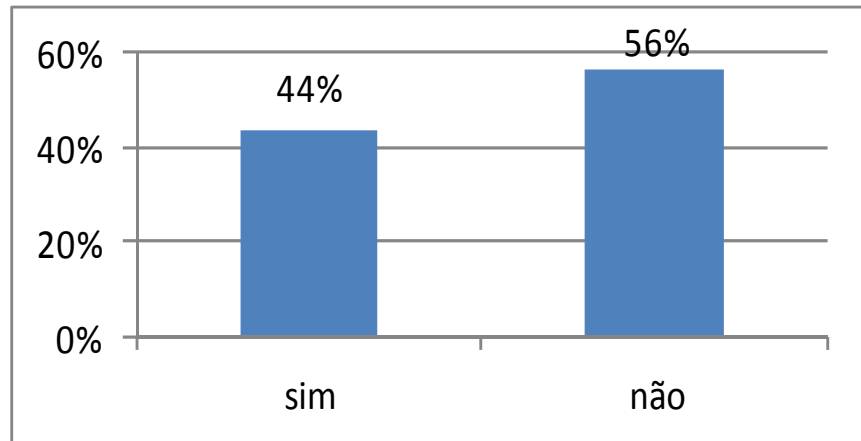
<i>Pergunta: Como você percebe a atuação do gerente em relação aos conflitos na sua equipe?</i>	
Satisfatória	38%
Insatisfatória	6%
Parcialmente satisfatória, poderia melhorar.	56%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A maioria dos colaboradores acha satisfatória a atuação do gestor, porém acredita que este pode melhorar a administração de situações adversas que acontecem no ambiente de trabalho.

Ao questionar se o gerente interfere quando o conflito é entre colegas de trabalho, a maioria diz que não (56% - cinquenta e seis por cento), e 44% (quarenta e quatro por cento), cita que sim.

Gráfico 9 – Interferência do gerente no conflito entre colegas.

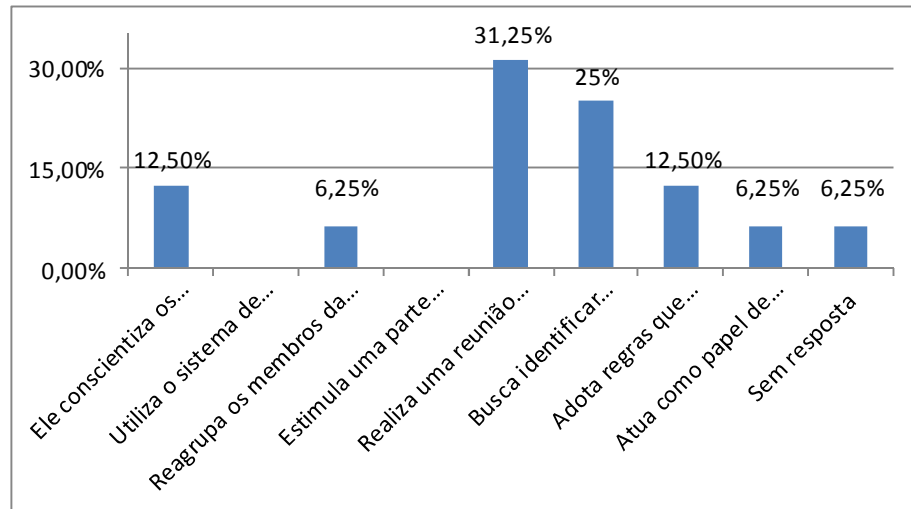


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao questionar o mesmo para os gerentes, estes citam: “Não”. O outro se estende, e diz “Depende. Quando é algo pequeno, tento não interferir diretamente, mas quando ocorre algum problema maior interfiro sim. Não podemos enaltecer os pequenos problemas, pois muitos eles acabam se resolvendo ou esquecendo com o tempo, mas há momentos em que o conflito gerado é muito grande e acaba interferindo outros colegas ou clientes”. A percepção dos colaboradores condiz com a atuação do gestor, que atua em situações que, não visão dele, pode trazer consequências maiores ao ambiente de trabalho e que acaba influenciando outros colegas.

Buscando conhecer mais o papel do gestor, questionou-se aos colaboradores como este atua nas situações conflituosas. E obteve-se:

Gráfico 10 – Atuação do gerente diante dos conflitos existentes na equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Tabela 13 – Gestão do conflito - colaborador

*Pergunta: Na sua percepção, como é a atuação do gerente diante dos conflitos existentes na sua equipe?*

	Quantidade	Porcentagem
Ele conscientiza os envolvidos buscando objetivos comuns existentes entre eles.	2	12,5%
Utiliza o sistema de incentivos para demonstrar as recompensas disponíveis quando a equipe cria objetivos em comum.	0	
Reagrupa os membros da equipe, tornando-se independentes entre si.	1	6,25%
Estimula uma parte envolvida do conflito a agir cooperativamente ao conflito da outra, buscando desarmar o conflito.		
Realiza uma reunião entre as partes, proporcionando o momento para discutir e identificar as áreas de conflito.	5	31,25%
Busca identificar soluções em que ambas as partes "ganham", estimulando ambas as partes a ajudarem a solucionar o problema.	4	25%
Adota regras que resolvam o conflito, determinando limites para cada parte envolvida.	2	12,5%
Atua como papel de ligação entre as partes, sendo o elo de comunicação entre ambas.	1	6,25%
Sem resposta	1	6,25%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Um colaborador não respondeu a esta pergunta, representando 6,25% sem resposta. Da mesma forma, questionou-se também o gerente e o gerente

auxiliar quanto à atuação, segue:

Tabela 146 – Gestão do conflito - Gerente

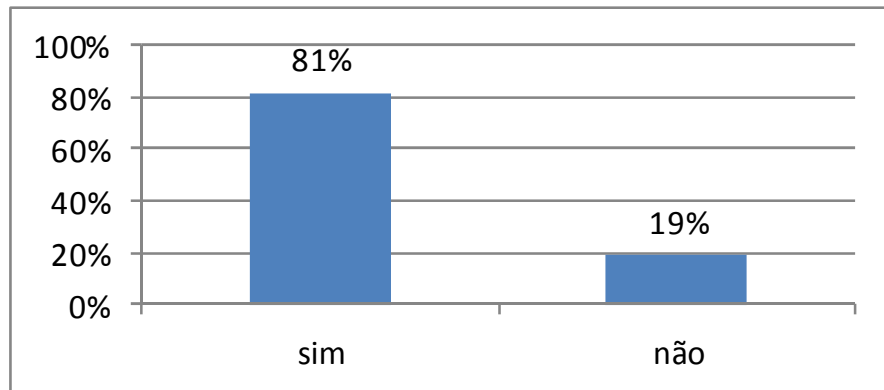
<i>Pergunta: Como você atua diante dos conflitos existentes na sua equipe?</i>	
Ele conscientiza os envolvidos buscando objetivos comuns existentes entre eles.	
Utiliza o sistema de incentivos para demonstrar as recompensas disponíveis quando a equipe cria objetivos em comum.	
Reagrupa os membros da equipe, tornando-se independentes entre si.	
Estimula uma parte envolvida do conflito a agir cooperativamente ao conflito da outra, buscando desarmar o conflito.	50%
Realiza uma reunião entre as partes, proporcionando o momento para discutir e identificar as áreas de conflito.	50%
Busca identificar soluções em que ambas partes “ganham”, estimulando ambas as partes a ajudarem a solucionar o problema.	
Adota regras que resolvam o conflito, determinando limites para cada parte envolvida.	
Atua como papel de ligação entre as partes, sendo o elo de comunicação entre ambas.	

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Observa-se que a percepção da maioria dos colaboradores condiz com a atuação de um dos gerentes, onde a abordagem ao conflito é realizada por uma reunião de confrontação entre as partes, buscando um momento para discutir o conflito. Neste momento exteriorizam as emoções, discutem-se e identificam-se as divergências, buscando soluções ganha/ganha.

Questionou-se aos colaboradores, se o gerente possui autonomia para tratar os conflitos, sem precisar recorrer à supervisão regional, e a maioria respondeu que sim (81% - oitenta e um por cento). Segue:

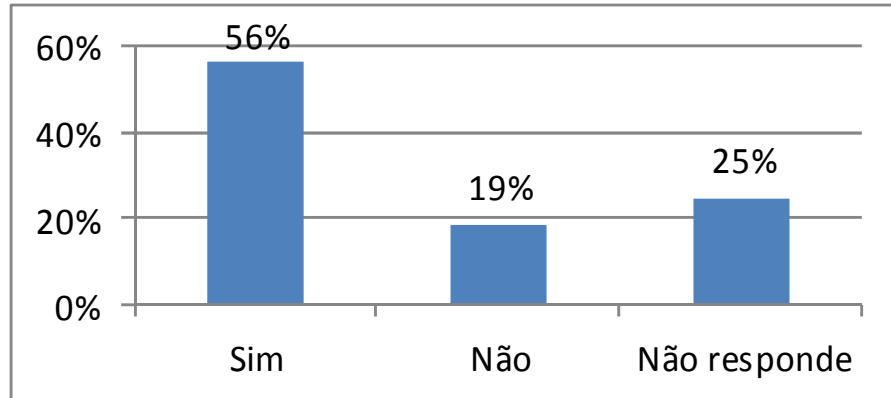
Gráfico 11 – Autonomia do gerente para tratar os conflitos da sua equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Ao administrar o conflito, questionou-se se o gerente tem alguma dificuldade com os colaboradores da sua equipe. Destes, 56% responderam que sim o gerente encontra dificuldades, 19% (dezenove por cento) citaram que não e 25% (vinte e cinco por cento) não responderam, conforme abaixo:

Gráfico 12 – Dificuldade do gerente ao administrar o conflito.



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Dentre as dificuldades, foi citada a falta de respeito à autonomia do gerente, falta de respeito com o outro envolvido, a falta de compromisso, entre outros. Segue abaixo a percepção da equipe quanto à dificuldade encontrada pelo gerente:

Tabela 157 – Percepção do conflito

*Pergunta: Na sua percepção, quando o gerente atua nos conflitos, ele encontra alguma dificuldade? Se sim, quais?*

- 1 “Dependendo do assunto que gera conflito, tal líder pode não estar preparado psicologicamente para atuar”;
- 2 “Funcionários que não estão dispostos a ouvir e aceitar que estão errados, ou "aceitam", mas depois continuam no erro”;
- 3 “Geralmente uma das partes na qual esta envolvida com o conflito se nega a ver o seu erro e se redimir”;
- 4 “Quando ambas as partes não querem solucionar o conflito”;
- 5 “Todos envolvidos sempre acham que estão com a razão”;
- 6 “Pois sempre uma das partes vai acabar se sentindo injustiçada”;
- 7 “Muitos momentos os funcionários não respeitam a gerente”;
- 8 “Falta de respeito e cooperação dos envolvidos”.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O mesmo questionamento foi realizado ao gerente e gerente auxiliar. E obtiveram-se as seguintes respostas:

“Sim, encontro. A falta de cooperação de ambas as partes, todos tem a “sua razão”, mas enxergar o problema como um todo é mais difícil. Geralmente um aponta o erro do outro, mas não enxerga no que está errando”.

“Sim, porque às vezes as pessoas por orgulho dificultam a situação e a maioria acaba levando para o lado pessoal também.”

Buscando entender mais quanto aos motivos que geram os conflitos, questionou-se aos colaboradores, o que gerente poderia fazer junto à equipe que, mesmo involuntariamente, poderia provocar conflitos entre os colegas. Segue abaixo:

Tabela 168 – Motivos do conflito

*Pergunta: O que você acha que o gerente pode fazer junto à equipe que, mesmo involuntariamente, pode provocar conflitos entre os colegas? Descreva*

1. “Um dos exemplos dos quais podem ser citados é a posição do gerente diante do conflito de seus colaboradores. O gerente deve se manter neutro, sem demonstrar afinidade ou aceitação por um dos lados conflitantes à fim de desestruturar tal conflito, objetivando a resolução e redução ao invés da promoção de atritos”;
2. “Tratar todos igualmente”;
3. “A gerente permite alguns colegas a fazer algo que não é permitido, e outros não. Isso gera conflitos”;
4. “O gerente muitas vezes tem afeição por determinada parte e desta forma deixa a transparecer para o outra pessoa (a qual fez conflito junto) que "apoia" uma das partes”;
5. “Cobrar de alguns e de outros não”;

(continuação)



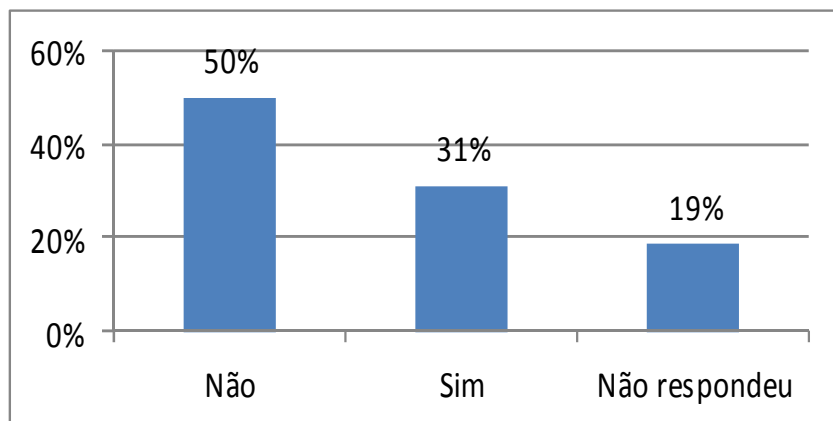
*Pergunta: O que você acha que o gerente pode fazer junto à equipe que, mesmo involuntariamente, pode provocar conflitos entre os colegas? Descreva*

6. “Dar atenção para uns mais do q os outros, mesmo sabendo q não são a parte boa da equipe, nem sempre estão certos”;
7. “Em algumas situações "deixa rolar" até os problemas explodir causando alguns conflitos”;
8. “Olhar mais a função de cada pessoa, porque o conflito sempre gera de funcionários em outro local de trabalho que não seja o seu”;
9. “Não utilizar mesma "aplicação de regra" aos componentes da equipe”.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Questionou-se aos colaboradores se eles já interferiram no conflito entre colegas. Conforme o gráfico abaixo, a maioria (50%) não interferiu. Dentre os que responderam sim (31%), a maioria interferiu através de conselhos, tentando amenizar a situação.

Gráfico 13 – Interferência de colegas no conflito.



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Aos gerentes, solicitou-se outra observação quanto aos conflitos que estes poderiam dispor de sua equipe. Obteve-se:

“Cada colaborador possui um temperamento, uma forma de ser e agir diferente. É muito importante saber explorar as melhores essências de cada um, pois será quase impossível não ter conflitos dentro de uma equipe, mas o importante é saber lidar com os mesmos e fazer com que todos entendam que trabalham em uma equipe e não sozinhos”.

“Na maioria das vezes os conflitos acontecem sempre pelo os mesmos motivos (focas, comportamentos, um quer mandar no outro, etc).”

### 7.3 ANÁLISE QUESTIONÁRIO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Para avaliar o estilo de gestão de conflitos foi utilizado o questionário “Estratégias para a Resolução do Conflito”, e os resultados podem ser visualizados na tabela abaixo adaptado de Vargas (2010), sendo correspondentes a uma população de 18 pessoas.

O indivíduo perante uma determinada situação assumirá uma estratégia em cada nível do conflito. Esta funcionará como uma espécie de guia para cada uma das partes, o qual irá orientar a forma de lidar com a outra parte. Por questões de personalidade, cada pessoa tem tendência a adaptar determinada estratégia em detrimento de outras, mas, não obstante, no decorrer da resolução do conflito, essa estratégia pode ser alterada. Junto à estratégia adaptada os resultados possíveis de obter serão um dos seguintes.

No Modelo Bidimensional de Rahim e Bonoma (1979 *apud* VARGAS, 2010), as duas dimensões que permitem distinguir os estilos de gestão de conflito referem-se ao interesse próprio ou interesse em satisfazer os próprios interesses (alto ou baixo) e, por outro lado, ao interesse pelos outros ou preocupação em satisfazer os interesses dos outros (alto ou baixo).

Ao combinar estas duas dimensões produzem-se cinco estilos específicos de atuar durante a situação de conflito:

- Integração: revela a preocupação do sujeito com a satisfação dos interesses das várias partes envolvidas;
- Acomodação: relaciona-se com situações em que existe esforço do próprio em satisfazer os interesses do outro;
- Imposição: está relacionada com situações de preocupação do próprio em fazer prevalecer o seu próprio interesse;
- Evitamento: traduz uma baixa preocupação do sujeito consigo próprio e com os outros;
- Compromisso: traduz situações de ceder e ganho de algo.

Tabela 179 – Administração do conflito

Nº	Questões		1	2	3	4	5
<b>Imposição</b>							
1	Defendo a minha posição com determinação	Freq.	1	1	5	3	<b>8</b>
		%	5,56	5,56	27,78	16,67	<b>44,44</b>
6	Tento identificar o que há de errado na posição do outro.	Freq.	0	3	<b>7</b>	5	3
		%	0	16,67	<b>38,89</b>	27,78	16,67
11	Gosto de vencer uma discussão.	Freq.	1	1	<b>11</b>	3	2
		%	5,56	5,56	<b>61,11</b>	16,67	11,11
16	Tenho dificuldade em admitir que estou errado.	Freq.	6	3	<b>9</b>	0	0
		%	33,33	16,67	<b>50,00</b>	0	0
<b>Acomodação</b>							
2	Procuo por as necessidades dos outros acima das minhas.	Freq.	2	2	<b>10</b>	3	1
		%	11,11	11,11	<b>55,56</b>	16,67	5,56
7	Procuo promover a harmonia	Freq.	0	0	2	5	<b>11</b>
		%	0	0	11,11	27,78	<b>61,11</b>
12	Sempre alinho as minhas sugestões com as dos outros	Freq.	1	1	<b>9</b>	7	0
		%	5,56	5,56	<b>50,00</b>	38,89	0
17	Procuo ajudar os outros a evitar discordâncias	Freq.	0	2	3	<b>9</b>	4
		%	0	11,11	16,67	<b>50,00</b>	22,22
<b>Compromisso</b>							
3	Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes	Freq.	0	2	3	<b>10</b>	3
		%	0	11,11	16,67	<b>55,56</b>	16,67
8	Tento negociar para obter parte daquilo que proponho	Freq.	0	1	<b>9</b>	7	1
		%	0	5,56	<b>50,00</b>	38,89	5,56
13	Procuo um meio termo para resolver os desacordos	Freq.	1	0	4	<b>8</b>	5
		%	5,56	0	22,22	<b>44,44</b>	27,78
18	Saliento as vantagens de “dar e receber”.	Freq.	0	0	4	<b>8</b>	6
		%	0	0	22,22	<b>44,44</b>	33,33
<b>Evitamento</b>							
4	Tento não me envolver em conflitos	Freq.	0	4	2	3	<b>8</b>
		%	0	22,22	11,11	16,67	<b>44,44</b>
9	Evito abrir discussões sobre aspectos controversos.	Freq.	0	4	3	4	<b>7</b>
		%	0	22,22	16,67	22,22	<b>38,89</b>
14	Guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar conflitos	Freq.	0	3	<b>8</b>	2	5
		%	0	16,67	<b>44,44</b>	11,11	27,78
19	Encorajo os outros a tomar a iniciativa na resolução da controvérsia	Freq.	1	1	<b>9</b>	4	3
		%	5,56	5,56	<b>50,00</b>	22,22	16,67
<b>Integração</b>							
5	Procuo examinar os problemas em conjunto, de uma forma exaustiva	Freq.	3	2	<b>9</b>	3	1
		%	16,67	11,11	<b>50,00</b>	16,67	5,56
10	Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho, a fim de resolver os pontos em discórdia	Freq.	2	0	<b>7</b>	5	4
		%	11,11	0	<b>38,89</b>	27,78	22,22
15	Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas.	Freq.	3	3	<b>9</b>	0	3
		%	16,67	16,67	<b>50,00</b>	0	16,67
20	Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista	Freq.	2	1	5	<b>7</b>	3
		%	11,11	5,56	27,78	<b>38,89</b>	16,67

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

As dimensões são constituídas pelas seguintes combinações: imposição (afirmações 1, 6, 11 e 16), acomodação (itens 2, 7, 12 e 17), compromisso (afirmações 3, 8, 13 e 18), evitamento (afirmações 4, 9, 14 e 19) e integração (afirmações 5,10, 15 e 20). Os entrevistados classificaram cada afirmação como sendo que 1=nunca, 2=raramente, 3 = às vezes, 4=com frequência e 5=sempre.

Avaliando a tabela 23 em que nos mostra os resultados das estratégias de gestão de conflitos adotadas, pode-se chegar às seguintes conclusões:

- Imposição: este estilo no grau de intensidade 5 é apresentado que 44,44% (quarenta e quatro vírgula quatro por cento) dos entrevistados com

frequência defendem sua posição com tenacidade, e no grau 3 recaem as outras três questões; 38,89% (trinta e oito vírgula oitenta e nove por cento), às vezes tentam identificar o que existe de errado no outro; 61,11% (sessenta e um vírgula onze por cento) afirmam que às vezes gostam de vencer uma discussão, e na questão de ter dificuldade em admitir que estejam errados, 50% (cinquenta por cento) às vezes apresentam este comportamento.

- Acomodação: em uma das questões foi atingido o grau de intensidade 5, pois 61,11% (sessenta e um vírgula onze por cento) das pessoas sempre procuram promover a harmonia. O grau 3 foi atingido duas vezes com 55,56% (cinquenta e cinco vírgula cinquenta e seis por cento) que dizem que às vezes procuram colocar as necessidades dos outros acima das suas, e 50% (cinquenta por cento) às vezes alinham suas sugestões com os outros. No grau 4, 50% (cinquenta por cento) com frequência procuram ajudar os outros a evitar discordâncias.

- Compromisso: neste estilo também foi atingido a maioria no grau de intensidade 4, sendo que 55,56% (cinquenta e cinco vírgula cinquenta e seis por cento) dos entrevistados com frequência tentam chegar a um compromisso aceitável para as duas partes, 44,44% (quarenta e quatro vírgula quatro por cento) procuram um meio termo para resolver os desacordos, e para também 44,44% (quarenta e quatro vírgula quatro por cento) que salientam a vantagem em “dar e receber”. Dos entrevistados, 50% (cinquenta por cento) às vezes tentam negociar para obter parte daquilo que propõem.

- Evitamento: o grau de intensidade 5 foi atingido com 44,44% (quarenta e quatro vírgula quatro por cento) dos entrevistados que sempre tentam não se envolver em conflitos, e ainda 38,89% (trinta e oito vírgula oitenta e nove por cento) evitam abrir discussões sobre aspectos controversos. No grau 3, 44,44% (quarenta e quatro vírgula quatro por cento) às vezes guardam aquilo que sentem para evitar um conflito e 50% encoraja os outros a tomar iniciativa na resolução da controvérsia.

- Integração: tiveram três questões no grau de intensidade 3, sendo que 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados às vezes procuram examinar os problemas em conjunto de forma exaustiva, 38,89% (trinta e oito vírgula oitenta e nove por cento) às vezes partilham abertamente com os outros a informação de que dispõe, para resolver os pontos de discórdia, e 50% às vezes encorajam uma troca aberta sobre discórdias e problemas. A última questão a maioria está no grau 4, pois 38,89% (trinta e oito vírgula oitenta e nove por cento) com frequência apresentam

sua visão como sendo apenas um ponto de vista.

Para avaliar cada um dos diferentes estilos de estratégias para lidar com o conflito, é feito um cálculo através de escalas, que, por fim, mostram que a média mais elevada traduz a estratégia primária de gestão de conflitos e, a segunda maior média refere-se à estratégia secundária de gestão de conflitos.

Tabela 2018 – Percepção do conflito

Estilo de Gestão de Conflitos		1	2	3	4	5	Somatório	Média
		Nunca	Raramente	As vezes	Com frequência	Sempre		
Imposição	Freq.	8	8	32	11	13	72	3,18
	X	8	16	96	44	65	229	
Acomodação	Freq.	3	5	24	24	16	72	3,63
	X	3	10	72	96	80	261	
Compromisso	Freq.	1	3	20	33	15	72	3,81
	X	1	6	60	132	75	274	
Evitamento	Freq.	2	12	22	13	24	72	3,60
	X	2	24	66	52	115	259	
Integração	Freq.	10	6	30	15	11	72	3,15
	X	10	12	90	60	55	227	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A cotação da escala é feita da seguinte maneira:

- a) Verificasse a frequência de todas as respostas, para cada estilo, de acordo com o grau de intensidade,
- b) Multiplica-se a frequência pelo número correspondente ao grau de intensidade (1, 2, 3, 4 ou 5);
- c) Somam-se os valores encontrados para cada estilo, e calcula-se a média.

Analisando a tabela 24, é possível verificar que os valores mais elevados estão no estilo compromisso com uma média de 3,81 (três vírgula oitenta e um), seguido da acomodação com uma média de 3,63 (três vírgula sessenta e três), encontrando-se os valores mais baixos no estilo integração com 3,15 (três vírgula quinze). Assim pode-se concluir que a estratégia primária de resolução de conflitos que o gestor da filial mais recorre é o compromisso e, a secundária é a acomodação.

Considerando a estratégia primária, o Compromisso, é definido como sendo uma tática em que a pessoas costumam ceder parcialmente para obter ganhos, habitua-se a utilizar quando existe uma situação equilibrada de poder, ou quando se verifica a necessidade de alcançar uma solução temporária. (VARGAS, 2010, p.119).

Agora quanto à estratégia secundária, a Acomodação, tem uma dose de

auto sacrifício, pois se encontra uma alta preocupação em satisfazer as necessidades do outro e tendo como finalidade a consideração de interesses comuns. Este estilo é utilizado quando o assunto é muito importante para a outra pessoa ou quando o grande objetivo é manter a harmonia. (VARGAS, 2010, p.119).

## 8 CONCLUSÃO

Os conflitos estão presentes na vida pessoal, no trabalho e em qualquer outro local, eles fazem parte do relacionamento das pessoas. Eles existem desde o início da humanidade, sendo fonte de geração de novas ideias, para avaliar opiniões divergentes, outros pontos de vista, interesses e valores diferentes. É com o estado de tensão que a mudança de atitude acontece geralmente em busca de melhores resultados. Porém, mesmo que a resolução do conflito seja realizada por boas técnicas, sempre haverá divergências de ideias e estes geram desentendimentos. Quando estas situações acontecem dentro de uma organização, podem-se gerar grandes prejuízos, porém, de acordo com a conduta adotada pode-se evitar ou impedir que os conflitos aconteçam e evoluam.

Durante o passar dos anos, observa-se uma evolução nos modelos de gestão, e uma mudança de visão quanto ao bem estar do colaborador, bem como seus relacionamentos dentro da organização. Pode-se verificar que atualmente existe um cuidado e uma visão mais ampla e focada no desenvolvimento de pessoas. Os relacionamentos interpessoais dentro da empresa e o clima organizacional estão relacionados à produtividade individual, e conseqüentemente influenciam na obtenção dos objetivos e resultados propostos pela empresa.

O objetivo geral deste trabalho era verificar de qual forma o gestor administra os conflitos, e a percepção da equipe quanto a estes. Desta forma, observou-se como estratégia primária utilizada, o estilo compromisso, que costuma ser aplicado em situações de equilíbrio de poder, ou quando se faz necessário alcançar uma solução provisória sem a pressão do tempo (VARGAS, 2010, p.142). O estilo acomodação, considerado a estratégia secundária, é utilizado quando o assunto é muito importante para a outra pessoa ou quando o mais importante é manter a harmonia (VARGAS, 2010, p.142).

No entanto, sabe-se que não existe um único estilo que seja eficaz para todas as realidades organizacionais. Diante de cada estilo, as estratégias devem se adequar para que a escolha seja a mais eficiente, levando em consideração que cada estilo possui vantagens e desvantagens. Assim, é importante que o gestor conheça técnicas, estratégias e comportamentos, para que o auxilie na administração do conflito organizacional.

Ao administrar o conflito, deve-se ter em mente que o objetivo de cada

estratégia de gestão de conflitos é manter o conflito em nível razoável, buscando estimular a criatividade e a aprendizagem organizacional. A gestão de conflitos promove crescimento e desenvolvimento e, é uma manifestação saudável da capacidade de um grupo. Se o conflito for favoravelmente vivenciado pode ser impulsor da resolução criativa de problemas que surgem no dia-a-dia de qualquer organização. (VARGAS, 2010, p.139).



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004. 274p.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. xviii, 673p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002. 185p.
- BOCATTO, Soraya Blumer Gonçalves. Como gerenciar um grupo em conflito. In: Malagutti W, Caetano KC. **Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Rubio; 2009. p. 85-100.
- CAVALCANTI, Antônio Carlos Ribeiro. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino**. 2006.120f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 271 p. (a)
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 633p. (b)
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 651p.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990. 138 p.
- FERNANDES NETO, Álvaro Francisco. Gestão de Conflitos. **Revista Eletrônica Thesis**, São Paulo, ano II, v.4, p.1-16, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://cantareira.br/site/edicao-4/>. Acesso em: set. 2014.
- FERREIRA JUNIOR, Roberto Rodney. Os Conflitos nas Organizações Contemporâneas. **Revista Contrassenso**, v.2, p.23-38, 2007. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1196\\_Artigo%20Cientifico%20%20Os%20Conflitos%20nas%20Organizacoes%20Contemporaneas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1196_Artigo%20Cientifico%20%20Os%20Conflitos%20nas%20Organizacoes%20Contemporaneas.pdf). Acesso em: set.2014.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Caderno UniFOA**, 13.ed., Ago. 2010.

FRANQUE, Pedro Futi. **Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel**. 2006. 88 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade dos Açores, Açores, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 207p.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KLADIS, Constantin Metaxa; FREITAS, Henrique de. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. **Revista Ser Humano (RH)**, São Paulo, n.109, p.33-35, jun. 1996. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1996/1996\\_043\\_rev\\_sh.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1996/1996_043_rev_sh.pdf). Acesso em: set.2014.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002. 282 p.

MCCLELLAND, David C; BURNHAM, David H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, Vitor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p.125-140.

MELLO, Monica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM**. 2004. 368f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88130/224500.pdf?sequence=1> . Acesso em set.2014.

MORAES, Hagar Pereira de; NAKAZATO, Solange Lika; GIMENEZ, Edson Leite Lopez. Importância do papel do gestor: um estudo de caso na Emei Prof. “Jose Mota Navarro”. **Revista alumni**, Itu, v.2, n.1, 2012. Disponível em: [http://fgh.escolade\\_negocios.info/revistaalumni/ed03-artigos.php](http://fgh.escolade_negocios.info/revistaalumni/ed03-artigos.php) . Acesso em: 22 de setembro de 2014.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Golveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: P.T. Learning, 2004. 442 p.

PAULA, Gabriela Teixeira Lopes de. A Influência do Clima Organizacional no Desempenho das Equipes no Jogo de Empresas. **Revista LAGOS** – UFF, Volta Redonda, v.1, n.2, p.32-44, maio/out. 2011. Disponível em: [www.revistalagos.uff.br/index.php/lagos/article/download/70/17](http://www.revistalagos.uff.br/index.php/lagos/article/download/70/17). Acesso em: set.2014.

PAULA, Patrícia de, *et. al.* Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, São Paulo, vol. 27, nº81, p. 59-73, set-dez/2011.

PESCOSOLIDO, Anthony. Emergent Leaders as Managers of Group Emotion. In **The Leadership Quarterly**. EUA, 2002.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations**. 3.ed. Westport: Quorum Books, 2001. E-Book. ISBN: 1-56720-262-4.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed.rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

SILVA, M. ; DIEHL, L. . **A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS**. Destaques Acadêmicos, v. 5, p. 7-17, 2013.

QUINN, Robert E, et al.. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. xviii, 419p.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002. 313 p.

VARGAS, Maria do Carmo F. **Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório: o caso dos enfermeiros**. 2010. 194 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação em Saúde) - Universidade aberta, Lisboa, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.

**ANEXO**

## TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO

“O papel do gestor na resolução de conflitos”.

Eu,.....

RG: ..... Idade: .....

Endereço:.....

abaixo assinado, dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário do projeto de pesquisa supracitado, sob a responsabilidade da estudante e pesquisadora Renata Trento Gomes sob orientação da Dra. Vânia Kátia Menegalli Moojen CRP 12/1613, para fins de realizar seu trabalho de conclusão do curso de pós-graduação em MBA Gestão Empresarial da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC .

Assinando este Termo de consentimento estou ciente que:

1. O objetivo da pesquisa é identificar a atuação do gestor na resolução de conflitos em uma equipe de vendas de uma filial de farmácia comercial situada em Criciúma, bem como a percepção da equipe perante estas situações.
2. Durante o estudo os participantes responderão a um questionário com perguntas abertas e fechadas que avaliará o papel do gestor perante os conflitos no ambiente de trabalho e a percepção o da equipe perante estas situações. Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre minha participação na referida pesquisa;
3. A resposta a este(s) instrumento(s), não oferecem nenhum risco conhecido. Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa. Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos cima, incluída sua publicação na literatura científica especializada;
4. Poderei contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Extremo Sul Catarinense para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa pelo telefone: (048) 3431.2723.Poderei entrar em contato com a responsável pelo estudo, pesquisadora Renata Trento Gomes, sempre que julgar necessário pelo telefone:..

Este Termo de Consentimento é feito em duas vias, sendo que uma permanecerá em meu poder e outra com o pesquisador responsável.

Criciúma ..... de ..... de 2015.

Assinatura: .....

**APÊNDICE(S)**

## APÊNDICE A – Roteiro Questionário: Colaborador

A pesquisa tem por finalidade conhecer a opinião das pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, para propor melhorias à empresa visando um ambiente mais adequado para se trabalhar.

Instruções: A sua participação na pesquisa é muito importante, seja o mais verdadeiro possível. Você não deve colocar seu nome no questionário, para garantir o sigilo do mesmo. Leia com atenção cada item e responda. Utilize para suas respostas a escala indicada em cada questão.

### Parte 1 – Perfil do entrevistado

- A) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino  
 B) Idade: ( ) De 18 a 30 anos ( ) De 31 a 40 anos ( ) Acima de 40 anos  
 C) Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado  
 D) Escolaridade: ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino superior  
 E) Tempo de trabalho na empresa: ( ) Até 1 ano ( ) Mais de 1 ano até 5 anos ( ) Mais de 5 anos até 10 anos ( ) Acima de 10 anos  
 F) Área de trabalho na empresa: ( ) Operadora de Caixa ( ) Vendedor - Balconista ( ) Outras áreas  
 G) Salário: ( ) Até R\$ 1.000,00 ( ) De R\$ 1.000,01 a R\$ 3.000,00 ( ) Acima de R\$ 3.000,00

### Parte 2 – Questionário

1 – Você presencia ou já presenciou situações de conflito no seu ambiente de trabalho?  
 ( ) Sim ( ) Não

2 – Se sua resposta foi SIM na anterior (item 1), cite o que gerou ou gera este conflito:

---

3 - Quais sinais (comportamento, expressões faciais, frases) te ajudam a perceber que uma situação de conflito vai acontecer?

---

4 – O conflito pode gerar consequências. Em sua opinião, dentre as opções abaixo, qual delas acontece com mais frequência no ambiente de trabalho?  
 Escolha apenas uma opção e marque com X:

- ( ) Estimula a equipe a melhorar a realização das suas tarefas diárias.

- Estimula a aproximação dos membros da equipe, gerando um sentimento de “fazer parte/estar inserido ao grupo”
- Estimula a correção dos problemas, evitando que eles se agravem.
- Gera um sentimento de frustração, tensão na equipe.
- Utiliza-se parte do tempo na disputa, buscando um possível vencedor para o momento.
- Gera comportamentos na equipe que prejudicam a organização, influenciando as relações com as outras pessoas.

5 – Como você percebe a atuação do gerente em relação aos conflitos na sua equipe?

- Satisfatória
- Insatisfatória
- Parcialmente satisfatória, poderia melhorar.

6 – Quando o conflito é entre colegas, não envolvendo a empresa. O gerente interfere?

- Sim  Não

7 – Na sua percepção, como é a atuação do gerente diante dos conflitos existentes na sua equipe?

- Ele conscientiza os envolvidos buscando objetivos comuns existentes entre eles.
- Utiliza o sistema de incentivos para demonstrar as recompensas disponíveis quando a equipe cria objetivos em comum.
- Reagrupa os membros da equipe, tornando-se independentes entre si.
- Estimula uma parte envolvida do conflito a agir cooperativamente ao conflito da outra, buscando desarmar o conflito.
- Realiza uma reunião entre as partes, proporcionando o momento para discutir e identificar as áreas de conflito.
- Busca identificar soluções em que ambas partes “ganham”, estimulando ambas as partes a ajudarem a solucionar o problema.
- Adota regras que resolvam o conflito, determinando limites para cada parte envolvida.
- Atua como papel de ligação entre as partes, sendo o elo de comunicação entre ambas.

8 – Na sua percepção, quando o gerente atua nos conflitos, ele encontra alguma dificuldade? Se sim, quais?

---

9 – O gerente tem autonomia para tratar os conflitos de sua equipe ou precisa recorrer à supervisão (gerente regional)?

- Sim  Não

10 – O que você acha que o gerente pode fazer junto à equipe que, mesmo involuntariamente, pode provocar conflitos entre os colegas?

---



11 – Você alguma vez interferiu para ajudar a solucionar um conflito entre colegas?  
De qual forma?

---

### Parte 3 - Questionário

Perante os conflitos, como você age?

Nesta etapa, para pergunta abaixo, determine sua resposta em uma escala de 1 a 5.

Sendo que 1 = nunca, 2=raramente, 3=às vezes, 4=com frequência e 5=sempre.

- ( ) Defendo a minha posição com tenacidade (determinação).
- ( ) Tento identificar o que há de errado na posição do outro.
- ( ) Gosto de vencer uma discussão
- ( ) Tenho dificuldade em admitir que estou errado.
- ( ) Procuro por as necessidades dos outros acima das minhas.
- ( ) Procuro promover a harmonia.
- ( ) Sempre alinho as minhas sugestões com as dos outros
- ( ) Procuro ajudar os outros a evitar discordâncias.
- ( ) Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes.
- ( ) Tento negociar para obter parte daquilo que proponho.
- ( ) Procuro um meio termo para resolver os desacordos.
- ( ) Saliento as vantagens de “dar e receber”.
- ( ) Tento não me envolver em conflitos.
- ( ) Evito abrir discussões sobre aspectos controversos.
- ( ) Guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar conflitos.
- ( ) Encorajo os outros a tomar a iniciativa na resolução da controvérsia.
- ( ) Procuro examinar os problemas em conjunto, de uma forma exaustiva.
- ( ) Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho, a fim de resolver os pontos em discórdia.
- ( ) Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas
- ( ) Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista.

## APÊNDICE B – Roteiro Questionário: Gerente

A pesquisa tem por finalidade conhecer a opinião das pessoas que trabalham na empresa, analisar suas necessidades e insatisfações, para propor melhorias à empresa visando um ambiente mais adequado para se trabalhar.

Instruções: A sua participação na pesquisa é muito importante, seja o mais verdadeiro possível. Você não deve colocar seu nome no questionário, para garantir o sigilo do mesmo. Leia com atenção cada item e responda. Utilize para suas respostas a escala indicada em cada questão.

### Parte 1 – Perfil do entrevistado

- 1) Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- 2) Idade: ( ) De 18 a 30 anos ( ) De 31 a 40 anos ( ) Acima de 40 anos
- 3) Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado
- 4) Escolaridade: ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino superior
- 5) Tempo de trabalho na empresa: ( ) Até 1 ano ( ) Mais de 1 ano até 5 anos  
( ) Mais de 5 anos até 10 anos ( ) Acima de 10 anos
- 6) Área de trabalho na empresa: ( ) Administrativa
- 7) Salário: ( ) Até R\$ 1.000,00 ( ) De R\$ 1.000,01 a R\$ 3.000,00 ( ) Acima de R\$ 3.000,00

### Parte 2 – Questionário

1 – Você presencia ou já presenciou situações de conflito no seu ambiente de trabalho?  
( ) Sim ( ) Não

2 – Se sua resposta foi SIM na anterior (item 1), cite o que gerou ou gera este conflito:

---

3 - Quais sinais te ajudam a perceber que uma situação de conflito vai acontecer?

---

4 – O conflito pode gerar consequências. Em sua opinião, dentre as opções abaixo, qual delas acontece com mais frequência no ambiente de trabalho?  
Escolha apenas uma opção e marque com X:

- ( ) Estimula a equipe a melhorar a realização das suas tarefas diárias.
- ( ) Estimula a aproximação dos membros da equipe, gerando um sentimento de “estar junto/inserido ao grupo”
- ( ) Estimula a correção dos problemas, evitando que eles se agravem.
- ( ) Gera um sentimento de frustração, tensão na equipe.
- ( ) Utiliza-se parte do tempo na disputa, buscando um possível vencedor para o momento.

Gera comportamentos na equipe que prejudicam a organização, influenciando as relações com as outras pessoas.

5 – Como você atua diante dos conflitos existentes na sua equipe?

Busco conscientizar os envolvidos buscando objetivos comuns existentes entre eles.

Utilizo o sistema de incentivos para demonstrar as recompensas disponíveis quando a equipe cria objetivos em comum.

Reagrupa os membros da equipe, tornando-se independentes entre si.

Estimulo uma parte envolvida do conflito a agir cooperativamente ao conflito da outra, buscando desarmar o conflito.

Realizo uma reunião entre as partes, proporcionando o momento para discutir e identificar as áreas de conflito.

Busco identificar soluções em que ambas partes “ganham”, estimulando ambas as partes a ajudarem a solucionar o problema.

Adoto regras que resolvam o conflito, determinando limites para cada parte.

Atuo como papel de ligação entre as partes, sendo o elo de comunicação entre ambas.

6 – Na sua atuação perante os conflitos, você encontra alguma dificuldade? Se sim, quais?

---

7 – Quando o conflito é entre colegas de trabalho, você interfere? Se sim, por que?

---

8 – Você tem autonomia para tratar os conflitos de sua equipe ou precisa recorrer a supervisão (gerente regional)?

Sim  Não

9 – Outra observação sobre conflitos que você pode perceber junto a sua equipe:

---

### Parte 3 - Questionário

Perante os conflitos, como você age?

Nesta etapa, para pergunta abaixo, determine sua resposta em uma escala de 1 a 5.

Sendo que 1 = nunca, 2=raramente, 3=às vezes, 4=com frequência e 5=sempre.

Defendo a minha posição com tenacidade (determinação).

Tento identificar o que há de errado na posição do outro.

Gosto de vencer uma discussão

Tenho dificuldade em admitir que estou errado.

Procuro por as necessidades dos outros acima das minhas.

Procuro promover a harmonia.

Sempre alinho as minhas sugestões com as dos outros

Procuro ajudar os outros a evitar discordâncias.

Tento chegar a um compromisso aceitável para ambas as partes.

- ( ) Tento negociar para obter parte daquilo que proponho.
- ( ) Procuo um meio termo para resolver os desacordos.
- ( ) Saliento as vantagens de “dar e receber”.
- ( ) Tento não me envolver em conflitos.
- ( ) Evito abrir discussões sobre aspectos controversos.
- ( ) Guardo aquilo que sinto para mim a fim de evitar conflitos.
- ( ) Encorajo os outros a tomar a iniciativa na resolução da controvérsia.
- ( ) Procuo examinar os problemas em conjunto, de uma forma exaustiva.
- ( ) Partilho abertamente com os outros a informação de que disponho, a fim de resolver os pontos em discórdia.
- ( ) Encorajo uma troca aberta sobre as discórdias e problemas
- ( ) Apresento a minha posição como sendo apenas um ponto de vista.