

FACULDADE G & P

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SÂMIA BEATRIZ LOBATO MONTEIRO CAMACHO

**GESTÃO DE CONFLITOS: COMO TRANSFORMAR FRAQUEZA EM FORÇA
ORGANIZACIONAL**

PEDERNEIRAS

2015

SÂMIA BEATRIZ LOBATO MONTEIRO CAMACHO

**GESTÃO DE CONFLITOS: COMO TRANSFORMAR FRAQUEZA EM FORÇA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração de Empresas pela Faculdade
G & P.

Docente Orientador: Prof^a Claudete Ap. Lorenzetti

PEDERNEIRAS

2015

SÂMIA BEATRIZ LOBATO MONTEIRO CAMACHO

GESTÃO DE CONFLITOS: COMO TRANSFORMAR FRAQUEZA EM FORTALEZA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado com nota ____ como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas tendo sido julgado pela Banca Examinadora formada pelos docentes:

Docente Orientador: Profª Claudete Ap. Lorenzetti

Docente Convidado: Titulação Nome

Coordenadora de Curso: Dra. Letícia Colares Vilela

Pederneiras, ____ de dezembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que conduz as minhas escolhas, ilumina todos os dias de minha vida.

A minha querida e honrada mãe Cecília, agradeço pelo incentivo durante a minha caminhada acadêmica, a toda a minha família pelo apoio.

Agradeço ao meu esposo Leandro pelo companheirismo, paciência e compreensão nos momentos que precisei me ausentar durante os quatro anos de estudo.

Agradeço ao Programa Escola da Família e a Faculdade FGP pela oportunidade de ser bolsista.

Agradeço a todos os professores que tive a honra de conviver e receber conhecimento durante o curso.

Agradeço em especial a minha orientadora Claudete Aparecida Lorenzetti pela sua dedicação e exemplo de profissional a ser seguido.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

RESUMO

Os conflitos organizacionais podem afetar o clima organizacional e a motivação dos funcionários, e consequentemente metas e objetivos da empresa, sendo necessário identificar a melhor forma de gerenciá-lo, na busca do entendimento dos conflitos através das causas, pois em uma organização o que há de mais comum são diferenças individuais. O tema central deste Trabalho de Conclusão de Curso é Gestão de Conflitos: como transformar fraqueza em força organizacional. Na qual se tem por objetivo apresentar um estudo sobre gestão de conflitos organizacionais para desenvolvimento do trabalho, onde na busca de relacionar teoria e prática foi realizado um questionário para verificar como a empresa administra seus conflitos, ressaltando que é necessário analisar estratégias e métodos de solução de conflitos adotada pelas organizações, bem como identificar os prejuízos e benefícios que o conflito pode trazer para uma organização, além de avaliar as hipóteses sobre divergências de opinião dentro da empresa: O questionário foi desenvolvido com gestores para determinar quais os pontos cruciais que estes usam na resolução de conflitos dentro de suas equipes e qual o maior problema que estes observam dentro do grupo que podem gerar conflitos. Esta pesquisa traz uma visão do comportamento de equipes de trabalho e como os gestores lidam com situações de conflito.

Palavras Chaves: Gestão. Conflitos. Pessoas. Comunicação.

ABSTRACT

Organizational conflicts may affect the organizational climate and employee motivation, and consequently company's goals and objectives, it is necessary to identify how best to manage it, in the pursuit of understanding of the conflict through the causes, because in an organization what most common are individual differences. The central theme of this work Completion of course is Conflict Management: how to transform weakness in organizational strength. In which we aim to present a study on managing organizational conflict to development work, where the search link theory to practice was carried out a survey to see how the company manages its conflicts, emphasizing the need to study strategies and methods conflict resolution adopted by the organizations and identify the losses and benefits that conflict can bring to an organization, and to evaluate hypotheses about differences of opinion within the company: Eliminate it or manage it? The questionnaire was developed with managers to determine what the crucial points they use in resolving conflicts within their teams and what the biggest problem they observe that generate conflicts within the group. This research provides an insight into the work teams of behavior and how managers deal with conflict situations.

Key Words: Management. Conflicts. Person. Communication.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.1 ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO	11
2.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO	11
2.3 CADEIA DE COMANDO	12
2.4 AMPLITUDE DE CONTROLE	12
2.5 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	12
2.6 FORMALIZAÇÃO	13
2.7 MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	14
2.7.1 ESTRUTURA SIMPLES OU LINEAR	14
2.7.2 A BUROCRACIA OU ESTRUTURAS FUNCIONAIS.....	14
2.7.3 ESTRUTURA MATRICIAL.....	15
2.7.4 ESTRUTURA LINEAR <i>STAFF</i>	15
2.7.5 ESTRUTURA POR PROJETOS	16
2.7.6 ESTRUTURAS DE EQUIPE	16
2.7.7 ORGANIZAÇÃO VIRTUAL.....	16
2.7.8 ORGANIZAÇÃO SEM FONTEIRA.....	17
2.8 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	17
2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL	19
3. GESTÃO DE PESSOAS	21
3.1 LÍDER.....	22
3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	22
3.3 LIDERANÇA	23
3.4 TEORIAS DE LIDERANÇAS	24
3.4.1 TEORIA DOS TRAÇOS.....	24
3.4.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS.....	24
3.4.3 TEORIA DAS CONTINGÊNCIAS	25
3.4.4 TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD.....	25
3.4.5 A TEORIA DE TROCA ENTRE LÍDER E LIDERADOS.....	25
3.4.6 TEORIA DA META E DO CAMINHO.....	26
3.4.7 TEORIAS NEOCARISMÁTICAS	26

3.5 COMUNICAÇÃO EFICAZ	27
3.6 MOTIVAÇÃO	29
3.6.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO	30
3.6.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE A MOTIVAÇÃO	31
4 CONFLITOS.....	34
4.1 GESTÃO DE CONFLITOS	34
4.2 TIPOS DE CONFLITOS	37
4.3 NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS	39
5. ESTUDO DE CASO	43
5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	43
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
5.3. PROPOSTAS PARA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DETECTADOS	47
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
7. REFERENCIAS.....	50
8. APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS GESTORES.....	51

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa consiste em se fazer um levantamento dos pressupostos teóricos, bem como a aplicação de um questionário que fundamenta o tema em estudo Gestão de Conflitos: como transformar fraqueza em força organizacional, considerando que uma organização se constrói por um conjunto de sistemas que tem como objetivo central o desenvolvimento de atividades, contudo estes sistemas são constituídos por pessoas com pensamentos diferentes, mas que precisam trabalhar em equipe para o sucesso da empresa, logo ocorrem divergência e conflitos, mas o gestor deve saber como gerenciar as diferenças e transformá-las em forças dentro da equipe.

Destaca-se que o conflito em si configura-se pela oposição de ideais e pensamentos que se confrontam dentro de um grupo, assim quando envolvidos exercem poder de buscar solução que valorizam o progresso, um conflito não tem que ser necessariamente ruim, situações divergentes podem estimular a busca de soluções inteligentes, contudo muitas vezes é necessário a intervenção eficaz de um gestor, assim o papel deste consiste em intervir quando necessário, fazendo com que o conflito seja construtivo.

Entretanto para que um gestor solucione os conflitos precisa acima de tudo desenvolver uma boa comunicação com sua equipe de trabalho, pois muitos problemas nas empresas estão relacionados a comunicação ineficiente.

Um dos focos do presente estudo é sobre como os gestores na atualidade trabalham com a resolução de conflitos dentro de suas equipes, abordar o tema gestão, é necessário inicialmente compreender os fundamentos teóricos que envolvem o termo gestão.

O presente trabalho foi realizado em duas etapas, onde foi utilizado o levantamento e fichamento bibliográfico, e um estudo de caso realizado em uma empresa de Tecnologia de Informação, no setor de Fabricação de Software, onde foi aplicado um questionário sobre gestão de conflitos com os gestores de equipe.

Para chegar neste objetivo é necessário ainda que se compreenda que uma organização se constrói pelo trabalho de sua equipe, gerir pessoas é extremamente relevante dentro de uma organização e assim não deve ficar restrita a apenas a um setor da empresa, todos os gestores dentro de uma organização devem dentro de sua função gerir pessoas e competências que fazem parte da sua equipe de trabalho .

Com a construção deste estudo pretendeu-se responder a dúvida: Como um gestor deve proceder quando constata problemas entre seus colaboradores, além do levantamento teórico, se realizou um questionários com gestores do departamento da Fábrica de software,

permitiu concluir que a falta de comunicação eficaz é um dos maiores problemas dentro das equipes.

CAPITULO I

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Megginson, Mosley e Pietri Junior (2005) destacam em suas pesquisas que o objetivo primordial de uma organização é oferecer bens e serviços de forma eficaz, que atenda as necessidades de seus clientes, emprego e satisfação de seus funcionários, assim existe uma diversidade de autores que apresentam pontos de vista diferentes e definições diversas no que se refere a organização e estrutura organizacional.

É fundamental conhecer a estrutura organizacional para se atingir os objetivos deste trabalho, é necessário apresentar algumas definições básica para a construção deste estudo:

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Junior (2005, p 224):

As organizações, que são grupos de indivíduos com um objetivo comum ligados por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade, são necessárias sempre que um grupo de pessoas trabalhe junto para atingir um objetivo comum. Uma das funções da administração é coordenar os recursos organizacionais disponíveis para operações eficazes.

Marras (2000, p. 41) define: “a estrutura organizacional é o conjunto de funções , cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa. A estrutura Organizacional de uma empresa está geralmente demonstrada em organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades.”

Maximiano (2004) afirma por sua vez que para se agrupar todas as tarefas especializadas, é essencial que se estabeleça uma relação entre as pessoas de maneira que o empenho de todos sejam coordenados para obter um resultado final, a este conjunto denomina-se estrutura organizacional, logo o resultado das decisões de divisão e coordenação do trabalho.

Segundo pesquisas de Robbins (2002) em termos estruturais as organizações possuem diferentes estruturas, seguindo a linha de pesquisa do autor será esta organização estrutural que irá causar impactos nas atitudes de seus colaboradores.

Robbins (2002, p. 401) define estrutura organizacional como sendo: “as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e a coordenadas.” Dentro desta perspectiva há elementos importantes que deve ser considerados por um gestor quando faz projeções sobre a estrutura da organização, estes são seguindo Robbins (2002): especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização, descentralização e formalização.

2.1 ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO

Conceitualmente Robbins (2002) diz que a especialização fundamenta-se nos princípios de Ford, na qual cada funcionário deveria ficar responsável por uma tarefa específica, as atividades padronizadas divididas possibilitava o aumento na produção.

Seguindo esta linha de raciocínio apresentada pelo autor constata-se que um funcionário realizaria uma tarefa de forma mais eficiente se fosse especializado na execução da mesma, dentro desta visão o termo especialização do trabalho ou divisão do trabalho aponta para o grau em que as atividades são subdivididas dentro de uma organização, assim como Wagner III e Hollenbeck (2003, p.211) dizem “especialização é o modo pelo qual o trabalho de uma organização é dividido em tarefas individualizadas.”

Megginson, Mosley e Pietri Junior (2005) por sua vez afirmam em suas pesquisas que especializar-se é o conceito empregado para executar as atividades em que são mais competentes e qualificados, este pensamento difere do apresentado por Robbins (2002) que afirmava que quanto mais um funcionário desempenhava uma tarefa (repetitivamente), mais eficiente ficava, mais habilidoso, poupando tempo e assim agregando no aumento produtivo, este pensamento que buscava a eficiência pela especialização do trabalho foi um ideal que se perpetuou por muitas décadas como um meio de se aumentar a produtividade.

2.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

O conceito de departamentalização consiste basicamente em se agrupar as atividades comuns, para que possam ser coordenadas, uma maneira de agrupar as atividades pelas funções é organizar as tarefas pelas atividades desempenhadas como por exemplo: departamentos de engenharia, contabilidade, recursos humanos, compras, etc., destacou Robbins (2002), segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) a maneira que os gerentes modelam as estruturas de uma organização inclui determinar as formas em que estes vão agregar os grupos ou equipes, para obter resultados eficientes.

Marras (2000) destaca que uma tendência atual dentro das organizações é ainda manter estruturas tradicionais, ou seja, atualmente ainda se usa a departamentalização como forma de organizar as estruturas nas empresas, e os modelos de estruturas podem ser definidos segundo os seguintes critérios: departamentalização funcional, departamentalização geográfica, departamentalização por processo, departamentalização por produto, departamentalização por cliente, departamentalização da amplitude de controle.

2.3 CADEIA DE COMANDO

Segundo Robbins (2002) a cadeia de comando é forma em que a organização direciona as responsabilidades, é uma linha única que inicia-se no topo da organização até os setores mais baixos, dentro da cadeia de comando há dois conceitos que complementam a ideia central, a autoridade e a unidade de comando.

Desta forma a autoridade é fator essencial para coordenar cada posição administrativa, a unidade de comando tem como foco preservar o conceito de linha única de gerenciamento, determinando a quem cada um deve se reportar, qual o superior imediato na hierarquia de comando.(ROBBINS, 2002)

Na visão de Marras (2000) uma unidade de comando é fundamental uma vez que simplifica a comunicação e a definição das responsabilidades, porém, dentro de organizações complexas como vê-se na atualidade, ocorre que os empregados acabam recebendo instruções de diversos gerentes, gerando conflitos.

2.4 AMPLITUDE DE CONTROLE

Um ponto fundamental dentro de uma estrutura organizacional, tendo em vista que Robbins (2002) diz que será esta amplitude que determinará o numero de escalões, de chefias dentro da empresa, entretanto, Marras (2000) destaca que este tipo de departamentalização deve considerar o tamanho da equipe que está sob o comando do gerente, visto que se o número de funcionário for amplo o gerenciamento poderá ser problemático com uma única pessoa na linha de comando.

2.5 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Destaca-se que, existem organizações nas quais os altos executivos tomam todas as decisões e os demais administradores apenas cumprem as determinações superiores, por outro lado há também organizações na qual ocorre o processo inverso, onde os escalões mais baixos levam até a diretoria as decisões, no primeiro exemplo são empresas que fundamenta-se no principio da centralização, no segundo aquelas que buscam fundamentos nos princípios de descentralização.(ROBBINS, 2002)

Robbins (2002, p. 407) define os termos da seguinte forma:

O termo centralização refere-se ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. O conceito inclui apenas a autoridade formal, ou seja, os direitos inerentes de uma posição. Normalmente,

dizemos que uma organização é centralizada quando a sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal dos escalões inferiores. Em comparação, quanto maior a participação dos escalões inferiores no processo decisório, maior a descentralização.

Para Maximiano (2004) os termos são conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 – Centralização e Descentralização

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
CENTRALIZAÇÃO	- produz uniformidade e facilita o controle. - os gerentes têm acesso rápido à informação e podem cuidar dos problemas à medida que ocorrem. - reduz a duplicação de esforços.	- a avaliação de desempenho sempre depende de critérios estabelecidos pela hierarquia superior. - a busca da uniformidade desfavorece a competição. - tende a inibir a iniciativa e desestimular a criatividade.
DESCENTRALIZAÇÃO	- permite avaliar os gerentes com base em sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. - tende a aumentar a satisfação dos gerentes com o sistema de controle e resultado. - produz um clima de competitividade positiva dentro da organização. - favorece a criatividade e a engenhosidade na busca de soluções para problemas.	- o controle e o tratamento uniformizado de problemas são difíceis em um sistema descentralizado. - pode diminuir as vantagens da especialização devido à tendência à auto-suficiência.

FONTE: Maximiano (2004, p 221)

2.6 FORMALIZAÇÃO

Relaciona-se a forma em que as atividades dentro da empresa são uniformizadas, assim, quando uma tarefa for muito padronizada, o responsável tem pouca autonomia no processo decisório, pois neste caso espera-se que seus colaboradores façam as atividades sempre da mesma maneira, apresentando resultados consistentes e uniformes, em empresas formalizadas há uma descrição exata do que se espera que se faça nas tarefas, com regras e procedimentos previamente definidos. (ROBBINS, 2002)

Contudo Wagner III e Hollenbeck (2003) entendem que a formalização deve ser compreendida como um processo de planejamento de regulamentos e padrões que podem ser usados como formas de controlar o comportamento dentro da organização.

Desta forma Robbins (2002) enfatiza que quanto maior o grau de padronização, menor é a interferência do colaborador dentro do processo, ressalta-se que a padronização

favorece a eliminação de que o colaborador adote comportamentos alternativos.

2.7 MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Robbins (2002) há três modelos mais comuns de estruturas organizacionais: a estrutura simples, a burocracia, a estrutura matricial.

2.7.1 ESTRUTURA SIMPLES OU LINEAR

É mais encontrada em pequenos negócios, na qual o proprietário é o principal dirigente, entretanto a estrutura simples não restringe-se a pequenas empresas, só é mais complexo fazer com que funcione eficazmente em organizações maiores, destaca Robbins (2002).

Seguindo esta linha de estudos Megginson, Mosley e Pietri Junior (2005) destaca que neste modelo existe uma única linha de subordinação, centralização das decisões, as linhas de comunicação são formais, e cada unidade de trabalho faz uma tarefa específica e definida.

Assim como Wagner III e Hollenbeck (2003) afirmam que dentro de uma estrutura linear simples o destaque reside na simplicidade e na flexibilidade, as redes de conversas são menos formais e ocorrem com espontaneidade, podendo ser redirecionada a qualquer momento.

2.7.2 A BUROCRACIA OU ESTRUTURAS FUNCIONAIS

Robbins (2002) assim como Megginson, Mosley e Pietri Junior (2005) dizem em seus estudos que a padronização é o conceito básico neste modelo de estruturação, caracteriza-se por tarefas operacionais rotineiras, segue regras e regulamentos formalizados, ressaltando-se que o modelo distingue-se fundamentalmente por ser projetada para assegurar a ordem e a direção, os tornam modelos muito restritivo e impessoal.

Maximiano (2004) ressalta que a organização funcional é a forma mais simples de departamentalização, tendo em vista que se fundamenta na funcionalidade, neste modelo há um administrador principal que comanda o conjunto todo e cada escalão é responsável por um setor específico.

Para Chiavenato (2000) existe vantagens e desvantagens nestes modelos conforme quadro abaixo:

Quadro 2 - A Burocracia ou estruturas funcionais

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Racionalidade; Previsão e definição do cargo e na operação; Rapidez nas decisões; Univocidade de interpretação; Uniformidade de rotinas e procedimentos; Continuidade da organização; Redução do atrito entre as pessoas; Constância; Confiabilidade; Benefícios a para as pessoas;	Internalização das regras e apego aos regulamentos; Excesso de formalismo e de papelório; Resistência a mudanças; Despersonalização do relacionamento; Categorização como base do processo decisório; Superconformidade às rotinas e aos procedimentos; Exibição de sinais de autoridade; Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público;

Fonte: Chiavenato (2000, p. 315, 319-322)

2.7.3 ESTRUTURA MATRICIAL

Robbins (2002) diz que este modelo é popular, cria-se uma dupla linha de autoridade, fazendo uma combinação da departamentalização funcional com a departamentalização de produto, neste modelo agrupa-se especialistas, propiciando o compartilhamento de recursos especializados, esta rompe com a cadeia de comando, facilita a coordenação da atividades, a alocação de especialista.

Além do pensamento defendido por Robbins (2002), Wagner III e Hollenbeck (2003) destaca que o modelo matricial multidimensional, utiliza simultaneamente a departamentalização funcional e divisional, agregando os grupos, buscando maximizar virtudes e minimizar defeitos, tendo como unidade de trabalho os projetos, o maior destaque é a otimização de recursos.

Além dos modelos apresentados até o momento há outros modelos estruturais que não são tão comuns, como: Estrutura Linear Staff, Estrutura por Projetos, Estrutura com Colegiados, estruturas de equipe, organização virtual e organização sem fronteira afirmam Robbins (2002), Marras (2000) e Megginson, Mosley e Pietri Junior (2005).

2.7.4 ESTRUTURA LINEAR STAFF

É um modelo na qual a unidade diretiva tem um elemento especial (*pessoa-staff*) esta

pessoa serve de apoio, assessoria. O *staff* tem com princípio básico fazer recomendações, mas não comanda, auxilia um setor, ressalta Megginson, Mosley e Pietri Junior (2005), entretanto esta linha de assessoria pode apresentar-se de duas formas: assessoria pessoal, assessoria especializada

2.7.5 ESTRUTURA POR PROJETOS

O Guia PMBOK (2004) é um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, dentro deste modelo de organização destaca-se como vantagens é que esta forma de gestão tem o foco nas unidades e seus objetivos, existe uma compreensão clara e um esforço sobre a necessidade de se atingir o objetivo da unidade, fortalecendo um espírito de equipe, a comunicação é mais eficaz e os recursos estão sob o controle de um indivíduo.

O gerenciamento geral fornece a base para a criação das habilidades de gerenciamento de projetos e muitas vezes é essencial para o gerente de projetos. Em qualquer projeto específico, talvez seja necessária habilidade em diversas áreas de gerenciamento geral. Essas habilidades estão documentadas na literatura sobre gerenciamento geral e sua aplicação é fundamentalmente a mesma em um projeto. (PMBOK, 2004 p. 15)

PMBOK (2004) busca destacar que os projetos podem ser subdivididos em elementos mais facilmente gerenciáveis ou subprojetos, considerando entretanto que os subprojetos individuais possam ser chamados de projetos e administrados como tal.

2.7.6 ESTRUTURAS DE EQUIPE

Robbins (2002) destaca que a estrutura de equipe é uma forma de organizar as atividades usando equipes coordenadas, neste modelos os colaboradores precisam ter características tanto generalista quanto especialista.

Por outro lado Wagner III e Hollenbeck (2003) diz que uma equipe constitui-se por dois ou mais indivíduos que interagem entre si, de forma que cada um influencia e é influenciada por outra da equipe, estes definem, coordenam, buscam metas em comum para que o grupo atinja as metas propostas como: produtividade maior, coordenação contínua de atividades.

2.7.7 ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

Este tipo de estrutura é altamente centralizada e com pouco ou nenhum departamento,

as empresas geralmente terceirizam serviços da empresa, ou seja, todas as etapas são feitas por terceiros, e a organização apenas monta o produto com peças fabricadas por terceiros (ROBBINS, 2002).

Robbins (2002) afirma que este modelo fica em extremo contraste com a burocracia típica, na essência uma organização virtual terceiriza todas as funções básicas. Esta tem como principal vantagem a flexibilidade e a desvantagem a redução do controle dos dirigentes em relação a aspectos-chaves do negócio.

2.7.8 ORGANIZAÇÃO SEM FONTEIRA

Quando operacionalizadas uma organização sem fronteira supera as barreiras externas e as barreiras físicas, o avanço tecnológico, a globalização são práticas que reduzem as fronteiras externas, entretanto é a base tecnológica que possibilita a existência deste tipo de organização, pois existe a possibilidade de comunicação que ultrapassa barreiras dentro e fora das organizações (ROBBINS, 2002).

2.8 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para falar em comportamento organizacional é necessário se ter claro o que é uma organização, Maximiano (2004) diz que organização é um sistema ou conjunto de recursos (humanos, materiais, financeiros, informação, espaço, tempo) que procura atingir algum tipo de objetivo, ressaltando que dentro deste agrupamento além de recursos e objetivos há mais dois integrantes importantes: processos e divisão de trabalho.

Robbins (2005) ressalta que os executivos já compreendem que as habilidades interpessoais desempenham um papel relevante na eficácia da gestão, embora as escolas de administração tenham relutado em captar a mensagem, contudo nas últimas décadas compreendeu-se que o conhecimento sobre o comportamento humano é fundamental dentro de uma organização que vise a eficácia.

Seguindo a linha de pesquisas apresentadas por Robbins (2005) compreender o papel das habilidades interpessoais dos executivos implica necessariamente que na organização se constate a necessidade de reter estes funcionários que apresentam alto nível de desempenho, pois estes profissionais estão em falta no mercado.

Um estudo realizado no mercado de trabalho americano mostrou que salários e benefícios adicionais não representam os principais motivos para que a pessoa goste de seu

emprego ou porque permanece no mesmo, constatou por meio desta pesquisa que a qualidade do trabalho e os apoios que recebem no ambiente de trabalho são os motivos fundamentais que motivam os funcionários a permanecerem na empresa, enfatiza Robbins (2005)

Chiavenato (2000), p. 393) por sua vez afirma que:

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Ainda segundo estudos Wagner III e Hollenbeck (2003) o comportamento organizacional relaciona-se a um campo de pesquisas e estudos que buscam prever, explicar, compreender e modificar comportamento do ser humano dentro de uma organização, considerando ainda que o termo abrange comportamentos observáveis, estuda comportamentos de pessoas e sua interação dentro do grupo ou equipe, analisa ainda o comportamento deste indivíduos como unidades sociais.

Desta maneira Robbins (2005) constatou que ter somente habilidades técnicas não são suficientes para se obter sucesso nas atividades de gestão, atualmente além destas habilidades técnicas cada vez mais percebe-se a necessidade que os executivos tenham habilidades interpessoais.

Chiavenato (2000) destaca que a teoria comportamental se distingue por oposição a teoria das relações humanas, e em determinados aspectos representando um desdobramento desta, ressaltam que a principal função do comportamento organizacional é verificar qual o impacto que as pessoas, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro da organização, pois tendo conhecimento deste fato é possível se maximizar a eficácia organizacional.

Robbins (2005) diz que estudar o comportamento organizacional enquanto conhecimento científico busca apoio em diversas ciências sociais que estudam o comportamento humano entre as quais: psicologia, sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política.

Ainda de acordo com Robbins (2005) há poucas coisas que são absolutas quando se fala de comportamento humano, pois as reações humanas diante de qualquer situação não são as mesmas, ou seja, as pessoas reagem de forma diferente perante uma mesma situação, embora isto não representa que não se possa explicar de forma razoável o comportamento

humano ou fazer previsões válidas, ou seja, os conceitos de comportamento organizacional deve refletir as condições situacionais ou contingenciais, vale destacar que as pessoas são complexas e complicadas assim como as teorias que desenvolvidas para explica-las também.

Entretanto compreender o comportamento organizacional é fator imprescindível para os executivos, pois a visão que se tinha dos funcionários não cabem no cenário atual de globalização econômica, hoje é necessário que se tenha colaboradores com vantagem competitiva para a empresa, para que se tenha lugar de destaque no mercado que está cada dia mais competitivo. (ROBBINS, 2005)

Em fim Maximiano (2004) ressalta que o enfoque comportamental visa enxergar as pessoas nas organizações na sua totalidade como a parte mais importante das mesmas, ou seja, as pessoas ficam em primeiro plano.

2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os seres humanos vivem em grupo e coletivamente vão moldando comportamentos estes estão no plano da cultura, que é variável e dinâmica, assim o ser humano é um ser social e dessa vivência em grupo ocorre a produção de sua cultura, desta maneira Maximiano (2004) afirma que:

A cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

A cultura organizacional abrange normas informais de conduta, hábitos, crenças, valores e preconceitos, cerimônias e rituais, símbolos e outros comportamentos... (MAXIMIANO, 2004, P. 242)

Um gestor precisa compreender este fenômeno que denomina cultura, pois em muitas situações como: na ocorrência de mudança de trabalho, quando uma pessoa sai de uma organização e precisa se integrar a outra, poderá ter dificuldades de adaptação ao novos padrões organizacionais, a este fator denomina-se choque cultural, segundo Chiavenato (2000)

Destaca-se ainda que a cultura organizacional dentro de uma abordagem administrativa segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) e Maximiano (2004) é um modelo de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo, nas quais este buscaram aprender formas de lidar e resolver problemas internos da organização, estes passam a ser considerados válidos pelo grupo e repassados para os demais como uma forma de relacionar-se bem dentro organização.

Wagner III e Hollenbeck (2003) procura ainda enfatizar que os gerentes buscam influenciar as normas e valores culturais que fazem parte da cultura pessoal dentro da organização, este gerenciamento simbólico procura transmitir a seus funcionários uma mensagem sobre as normas e valores da organização com fundamento em valores pessoais.

Ou seja, Wagner III e Hollenbeck (2003) destaca que as culturas organizacionais fundamentam-se na história e experiências, iniciando com os fundadores e aqueles membros que compartilharam seu crescimento, desta maneira valores e crenças dos proprietários causam impactos em toda a organização, agregado a estes soma-se as expectativas de seus investidores, norteados assim os demais setores da empresa. Desta maneira como já afirmava Chiavenato (1999) cada organização tem a sua própria cultura, considerando que a cultura define o estabelecimento dos objetivos da organização, e está alinhada a outros aspectos de decisões e ações da organização.

CAPITULO II

3. GESTÃO DE PESSOAS

Knapik (2008) destaca que as organizações foram criadas pelos seres humanos e se perpetuam por meio destes, ressaltando que as pessoas são o alicerce da organização, estas fazem uso de suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramenta para alcançar novos recursos.

Chiavenato (2010) diz que neste novo mundo as organizações precisam de maior agilidade, mobilidade inovação, para que tenha chances de enfrentar as oportunidade, desta maneira os processos organizacionais exigem para cargos e funções, pessoas e equipes multifuncionais.

Assim entende-se que a ênfase na gestão de pessoas e seus conhecimentos e competência é a principal base da nova organização, lembrando que a cultura organizacional sofre grande impacto do meio, desta forma as pessoas devem estar preparadas para os desafios que encontrarão dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Destaca-se que antigamente não se questionava a legitimidade da gestão nas empresas, contudo, os tempo são outros, a economia e os processos vivem em constante mudanças, assim em termos de modelos de gestão ocorreram mudanças de paradigmas Knapik (2008).

Entretanto Knapik (2008) destaca que o gestor precisa de uma visão mais focada na qual a empresa representa uma organização dinâmica, no qual a cooperação irá impulsionar a empresa, assim dentro desta visão busca perceber detalhes mais sutis, como a motivação de seus colaboradores, foco no cliente, incentivo ao espírito de equipe, entre outros.

Ressalta-se de acordo com Chiavenato (2010) que na era da informação aparecem as equipes de gestão com pessoas, considerando que no momento atual da história o maior capital de um individuo é o seu talento humano e o capital intelectual, pois vive-se num período de mudanças culturais e comportamentais que modificam o papel das pessoas que fazem parte da organização.

Knapik(2008) enfatiza que a gestão de pessoas tem passado por um contínuo processo de mudanças e modernização, a economia atual tem provocado um aumento da competitividade de mercado, assim para que uma empresa apresente aumento na sua produtividade e tenha qualidade em seus produtos, precisa de pessoas comprometidas com os objetivos da organização, que sejam capacitadas e tenham foco nos resultados.

As estratégias da gestão de pessoa dependem da politica, da visão e das diretrizes da

empresa, mas os objetivos são sempre: ocupar-se com os interesses da empresa, trabalhando para a redução de custos e aumento da produtividade, para que a organização possa ser competitiva, o foco nas pessoas e não no resultado, ou seja, deve-se levar em conta o interesse dos colaboradores, propiciando-lhe a motivação necessária, para que trabalhem centrada nos resultados da empresa.(KNAPIK, 2008)

3.1 LÍDER

Lacombe (2005) afirma que líder é a pessoa que possui seguidores, por exercer influência pelo poder que representam, entendendo que o “poder” é a capacidade de inspirar as pessoas ou as decisões das pessoas. Destaca ainda que uma boa liderança não deve ser menosprezada, pois um bom líder exerce ações motivadoras e pode obter com isso resultados.

Um líder irá segundo Lacombe (2005) defender os valores que representa a vontade da maioria, existem uma grande diversidade de lideranças, fator que dificulta estabelecer o que da fato torna uma pessoa líder. Contudo é certo que líder não precisa ser necessariamente um gerente no sentido formal do termo, mas uma pessoa que se considera como principal responsável para se atingir os objetivos do grupo.

Entende-se assim que líderes devem ser agentes de mudanças, que desafia o pré-estabelecido, trabalham com o risco, são estes que conduzem a empresa em tempos de difíceis, um bom líder administra os conflitos, um bom líder deve ser principalmente equilibrado, segundo Lacombe (2005) .

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato(2000) as lideranças são classificadas de acordo com o quadro abaixo:

QUADRO 3 – ESTILOS DE LIDERANÇAS

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL OU LAISSE FAIRE	LIDERANÇA PATERNALISTA
O líder é focado apenas nas tarefas	Este tipo de liderança é voltado para as pessoas.	Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos.	O paternalismo é uma atrofia da Liderança, onde o Líder e sua equipe têm relações interpessoais

			similares às de pai e filho.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo	Há participação dos liderados no processo Decisório.	Possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante	A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente.
Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho	A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho	O equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.
O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.	O líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.	O líder deve preponderar.

Fonte: Chiavenato (2000)

Segundo Maximiano (2004) ressalta que em todas as definições de liderança constata-se a definição de uma relação de influência, na qual a figura do líder é o dominante, como se fosse uma competência, por outro lado o autor, destaca que compreender o conceito de liderança é muito complexo, não é apenas competência do líder, mas também de seus liderados.

3.3 LIDERANÇA

Para Chiavenato (1999) liderança não deve ser confundida com direção ou gerência, deve se compreender que um bom administrador deve necessariamente ser um bom líder, entretanto nem sempre um bom líder é um administrador, entende-se que os líderes devem existir em todos os níveis da organização, que a liderança é uma ocorrência social que acontece dentro de grupos sociais e organizações.

Maximiano (2004) destaca em suas pesquisas que liderança não é uma qualidade individual, mas um processo social complexo, pois é necessário que outras quatro variáveis interaja: motivação dos liderados, a tarefa ou missão, o líder e o contexto onde ocorrem a relação de líder e seus liderados. Da mesma forma Chiavenato (1999, p. 558) afirma ser a liderança um fenômeno social e que pode ser definida como: “...influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos.”

Ainda para Maximiano (2004) dentro do contexto atual as organizações precisam de tanto de uma liderança forte como de uma administração igualmente forte para atingir a eficácia, desta maneira muitos estudos e teorias foram desenvolvidas tendo como foco desenvolver boas lideranças.

3.4 TEORIAS DE LIDERANÇAS

3.4.1 TEORIA DOS TRAÇOS

Nesta teoria busca se identificar os traços (sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade) observados em grandes líderes da história, destacando que estes são os responsáveis pela capacidade de liderança, um estudo de revisão conseguiu identificar 80 traços de liderança, dentre estes somente cinco estavam presentes em todos os estudos, logo diferenciar líderes e liderados segundo a teoria dos traços mostrou-se ineficaz, pois cada indivíduo são diferentes e esperar que houvesse características que pudesse identificar líderes por seus traços foi falha. (ROBBINS, 2002)

3.4.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

Tendo em vista que analisar os traços não resultou no que se esperavam os estudos voltaram-se para o comportamento destes líderes na qual se buscou descobrir se havia uma forma específica relacionada ao comportamento dos líderes, comparando os dois estudos a teoria dos traços e a teoria do comportamento poderia então se afirma que: “...se a teoria dos traços tivesse certa, os líderes são natos, ou nascem ou não nascem líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificasse os líderes, a liderança poderia ser ensinada.” (ROBBINS, 2002 P. 305)

Os estudos relacionados às Teorias comportamentais tiveram um sucesso relativo,

tendo em vista que identificaram algumas relações entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo, entretanto faltava levar em consideração os fatores situacionais, ressaltou Robbins (2002).

3.4.3 TEORIA DAS CONTINGÊNCIAS

Os muitos estudos realizados levaram os pesquisadores a concluir que falar sobre liderança envolve muitas complexidades, desta maneira afim de obter resultados, os estudos foram direcionados para influência das situações e do meio, sobre os resultados das lideranças, assim as pesquisas direcionadas para a identificação de uma variável situacional básica obtiveram maior sucesso, dentre estas cinco tiveram maior reconhecimento: modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria da troca entre líder e liderado e os modelos de meta caminho e de participação e liderança, segundo Maximiano (2004) e Robbins (2002).

Assim como Wagner III e Hollenbeck (2003) afirma que no modelo contingencial de liderança se sustenta na eficácia de que um bom líder só obtém sucesso porque não depende somente do líder, mas também dos liderados, como da situação.

3.4.4 TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

Este modelo contingencial tem seu foco nos liderados, defendendo que uma liderança para ser bem sucedida pode ser atingida com a escolha de estilo, o ênfase nos liderados, considerando que são estes que irão aceitar ou não um líder, desta maneira o comportamento mais eficaz depende da motivação dos liderados, enfatiza Maximiano (2004) e Robbins (2002).

3.4.5 A TEORIA DE TROCA ENTRE LÍDER E LIDERADOS

Esta teoria aponta para um caminho na qual um líder não trata de forma igual todos os liderados, ele forma um grupos de confiança (interno) e os demais (grupo externo), destacando que será o líder que escolherá quem ficará fora ou dentro deste grupo de confiança, assim a pesquisa comprovou que ao longo da história de fato líderes diferenciam seus liderados, ou seja, os líderes investem seus recursos nos membros nas quais ele acredita apresentarem maior desempenho. (ROBBINS, 2002) (MAXIMIANO, 2004)

3.4.6 TEORIA DA META E DO CAMINHO

Teoria que se preocupa em verificar como um líder influencia as metas estabelecidas para o trabalho dos subordinados, esta teoria afirma que é de responsabilidade do líder aumentar a motivação seus colaboradores, fundamentam-se na expectativa, as atitudes, satisfação, comportamento e esforço que cada pessoa faz na realização de um trabalho e que estas podem ser previstas, considerando-se o grau de comprometimento da pessoa a fim de atingir o resultado e as preferências pessoais por estes resultados, segundo Chiavenato (1999).

Robbins (2002) enfatiza que nesta teoria é função do líder auxiliar seu colaboradores para que se atinja as metas, nesta propõe-se duas variáveis contingências ou situacionais que vão moderar a relação entre o líder e seus colaboradores.

3.4.7 TEORIAS NEOCARISMÁTICAS

Esta linha de estudos denominada de teoria neocarismáticas tem três pontos de convergência: buscam uma explicação para o fato de que alguns líderes tem maior destaque que outros atingindo níveis superiores de comprometimento de seus colaboradores, destacam o comportamento simbólico e emocional, procura extinguir a complexidade teórica e aproxima a liderança em termos conceitual análogo de uma pessoa comum, destacou Robbins(2002), ainda segundo o autor este grupo apresenta três modelos de liderança.

Quadro 4 - Tipos de Liderança

Tipo de liderança	Aspectos relevantes	Características da liderança
Liderança carismática	Os liderados fazem atribuições das capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos.	Tem visão e são articulados; Assumem riscos pessoais; Fazem avaliações realistas das limitações ambientais; Tem sensibilidade para as necessidades de seus liderados; Apresentam comportamentos não convencionais;
Liderança Transformacional	Este tipo de liderança produz em seus liderados níveis de esforços muito além dos obtidos pela liderança carismática;	Oferece um sentido da missão, estimulando o orgulho, ganhando respeito e confiança; Serve de inspiração, pois comunica suas altas expectativas, faz uso de símbolos pra focar os

		esforços; Estimula e promove a inteligência e a racionalidade na resolução de problemas; Dá atenção personalizada, tratando cada funcionário individualmente;
Liderança Visionária	A liderança visionária vai além do carisma, pois neste tipo tem-se a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização;	Capacidade de explicar a visão para os demais, habilidade na comunicação; Expressa sua visão não só verbalmente, mas também por meio do comportamento, estende-se a visão para diferentes contextos;

Fonte: adaptado de Robbins (2002)

3.5 COMUNICAÇÃO EFICAZ

Chiavenato (1999) ressalta em suas pesquisa que atualmente com ambientes cada vez mais competitivo, as organizações tem buscado melhorar a comunicação tanto internas como externas, destaca-se que o administrador moderno deve procurar configurar toda a sua organização em função das pessoas e clientes, é necessário que estes desenvolvam uma comunicação eficaz.

Maximiano (2004) por sua vez diz que dentro de um processo de comunicação é necessário levar em consideração a conversa entre pessoas e a comunicação com instrumento de integração dentro da organização, uma vez que Robbins (2002) destaca que muitas pesquisa indicam que as falhas de comunicação são fontes frequente de conflitos interpessoais, tendo em vista que os indivíduos passam 70% de suas horas se comunicando. Chiavenato (1999) afirmava que 90% dos problemas das organizações ocorrem em torno da comunicação ou pela ausência ou inadequação desta.

Luizari (2010) enfatiza que a comunicação empresarial é entendida como um conjunto de técnicas que se destina a troca de informações, para que propague suas ideias e orientações relacionadas a situações, objetivos, metas e procedimentos , estes direcionam-se tanto para o público internos como externo.

Robbins (2002) enfatiza que a comunicação desempenha funções básicas dentro de um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Quadro 8 – Elementos da comunicação

Controle	Controle do comportamento, quando um .funcionário recebe a informação que no caso de problemas deve comunicar primeiramente seu superior direto, este deve adequar-se as regras da empresa.
Motivação	A comunicação facilita a motivação pois possibilita o esclarecimento do que deve ser feito, como deve ser feito, avaliar a qualidade e orientar o que fazer para melhorar.
Expressão emocional	Dentro da empresa é um local de convência social possibilitando que o funcionário expresse seus sentimentos e frustrações atendendo a uma necessidade social
Informação	por meio da comunicação que se faz a tomada de decisões assim esta é uma facilitadora, pois permite que por meio de informações que o grupo ou pessoas precisam se tome decisões e as transmita ao grupo

Fonte: Robbins (2002)

Dentro do modelo de comunicação eficaz entende-se que a mensagem é o que deve ser comunicado, o canal é a forma através do qual a mensagem será enviada (codificada), a decodificação consiste na tradução da mensagem enviada pelo emissor (fonte) e o *feedback* representa o elo no final do processo de comunicação, quando se devolve a mensagem ao sistema para se verificar a compreensão, destacou Robbins (2002).

Entretanto existem obstáculos para um processo de comunicação eficaz, Maximiano (2004) enfatiza que há dificuldade e barreira que comprometem a transmissão, recepção e interpretação da informação, a seguir destaca-se algumas destas barreiras:

Quadro 9 - Barreiras de comunicação

Filtragem	Quando emissor filtra a informação para que esta seja vista de forma mais favorável pelo receptor;
Percepção seletiva	No processo de comunicação o receptor vê e ouve seletivamente, como base nas suas necessidades e motivações;
Sobrecarga de informação	Há pessoas que conseguem processar uma grande quantidade de informações, entretanto a maioria só consegue processar sete itens, quando se ultrapassa os limites da pessoa ocorre uma sobrecarga;
Medo da comunicação	Cerca de 5% a 20% das pessoas tem medo da comunicação ou são ansiosas, este é um problema sério, as pessoas sentem medos, tensão ou ansiedade sem um motivo aparente;

Fonte: Robbins (2002)

De acordo com Luizari(2010) a comunicação eficaz deve transmitir a informação ao grupo, na qual sejam capaz de captar o que foi dito, Maximiano (2004) afirma que no processo de comunicação deve envolver a transmissão de informação e de significados, logo se o receptor não compreender o significado ocorrerá falhas na comunicação.

Luizari(2010) destaca que dentro de um processo de comunicação o tipo de

linguagem ou recursos usados para a conversação, é necessário que os envolvidos conheçam o vocabulário para que se tenha um diálogo eficaz.

3.6 MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (1999) os administradores tem como um grande desafio motivar seus colaboradores, para que estes sejam confiantes, decididos e comprometidos com os objetivos e projetos da organização, assim seguindo esta linha é necessário compreender o que é motivação e o que envolve este conceito.

Robbins (2002, p. 151) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta”.

Maximiano (2004, p. 267) por sua vez diz que o termo na sua origem deriva do latim *motivos*, *movere* e significa mover, literalmente o vocábulo “... indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão.”

Knapik (2008) diz que motivação significa precisamente “mover para a ação”, na qual se mobiliza energia e esforço para se realizar determinadas metas, assim entende-se que é a motivação que impulsiona, move um indivíduo para atingir um objetivo.

Seguindo a linha de pesquisas de Robbins (2002) e Maximiano (2004) como o termo motivação relaciona-se a qualquer objetivo, é necessário se direcionar apenas para o que tem relação com os objetivos organizacionais, desta forma é necessário compreender as formas que movem as pessoas nas diferentes dimensões de comportamento.

No mundo globalizado e competitivo Knapik (2008) ressalta que a preocupação com a motivação ganha um aspecto estratégico, ou seja, motivar significa incentivar para que não ocorra a acomodação, e consequente estagnação da criatividade, desta forma o ciclo do processo motivacional surge com o aparecimento de uma necessidade que rompe com o equilíbrio, levando a um estado de desconforto, esta situação leva o colaborador a buscar o equilíbrio.

Desta forma Knapik (2008) diz que com um comportamento eficaz a necessidade é satisfeita e volta ao equilíbrio, e deixa de ser motivadora, entretanto se a necessidade não for satisfeita, aumenta a tensão e a pessoa procura uma saída alternativa como: agressividade, frustração, descontentamento como o trabalho, entre outros.

A motivação tem três propriedades e estes três elementos são essenciais na construção

do conceito de motivação dentro da organização, pois deve se entender que os esforços, objetivos organizacionais e necessidades individuais, assim pode se afirmar que a motivação é um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais, desta forma quanto maior a tensão, tanto maior será o nível de esforço, que deverá ser bem direcionado, levando a uma satisfação da necessidade, ocorrendo a redução da tensão, os indivíduos são motivados e continua o ciclo motivacional. (CHIAVENATO, 1999)

Knapik (2008) enfatiza que sendo as organizações compostas por pessoas, deve se ter claro que as pessoas são o coração da empresa, por meio destas bombeia-se informações e ações para a sua sobrevivência, desta maneira entende-se que para a relação homem e empresa seja agradável é necessário buscar o equilíbrio de interesses neste ciclo motivacional, isto significa que um relacionamento harmonioso não evita as discordâncias e os conflitos, ou seja, é necessário a maturidade emocional para se superar dificuldades fazendo das divergências uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução de problemas.

3.6.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Os estudos de Chiavenato (1999), assim como de Robbins (2002) e Maximiano (2004) pontuam que nas antigas teorias sobre motivação, as mais antigas são três: a teoria da hierarquia das necessidades, a teoria X e teoria Y e a teoria dos dois fatores.

Quadro 5 - Antigas teorias da motivação

Teoria da hierarquia das necessidades	Dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades (figura...). a medida que estas necessidades são satisfeitas a próxima na pirâmide de hierarquia torna-se dominante.
Teoria X e Y	Esta teoria afirma que existem duas visões a cerca do ser humano: Teoria X: teoria negativa, parte da premissa que todo funcionário é preguiçoso, não gostam de trabalhar, evitam responsabilidade e por isso precisam ser coagido para que demonstrem desempenho. Teoria Y: teoria positiva, defende que todo funcionário gosta de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidade e pode demonstrar auto orientação.
Teoria dos dois Fatores	Nesta pontua-se que os fatores intrínsecos se associam a satisfação com o trabalho e os extrínsecos relaciona-se a insatisfação.

Fonte: Chiaventato (2000)

Figura 1 - Pirâmide hierarquia das Necessidades (Maslow)

Fonte: Chiaventato (2000, p. 393)

Quadro 6 - Teoria X e Y

Características de X	Características de Y
1. Controle intenso.	1. Auto controle e auto direção para o empregado.
2. Centralização da autoridade.	2. Descentralização de autoridade.
3. Planejamento feito pela gerência.	3. Ambos participam (empregado e chefia)
4. Satisfação das necessidades sociais fora da empresa.	4. Realização pessoa e social fora e na própria empresa.
5. A chefia avalia o desempenho do empregado.	5. a chefia auxilia o empregado, que auto avalia-se.
6. Na empresa não há lugar para outra teoria: o empregado resiste às mudanças.	6. Na teoria “Y” nada certo porque é percebida num clima da teoria “X”.
7. Administrar corretamente é o mesmo que controlar o empregado tanto quanto possível, não lhe deixando tempo sequer para relacionar-se social e particularmente.	7. Administração correta deve dispor de meios que permitem liberar potenciais dos empregados, encorajá-los no crescimento e orientá-los na remoção de obstáculos.

Fonte: Chiaventato (2000, p. 402).

3.6.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

As teorias denominadas contemporâneas não recebem esta denominação por terem sido desenvolvidas recentemente, mas porque tem uma representatividade atual no estado de

explicar a motivação dos colaboradores. (ROBBINS, 2002)

Quadro 7 - Teorias contemporâneas sobre a motivação

Teoria ERG	Esta teoria argumenta que as necessidades de nível mais baixo leva ao desejo de satisfazer as necessidade de nível mais elevado, entretanto diversas necessidades pode operar como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível mais lato pode fazer com que se regrida para níveis mais baixos. Destacando três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento.
Teoria das necessidades de McCLELLAND	Foca-se em três necessidades: A realização – busca a excelências, é uma luta para se obter o sucesso. O poder - desejo de fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que não o fariam de forma natural; Associação - desejo de manter relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis;
Teoria da avaliação cognitiva	Defende que quando se premia(recompensas externas) um individuo por seus desempenho, acarreta em um desestímulo interno, ou seja, quando um recompensa externa é dada por um individuo ter realizado uma tarefa interessantes, isto causa um queda no seu interesse pela tarefa em si.
Teoria da fixação de objetivos	A intenção de lutar por mum mobjetivo é a maior motivação no trabalho, pois os objetivos dizem ao funcionário o que precisa ser feito e quanto de esforço precisa ser despendido. Quando se tem objetivos específicos melhora-se os desempenhos e quando estes são difíceis, quando aceitos melhoram ainda mais o desempenho do que os objetivos fáceis, destaca-se que o feedback também leva a melhores desempenhos;
Teoria do reforço	É uma abordagem comportamentalista e defende que o reforço condiciona o comportamento, estes teóricos dizem que não há motivos para se preocupar com eventos cognitivos internos, tendo em vista que o que controla o comportamento são os reforços.
Teoria da equidade	Nesta afirmam-se que os

	funcionários comprem as entradas e os resultados de seu trabalho com o realizado por outros funcionários e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiça. Existem quatro pontos que um funcionário pode usar para a comparação: 2 Próprio-interno – as suas experiências em outra posição dentro da mesma empresa; 3 Próprio-externo – as experiências do funcionário em situação ou posição fora da sua atual empresa; 4 Outro-interno – outra pessoa ou grupo da mesma empresa; 5 Outro-externo – outra pessoa ou grupo fora da empresa;
Teoria da expectativa	Esta sustenta que a força para agir de determinada maneira depende da força das expectativas de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre a pessoa. De forma prática é um funcionário se sente motivado quando ao despende um alto grau de esforço, acreditando que isto irá gerar uma boa avaliação de desempenho. Esta teoria enfoca três relações: ✓ Relação esforço-desempenho ✓ Relação desempenho-recompensa ✓ Relação recompensa-metas pessoais

Fonte: Robbins (2005 p. 136-148)

CAPITULO III

4 CONFLITOS

Segundo estudos de Robbins (2002, p 373) “o conflito é um processo que tem seu início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera importante.”

Martinelli e Almeida (2014) diz que o termo conflito deriva do *latim conflictu* e significa embate dos que lutam, desavenças e discussões que se acompanha de injúrias, o elemento básico da ação que se desenvolve em função de uma divergência de opiniões, podendo desencadear positiva ou negativamente.

Contudo Martinelli e Almeida (2014) afirmam que o termo conflito quase sempre denota situações desagradáveis entre as quais a competição, oposição, incompatibilidade, desarmonia, discordância, luta e discussão, seguindo os estudos dos autores entende-se como conflito quando uma das partes percebe que a outra frustrou ou irá frustrar seus interesses. Desta maneira o conflito relaciona-se a frustração e não precisa necessariamente ocorrer entre duas pessoas apenas, pode existir entre dois grupos, um grupo e uma pessoa, uma organização e um grupo, etc.

4.1 GESTÃO DE CONFLITOS

Chiavenato (2010) destaca em seus estudos que os indivíduos não tem objetivos e interesses idênticos, assim, são as diferenças que produzem conflitos, estes são inerentes a vida de cada pessoa e são inevitáveis, fazem parte da natureza humana, representa a oposição a cooperação e colaboração.

Para que aconteça o conflito é necessário que uma das partes envolvidas inicie uma situação ou seja ocorra uma interferência que gere o momento de conflito, segundo Chiavenato (2010), quando uma das partes seja uma pessoa ou grupo busca seus objetivos em detrimento da outra parte

Assim pode se afirmar que os conflitos são fatores inerentes a dinâmica organizacional que podem gerar efeitos positivos ou negativos segundo a posição do administrador em gerenciar as situações.

Quadro 10 - Efeitos dos conflitos

Efeitos positivos	Efeitos negativos
- A possibilidade de uma equipe de trabalho	- Um ambiente de trabalho hostil, prejudicando o desempenho das pessoas;

descobrir novos meios de realização de tarefas, com foco em soluções criativas e inovadoras; - A solidificação de sentimentos de coesão e identidade dentro de um grupo, a partir de uma boa resolução de conflito; - A possibilidade do mesmo servir como mecanismo de correção dos problemas existentes, como também, evitar problemas mais graves; - A oportunidade de proporcionar uma solução em que as duas partes ganhem, traduzindo tal ação num aumento da coesão do grupo e, eventualmente, no aumento da sua produtividade.	- Gasto de energia para lidar com o mesmo, não se investindo esse tempo no trabalho; e, - Comportamentos de tensão entre as pessoas, ao invés de cooperação, podendo prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciar negativamente a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.
---	---

Fonte: Chiavenato (2000)

Chiavenato (2010) afirma que o conflito pode ocorrer em três Níveis:

Quadro 11 – Níveis de conflito

Conflito percebido	Ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe por que sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. E o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.
Conflito experienciado	Quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descredito entre uma parte e outra. E o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
Conflito manifestado	Quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva para pelo menos uma das partes. E o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Fonte: Chiavenato (2010)

Mesmo na conceituação dos conflitos Robbins (2002) destaca que existe divergência e uma evolução do pensamento, assim apresenta-se três visões de conflito: a visão tradicional, a visão de relações humanas e a visão interacionista.

Quadro 12 – Visões sobre o conflito

Visão tradicional	O conflito é tido como uma disfunção que resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e confiança nas pessoas e um fracasso dos administradores em atender as
-------------------	---

	necessidade e aspirações de seus funcionários, nesta visão os conflitos são vistos como ruins e contraproducentes, usados como sinônimos de violência predominou nas décadas de 30 e 40.
Visão de relações humanas	Argumenta que o conflito é uma consequência natural dentro dos grupos e nas organizações, entendendo ser inevitável logo defende a sua aceitação, assim afirmam que o conflito não pode ser eliminado e em algumas situações este é benéfico ao grupo. Esta teoria dominou o final dos anos 40 até a metade da década de 70.
Visão interacionalista	Esta visão encoraja o conflito no sentido de que um grupo harmonioso e pacífico tranquilo e cooperativo, está as portas de torna-se estático, apático, não respondendo a inovações e a necessidade de mudanças, esta visão defende que os líderes devem manter um nível mínimo de conflito para que o grupo seja sempre viável, autocrítico e criativo.

Fonte: Robbins (2002, p. 374)

Segundo Martinelli e Almeida (2014) as organizações são uma fonte inesgotável de conflitos, assim quanto maior a organização maior será as tendências de conflitos, entendendo que quanto mais uma organização se expande, mais existe a necessidade de divisões e subdivisões e isto favorece o surgimento de conflitos, desta maneira Robbins (2002, p. 375) destaca que os conflitos podem ser divididos em:

Quadro 13- subdivisões do conflito

Conflito funcional	Este tipo de conflito vai de encontro ao objetivo do grupo em melhorar o seu desempenho;
Conflito disfuncional	Conflitos que atrapalham o desempenho do grupo;
Conflito de tarefa	Relaciona-se a divergências sobre o conteúdo e os objetivos do trabalho;
Conflito de relacionamento	Baseiam-se fundamentalmente nas relações interpessoais;
Conflito de processo	Conflitos sobre como o trabalho é realizado;

Fonte: Robbins (2002, p. 375)

Todo o conflito passa por cinco estágios segundo Robbins (2002, p. 376):

- a) Estágio I- oposição potencial ou incompatibilidade;
- b) Estágio II- cognição e personalização;
- c) Estágio III- intenções;
- d) Estágio IV – comportamento
- e) Estágio V - consequências

4.2 TIPOS DE CONFLITOS

Os conflitos segundo Martinelli e Almeida (2014) se caracteriza quando se reconhece e se depara com as diferenças, estes constitui-se uma enriquecimento potencial e uma situação favorável para a construção e amadurecimento, assim para se definir um desacordo é necessário não fazê-lo apenas por uma única dimensão, desta forma os autores classificam três tipos de dimensões que não são independentes, ocorre uma sobreposição de uma na outra.

- a) Quanto ao comportamento;
- b) Quanto aos contrários;
- c) Quanto aos momentos de ação;

Quadro 14 - Classificação dos conflitos

Quanto aos comportamentos	Falhas conflitantes: falhas que existem somente na aparência, pois não há um verdadeiro desacordo;
	Conflitos de opinião: resultam de divergências de opinião sobre um objeto desacordo;
	Conflitos de interesse: ocorre entre duas pessoas que tem a mesma opinião mas estão em desacordo com a distribuição;
Quanto aos contrários	Conflitos individuais: oposição de qualquer pessoa ou grupo uns com os outros, reside no nível interpessoal;
	Conflitos de igual para igual: entre vizinhos, irmãos ou colegas;
	Hierárquico: envolvem chefes e subordinados, pais e filhos;
	Conflitos raciais: diferenças de raças por parte dos envolvidos;
	Conflitos entre as instituições e organizações da sociedade: disputa entre diferentes organizações da sociedade, normalmente relacionadas a questões de poder e disputa de mercado;
	Conflitos neutros ideologicamente: envolvem adversários que não se separam, mas tem uma contestação de ordem técnica;
	Conflitos espontâneos e conflitos voluntários: resultam de manobras deliberadas;
	Conflitos de posse: relacionam-se a partilha de recursos ou problemas de qualidade de vida;
Quanto ao momento da ação	Sobre os fatos: as pessoas percebem os mesmo fatos de forma diferente, uma vez que observação passa por observadores diferentes;

	Sobre as causas: pode haver concordância sobre um fenômeno, mas cada indivíduo lhe dá uma explicação;
	Sobre os obstáculos: são difíceis de ser identificados, sobretudo quando as partes ocultas das intenções;
	Sobre os objetivos: em curto prazo não se busca atender objetivos, sempre há pessoas envolvidas na ação que não identificam objetivos comuns;
	Sobre os meios: pode se acordar sobre os obstáculos, entretanto se está em desacordo com as estratégias e táticas, ou mesmo as maneiras de aplicação;
	Sobre os valores: estabelece diferentes critérios de avaliação sobre o plano moral, prático ou político.

Fonte: adaptação de Martinelli e Almeida (2014)

Martinelli e Almeida (2014) ressalta que o conflito na sua maioria surge de uma divergência de opinião que pode agravar-se tornando-se hostilidade, esse conflito necessariamente passa por níveis evolutivos:

Quadro 15 – níveis evolutivos do conflito

NIVEIS	CARACTERISTICAS
1	Discussão: é racional, aberta e objetiva.
2	Debate: a pessoa faz generalizações, busca padrões de comportamento, reduz-se o grau de objetividade.
3	Façonha: as duas partes demonstram falta de confiança no caminho escolhido pela outra parte.
4	Imagens fixas: estabelecem-se imagens pré-concebidas outra parte. Mostra-se uma pequena objetividade e as posições começam a tornarem-se fixas e rígidas.
5	<i>Loss of face</i> : tornarem-se difíceis para ambas as parte retirar-se, pois isto significa “ficar com a cara no chão”.
6	Estratégias: a comunicação se restringe a ameaças, demandas e punições.
7	Falta de humanidade: ocorrem comportamentos destrutivos, os grupos sentem-se menos humanos.
8	Ataques de nervos: a auto preservação passa a ser a única motivação. As pessoas preparam-se para atacar ou serem atacadas.
9	Ataques generalizados: não há um outro caminho a não ser um lado perdedor e outro ganhador.

Fonte: adaptação de Martinelli e Almeida (2014)

4.3 NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS

Segundo Robbins (2002) a negociação permeia praticamente todas as interações dos grupos e organizações, as mais observáveis são as negociações sindicais, a menos observáveis é a negociação de administradores e seus funcionários, colegas e chefes, vendedores e clientes, e há ainda a uma negociação sutil quando um funcionário faz as atividade de um colega em troca de benefícios futuros.

Desta maneira define negociação como “o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre vantagens dessa troca para elas”.(ROBBINS, 2002 P. 386)

Ao se negociar tendo como base um conflito anterior, é necessário adotar o uso das mesmas técnicas e habilidades que se usou em outras negociações, porém a situações mais complicadas para se solucionar, Martinelli e Almeida (2014) apresenta em seus estudos seis passos positivos que direcionam uma negociação amigável: buscar um enfoque de solução de problemas, saber ouvir, formular questões, manter a mente sempre aberta, lembrar que os movimentos são a única forma de estabelecer um progresso, isolar o problema das pessoas envolvidas.

Entretanto Martinelli e Almeida (2014) alerta que muitas vezes a negociação é difícil em função da intransigência de um dos lados envolvidos, considerando ainda que racionalizar a solução dos problemas é fundamental, embora a emoção do ambiente muitas veze poderá criar expectativas para a resolução do conflito.

Geralmente os conflitos ocorrem antes de uma negociação, destacam Martinelli e Almeida (2014), e há situações que podem ser previstas, desta maneira em seus estudos os autores apresentam um modelo mental de conflito que consideram útil, este tem origem nas pesquisas psicológicas relacionadas a administração das interações de grupo. Seguindo a linha de pesquisas dos autores é fundamental que se classifique o conflito sobre uma base de solubilidade:

Conflito terminal – parece impossível de ser solucionado através de um acordo. Ele é, por suas características, um conflito “ganha-perde”.

Conflito paradoxal – parece obscuro, sua solubilidade é questionável. Com frequência, descobre-se mais tarde que ele esta relacionado com um ponto que esta fora da sequencia, foi definido de modo insuficiente ou, na realidade era parte de um outro ponto, e o melhor seria que não fosse examinado em separado. Não é, por sua caraterística, um conflito “ganha-perde” nem “ganha-ganha”.

Conflito litigioso – parece ser solúvel, é por suas caraterística um conflito “ganha-ganha”. (MARTINELLI E ALMEIDA, 2014M, P. 53)

Robbins (2005) ressalta que existem duas estratégias gerais para a negociação, a barganha distributiva e a barganha Integrativa, conforme se observa abaixo:

Quadro 17 - Barganha distributiva X barganha Integrativa

Característica da Barganha	Característica Distributiva	Característica Integrativa
Recursos disponíveis	Quantidade fixa dos recursos a serem divididos	Quantidade variável dos recursos a serem divididos
Motivações primárias	Eu ganho, você perde	Eu ganho, você ganha
Interesses primários	Oposição de um ao outro	Convergência ou congruência com o outro
Foco do relacionamento	Curto prazo	Longo prazo

Fontes: Robbins (2005, p. 334)

A situações conflituosas que necessitam da mediação de uma terceira parte, quando ocorre situações de impasse, nas quais os interessados se veem impossibilitados de entrar num acordo para resolver suas diferenças por meio de uma negociação, há quatro papéis básicos que a terceira parte pode assumir, ressalta Robbins (2002).

Quadro 18 - mediação por terceiro

Mediador	Uma terceiro neutro que assume o papel neutro na negociação facilitando a solução por meio do uso da razão, da persuasão e da sugestão de alternativas.
Arbitro	É o terceiro que em uma negociação assume um papel de autoridade para ditar um acordo.
Conciliador	Um terceiro confiável que estabelece uma comunicação informal entre as partes opositoras.
Consultor	Um terceiro imparcial e habilitado em administração de conflitos, que busca facilitar a resolução criativa de um problema de comunicação e da análise.

Fontes: adaptado de Robbins (2002, p. 392)

Destaca-se quem dentro de um processo de negociação é fundamental que se adote um estilo ou modelo, tendo em vista que reconhecendo o estilo do outro há meios de se prever as ações negociadoras, estes modelos de negociação são: modelo de Jung, Classificação de Gottschalk, quatro estilos Lifo, Classificação de Marcondes, segundo Martinelli e Almeida (2014)

Quadro 19 - Estilos de negociador

Modelo de Jung: neste modelo há quatro estilos primários que se combinam: controle,	Estilo restritivo	O controle combina-se com a desconsideração para formar a suposição de que os negociadores só chegam a um acordo se forem forçados, o único resultado aceitável é uma vitória.
	Estilo ardiloso	Neste a desconsideração combina-se com a deferência para forma a suposição de que os negociadores deve ser evitados ou mantidos à distancia. As pessoas não podem ser influenciadas pela opinião dos outros. O objetivo deste é sobrevir a

desconsideração, deferência, confiança.		negociação manter o status quo e chegar a qualquer resultado.
	Estilo amigável	Neste combina-se a deferência e a confiança na que se forma a suposição de que os negociadores em geral devem ser cooperativos e simpáticos, tem como foco ser amigável.
	Estilo confrontador	Confiança e controle se combinam para formar a suposição de que os negociadores procuram a equidade apreciam a necessidade de contestar as questões.
Classificação de Gottschalk: define que o estilo de negociação como a descrição das características de comprometimento de um indivíduo envolvido em uma negociação	Estilo duro	Tem como características principais ser dominante, agressivo e orientado para o poder. As negociações correntes são vistas sobre uma perspectiva de curto prazo, este parece precisar dominar e dirigir.
	Estilo caloroso	Tem por característica ser apoiador, compreensivo colaborador, orientado para as pessoas. Suas habilidades de ouvinte dão uma visão geral das questões envolvidas, este procura acomodar a situação, construir e fortalecer os relacionamentos.
	Estilo dos números	Refere-se a um estilo mais analítico, conservador, reservado e orientado para as questões. Cada item será então examinado de maneira metódica, os negociadores estão explorando a realidade que irá impor a lógica e estrutura ao processo.
	Estilo negociador	Tem como características principais a flexibilidade, compromisso, integração e orientação para os resultados. O negociador tem uma imagem de confiança, sofisticação e flexibilidade, podem sugerir que as decisões podem e devem ser tomadas rapidamente e que o ambiente deve ser dinâmico.
Quatro estilos Lifo: é semelhante a classificação de Gottschalk, mas tem 4 estilos básicos	Da e apoia	Orientação receptiva – tem como premissa básica a expectativa de altos padrões de desempenho nas situações de trabalho.
	Toma e controla	Orientação exploradora – caracteriza-se por objetivos e metas que devem ser alcançados aproveitando sempre as oportunidades que surgem no ambiente.
	Mantém e conserva	Orientação acumuladora – este tem um estilo de trabalho lento, preocupa-se excessivamente com a qualidade do trabalho.
	Adapta e negocia	Orientação para trocas - tem como característica principal a facilidade em colocar-se no lugar do outro, o que facilita a compreensão das razões do opositor.
Classificação de Marcondes: a adaptação ao ambiente é importante para que o negociador tenha a correta percepção sobre as variáveis situacionais	Estilo afirmação	O negociador alcança seus objetivos usando a assertividade
	Estilo persuasão	Este se caracteriza pelo uso de informação e raciocínio para que o negociador alcance seus objetivos.
	Estilo ligação	Caracteriza-se pelo uso de empatia para compreender os objetivos do outro.
	Estilo atração	Este caracteriza-se por um conjunto de comportamentos que levam a um envolvimento do interlocutor
	Estilo “distensão”	Busca a convergência em uma negociação não significa negar o conflito, mas circunscreve-lo, abordar pontos nos quais possa haver acordo ou até mesmo interromper a negociação.

CAPÍTULO IV

5. ESTUDO DE CASO

5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

O presente estudo teve como foco uma empresa localizada no município de Pederneiras, que atua no ramo de Tecnologia da Informação, para preservar a identidade da empresa esta será denominada empresa estudada, que conta com aproximadamente 70 funcionários.

A empresa estudada está no mercado a 26 anos, desenvolve atividade voltadas para o setor de tecnologia da informação, o capital é 100% nacional, sendo que também é especializada em consultoria de gestão e serviços de tecnologia nas modalidades de Outsourcing, Projetos Fechados ou Time Material.

Ao longo de sua história a empresa estudada especializou-se no auxílio de seus cliente em termos de Arquitetura, Construção, Implementação, Suporte e sustentação de soluções, oferecendo como diferencial a competência técnica-operacional direcionada aos negócios do cliente, desenvolvendo um trabalho de parcerias estratégicas das melhores práticas segundo a necessidade do cliente.

A empresa tem como missão a promoção de serviços diferenciados em tecnologia da informação, com padrões de qualidade, busca com tais serviços ser reconhecida dentro do mercado como provedor de serviços voltados para a tecnologia, sempre pautados no oferecimento de um infraestrutura de qualidade.

Com a experiência que adquiriu ao longo dos anos, conjuntamente com uma metodologia eficaz a empresa prove serviços de desenvolvimento de sistemas customizados baseados nas melhores práticas de qualidade possibilitando que seus clientes desfrutem de um modelo competitivo, flexível e com capacidade de expansão imediata, para atender novas demandas.

- a) Fabrica de software
- b) Sustentação de sistemas
- c) Fabrica de testes
- d) Soluções móveis
- e) Outsourcing de especialistas

f) Soluções de Gestão educacional

A empresa conta com a sede no estado de São Paulo e filiais em Brasília, Pederneiras e Rio de Janeiro, sendo que as filiais atuam diretamente nas seguintes frentes de serviços e produtos:

- a) Suporte de infraestrutura de TI
- b) Desenvolvimento de sistemas
- c) Vendas de Produtos

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No levantamento de dados foi utilizado um questionário, com perguntas abertas e fechadas, para que se obtivesse um duplo enfoque dos dados coletados, o uso de questionários apresenta vantagens, elucidadas por Lakatos e Marconi (2001, p.202-203):

[...] a economia de tempo [...] maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, mais segurança pelo fato de as respostas não serem identificadas, menos riscos de distorção pela influência do pesquisador, há mais tempo para responder e em hora mais favorável; há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento e obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis

Na análise dos dados coletados foi empregada duas técnicas de análise: qualitativa e quantitativa através da fenomenologia (Husserl, 2000, apud Bicudo), tendo por objetivo ir além da aparência, buscando alcançar a essência.

O questionário foi aplicado somente na fábrica de software onde no momento conta com 50 colaboradores e seis coordenadores de equipe, os mesmos responderam as questões elucidando a resolução dos conflitos no departamento.

- a) Informações gerais: caracterização do público pesquisado, quanto a idade, sexo, formação acadêmica;
- b) Informações profissionais: função, tempo de atuação como gestor, tempo de trabalho na empresa;
- c) Questões dissertativas relacionadas aos conflitos e resolução de conflitos;

Em relação ao sexo dos gestores ressalta-se que a maioria é do sexo masculino. Os gestores pesquisados em relação ao item idade todos apresentam idade superior a 30 anos completos e inferiores a 40 anos.

No que se refere a formação acadêmica conforme se observa no quadro abaixo a uma equiparação, tendo em vista que 50% tem formação a nível de especialização e os outros 50% tem formação superior.

Tabela 1 - formação acadêmica

FORMAÇÃO ACADEMICA(%)	
Formação superior	50%
Especialização	50%

Fonte: a autora

Em relação as informações profissionais, foi questionado aos participantes da pesquisa que respondessem primordialmente: tempo de atuação como gestor, tempo de serviço na empresa, quantas pessoas fazem parte da sua equipe.

Os dados coletados apontam para um quadro composto por gestores bem jovens, uma vez que estão acima dos 30 anos, da mesma forma que observa-se que o tempo de serviço prestados na empresa, bem como o tempo de atuação como gestor, apresentam um mesmo percentual, vale destacar que tais dados são cruciais, pois é em função destas experiências que busca se a compreensão de como estes profissionais atuam quando se confrontam com conflitos, tendo em vista que o número de pessoas sob a responsabilidade destes gestores é um considerável.

Enfatiza-se que 50% destes gestores tem sob sua liderança de 11 a 10 pessoas, e os outros 50% gerencia mais de 10 pessoas, e quanto maior o número de pessoas, maiores as possibilidade de ocorrer conflitos.

Analizando as respostas obtidas com o grupo de gestores que responderam ao questionário na situação de conflitos observada destacam-se duas causas cruciais relatados: 1ª as falhas de comunicação, ou informações desconstruídas e incompletas, 2ª falta de interesse dos subordinados em aprender. Os pontos observados até o momento são importantes, pois se entende que uma comunicação ineficiente gera conflitos constantes, considerando que Luizari (2010) destacou em suas pesquisa que “...comunicação, poder e sucesso estão intimamente ligados, pois quem consegue influenciar outras pessoas a ponto de fazê-las seguir suas ideias e apoiar sua diretrizes torna-se líder....”

As falhas na comunicação são de fato um problema sério, entendendo que aqueles que não se comunicam adequadamente, terão dificuldades em manter motivado o desejo de aprender em seus liderados.

Segundo os gestores que responderam ao questionário os conflitos destacados podem ocasionar situações problemáticas para a empresa, entre estas situações os

entrevistados enfatizaram uma série de adversidades como: problemas técnicos e atrasos nos projetos, baixa produtividade e prejuízos, mas os dois pontos fundamentais que se enfatiza são o atraso nas entregas ao clientes e a perda de profissionais qualificados, estes dois pontos são os principais tendo em vista que estes geram todos os demais, uma vez que perder prazos e profissionais, leva a uma queda de qualidade e consequente prejuízo e baixa produção.

Em relação ao papel e forma de atuação dos gestores perante a situações de conflito ressalta-se que a maioria falou que busca atuar como um mediador, procurando soluções dentro do próprio setor, afirmam que o ideal é que as situações se resolvam sem que atinja os clientes ou superior hierárquico, a melhor solução segundo estes é tratar de forma discreta e pessoal, auxiliando e intermediando a comunicação com maior clareza possível.

Destaca-se ainda que os mesmos foram unânimes ao dizerem que uma abordagem direta, busca compreender os envolvidos e entender como estão entendendo a situação, agindo como facilitador da comunicação sempre que necessário na resolução de situações conflituosas é um dos melhores caminhos para que se possa trabalhar em harmonia e assim alcançar as metas propostas.

No caso de conflitos interpessoais que também geram prejuízos para a empresa, os gestores disseram que buscam não intervir diretamente, mas entendem que qualquer conflito pode acabar gerando problemas maiores, assim buscam observar e verificar se há abertura para conversas informais, pois entendem que muitas vezes a intervenção ou mediação de um terceiro resolve o conflito mais rapidamente.

Em relação a encontrar dificuldades como gestor na resolução de problemas destaca-se novamente que a falta de interação entre as diversas áreas da empresa por falhas na comunicação, levam a uma falta de compreensão dos problemas e ocasiona um distanciamento entre os profissionais de setores distintos, em relação a equipe os gestores enfatizaram que há colaboradores que apresentam resistência ao que a gestão fala.

No que tange a autonomia relataram que há casos em que é necessário recorrer a supervisão, em função da natureza do conflito e da pessoa envolvida, precisam adotar uma abordagem cautelosa, no entanto situações mais corriqueiras todos tem autonomia para resolver.

Referente as ações dos gestores foram bem diversificadas, desta maneira pode se destacar as de maior relevância como: elogios desnecessários, chamar a atenção de um colaborador na frente da equipe, omitir informações que poderiam auxiliar na resolução de um problema, indisponibilidade para sanar dúvidas de um colaborador e demorar a responder questões levantadas, contudo na situações apontadas entende-se que algumas podem ser mais

problemáticas e envolve discernimento tanto do líder quanto do liderado, pois indisponibilidade de tempo para dúvidas ou responder questões levantadas, relacionam-se diretamente a amplitude da equipe e um sistema de comunicação mais eficiente.

Os gestores pontuaram que se pode extrair vantagens de uma situação conflituosa, desde que ocorra uma intervenção eficaz que pode levar a um aumento da empatia entre líder e liderados, aprendizagens pessoais, maior comprometimento da equipe, destacando-se como desvantagens a falta de comprometimento da equipe, aumento nas falhas de comunicação e no cumprimento dos prazos, o problema torna-se mais agrave se separar o profissional e o pessoal.

A existência de regras bem delineadas é um fator segundo os gestores que favorece a redução de situações que geram conflitos, porém cabe enfatizar que quando se trata de pessoas esta tendem na maioria das vezes alterar o entendimento de regras o que acaba dificultando o dia a dia, destacam que alguns sinais são perceptíveis e favorecem que se detecte conflitos eminentes como: pessoas com personalidade forte ou que desempenhem um forte liderança entre os membros da equipe, diferenças na cultura de trabalho, há situações na qual é possível se fazer um acompanhamento e intervenções constantes, fator este que possibilita uma leitura da situação para se verificar se não há conflitos ocultos.

5.3. PROPOSTAS PARA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DETECTADOS

Analisando o quadro apresentado pelos gestores percebe-se que a maior falha está na comunicação, seja dentro da equipe ou entre as equipes da empresa, é essencial que se compreenda como afirmou Lacombe (2005) a comunicação é uma via de mão dupla, na qual tanto emissor como receptor deve estar conectados numa mesma sintonia, pois como se percebeu no estudo de caso, assim como nos estudos teóricos grande parte dos problemas observados nas empresas são de fato resultado de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas.

Lacombe (2005) afirma que a comunicação é fundamental para uma boa administração, principalmente quando precisa lidar com pessoas, o sucesso do trabalho dependerá de uma boa comunicação, considerando que o autor defende que tempo e dinheiro gasto na comunicação com funcionários é o melhor investimento a curto e longo prazo para sucesso empresarial.

A comunicação direta é a melhor solução, sendo um instrumento insubstituível nas relações entre pessoas mesmo com os avanços tecnológicos destaca Lacombe (2005), assim reuniões semanais é o caminho para se dar início a solução da falha detectada, pois este procedimento ainda possibilita que o gestor abra espaço para ouvir possíveis soluções de seus liderados, enfatizando ainda que o *feedback* por parte do gestor a sua equipe de trabalho é uma forma de demonstrar o quanto o mesmo valoriza seu grupo, lembrando que reuniões também favorece uma comunicação mais aberta, bem como um meio de coordenar as atividades do grupo, buscando verificar possíveis falhas no processo e caminhos para que o grupo atinja as metas propostas.

Segundo dados coletados com os questionários conclui-se que os gestores tem autonomia na resolução dos conflitos e desenvolveram estratégia para transformar estes em força em suas equipes, assim entende-se que o resultado destes estudo foi satisfatório.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho de pesquisa pode se fazer algumas considerações fundamentais a cerca da gestão de conflitos, cabe destacar que uma organização é um conjunto de pessoas que visam desenvolver um trabalho de forma organizada e sistematizada, contudo por tratar-se de pessoas com instintos e personalidades diferentes, pode gerar uma diversidade de situações conflituosas, entretanto será a posição adotada pelo administrador, enquanto gestor, que irá minimizar ou maximizar os problemas detectados.

Outro ponto a se considerar dentro de uma empresa é a sua estruturação, que deve estar condizentes com as metas e objetivos da mesma, uma vez que os problemas serão maiores, por exemplo, se a empresa segue uma organização matriarcal e os líderes não compreendam qual seu papel dentro da estrutura, é fundamental que a empresa tenha regras claras e bem definidas quanto a modelo administrativo, que cada um dos envolvidos no processo administrativo conheça seu lugar e tenha claro quais são suas funções.

É fundamental saber diferenciar liderança e administração uma vez que na organização estes dois termos são complementares, pois num trabalho em equipe nem sempre o administrador é o melhor líder, dentro de uma equipe pode haver lideranças fortes, assim caberá ao administrador fazer disto uma força e não um ponto de oposição e competição dentro da equipe.

Um bom gestor sabe quais os pontos fortes e fracos de sua equipe, e cria instrumentos que explorem os pontos fortes, a comunicação ineficaz é um dos maiores problemas dentro das organizações, assim como se constatou nos dados coletados nos questionários aplicados, em fim se destaca que os líderes são os agentes de mudanças, pois estes não tem receio de enfrentar novos desafios, indo além do esperado, um bom líder deve administrar os conflitos de forma equilibrada, sem privilégios.

Um bom líder não é autoritário, tem autoridade, sabe comunicar-se com eficiência, sem dúvida a comunicação é base do sucesso do trabalho em equipe, uma vez que entender a natureza humana não é tarefa fácil, transformar os conflitos em forças que contribuam para o crescimento da organização é fundamental, visto que por se tratar de pessoas, com pensamentos, sentimentos e ideias diferentes, convivendo em um mesmo lugar, é certo que haverá divergências, mas estas não podem influir no desempenho da organização, assim cabe ao gestor buscar soluções e formar uma equipe que trabalhe de forma coesa.

7. REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

_____. Introdução à teoria Geral da administração. 6ª ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro. Campus. 2000.

_____. Gestão de Pessoas. 3ª ed. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro. Elsiever. 2010

KNAPIK, Janete. Gestão de Pessoas e talentos. 2 ed. Curitiba. Ibpx. 2008.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 4 Ed. rev. Ampl. São Paulo. Ed. Atlas S.A, 2001

LUIZARI, Kátia. Comunicação empresarial eficaz. Curitiba. IBPEX, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 8º ed. São Paulo. Futura. 2000.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. Negociações e solução de conflitos. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 6 ed. Revisada e ampliada. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. Administração: conceitos e aplicações. Tradução Maria Isabel Hopp. 4ª ed. São Paulo. HABRA LTDA. 2005.

PMBOK. Um guia do conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos. 3ª ed. EUA. Project Management Institute, Inc. ISBN: 1-930699-74-3 (Brochura □ Português - Brasil)

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. Tradução Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo. Prentice Hall. 2002.

_____. Comportamento Organizacional. Tradução Reynaldo Marcondes. 11ª ed.. São Paulo. Prentice Hall. 2005.

WAGNER II, John A.; HOLLENBECK, John R.; Comportamento Organizacional: criando vantagens competitivas. Trad Cid Knipel Moreira. São Paulo. Saraiva. 2003

8. APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS GESTORES

1. INFORMAÇÕES GERAIS

- a) IDADE:- -----
- b) Sexo
 - () Masculino
 - () Feminino
- c) Formação acadêmica
 - () superior
 - () Especialização
 - () outro

2. INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

- a) Função atual:- -----
Tempo de serviço
 - () até 10 anos
 - () de 11 a 20 anos
 - () acima de 20 anos
- b) Tempo de atuação como Gestor
 - () até 10 anos
 - () de 11 a 20 anos
 - () acima de 20 anos

3. Tempo na empresa

- a) () até 10 anos
- b) () de 11 a 20 anos
- c) () acima de 20 anos

4. Quantas pessoas na equipe

- a) () até 10 pessoas
- b) () de 11 a 20 pessoas
- c) () acima de 20 pessoas

5. Questões da entrevista Responda de forma resumida.

- a) Quais as situações de conflito que normalmente você observa entre os colaboradores?
- b) Quais são as causas desse conflito? Cite 1
- c) Quais são as consequências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a empresa?
- d) Como você no papel de Gestor tem se posicionado em relação aos conflitos na sua equipe?
- e) Qual é a sua forma de atuação diante dos conflitos existentes em sua equipe?

- f) Quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a empresa, por ser um conflito interpessoal entre os colaboradores, você interfere nele? Por quê?
- g) Na sua atuação diante dos conflitos você encontra algum tipo de dificuldade? Quais são?
- h) Você tem autonomia para tratar os conflitos de sua equipe ou precisa recorrer à supervisão?
- i) O que você pode fazer junto a sua equipe que mesmo involuntariamente pode provocar conflitos entre os membros dela?
- j) Se é que existem, quais são as vantagens e desvantagens que o conflito pode provocar?
- k) O fato de em sua empresa existirem regras bem definidas para gerir as funções dentro da organização, reduzem ou aumentam as situações de conflitos?
- l) Quais sinais você pode perceber que te ajudam a prever que vai acontecer um conflito?
- m) Outras observações sobre conflitos que você pode perceber junto a sua equipe: