

Cultura nas organizações

Produtividade e Relacionamento organizacional

Carolina Augusto (Faculdade FGP) carolina-augusto10@hotmail.com
Leticia Colaciti Hermoso (Faculdade FGP) leticiacolaciti30@gmail.com
Paola Sousa Gusso (Faculdade FGP) pgusso96@gmail.com
Prof. Ms. Bruna de Paula Polanzan brunapolanzan@gmail.com

Resumo

O presente trabalho descreve um pouco como foi o início das relações humanas e como a cultura organizacional orienta de forma simples e natural os caminhos a serem seguidos, obtendo estratégias como o marketing para uma boa produtividade em uma empresa. Sendo assim, foi estabelecido como objetivo sintetizar que é ela quem guia as decisões e prepara a empresa para o futuro. Os conflitos são inerentes as relações humanas, podem gerar consequências boas ou ruins, divergências de opiniões, tipos de lideranças são alguns fatores que influenciam no clima organizacional de uma empresa, consequentemente afetando a instituição como um todo, gerando conflitos em seus variados níveis, o melhor a se fazer é não só saber resolver esses empasses, mas também extrair oportunidades de melhoria deles. Essa marca de quem sabe o que deseja fazer, como tudo deve ser realizado e porque as tarefas são executadas demonstra boa estrutura e excelente capacidade de planejamento.

Palavras-chave: Relações Humanas; Produtividade; Conflitos.

Abstract

The present work describes a little how was the beginning of the human relations and how the organizational culture guides in a simple and natural way the ways to be followed, obtaining strategies as the marketing for a good productivity in a company. Therefore, the objective was to summarize that it is she who guides decisions and prepares the company for the future. Conflicts are inherent in human relationships, they can have good or bad consequences, differences of opinion, types of leadership are some factors that influence the organizational climate of a company, consequently affecting the institution as a whole, generating conflicts at its various levels, the best thing to do is not only to know how to resolve these impasses, but also to extract opportunities for improvement from them. This brand of someone who knows what they want to do, how everything should be done and why the tasks are carried out demonstrates good structure and excellent planning skills.

Keywords: Human Relations; Productivity; Conflicts.

1. Introdução

Esse estudo possui como foco principal a abordagem acerca da importância da cultura organizacional para um todo e da necessidade de uma boa liderança para a resolução de conflitos.

Diante disso, houve a ideia de mostrar um pouco desde o início das relações humanas até o momento atual. É de extrema importância identificar a maneira ideal de como lidar com seus colaboradores e até mesmo como está o local em que trabalham. Fazer adaptações, mudanças e obter estratégias é necessário para que a empresa não fique estacionada e sempre evolua de maneira saudável, sem gerar conflitos e desgastes de seus colaboradores.

Juntamente ao tema, será salientado maneiras de se obter uma boa produtividade dentro da empresa, utilizando por exemplo estratégias como um bom marketing, e como a cultura organizacional tem influência para esse desempenho.

Dentro de uma organização, além de seus pontos positivos, existem os negativos. Pode-se dizer que os conflitos são desconfortos gerados pelos agentes sociais que se confrontam entre si em virtude de variadas objeções, necessidades, interesses, expectativas, princípios ou singularidades. Sendo assim, sempre há uma complexa estrutura de conflitos nas organizações, podendo gerar consequências boas ou ruins, e que precisam ser resolvidas por líderes de excelência, assim mostrando também quais caminhos e maneiras ideais esses líderes podem seguir.

2. Justificativa

A relação dessa pesquisa bibliográfica possui a intenção de contar sobre a evolução da gestão de pessoas e trazer ideias e benefícios de como uma empresa deve manusear seus problemas e solucioná-los, saber lidar com seus colaboradores, diferenças, mudanças e estratégias para a produtividade.

Ao entender como a cultura se envolve na organização, surge por exemplo, pelo fato dos colaboradores sentirem-se cada vez menos comprometidos. Com isso a empresa precisa procurar compreender suas competências e buscar a melhoria de sua atuação como um todo, sendo que através da cultura é possível identificar a maneira em que as pessoas são administradas. Neste contexto obter líderes que saibam exercer seu

papel corretamente e que saibam identificar a forma como compartilham os conhecimentos e como colaboram dentro da organização, influencia no engajamento das pessoas dentro da empresa e no sucesso da produtividade dela.

Portanto, o presente artigo pretende trabalhar o raciocínio de que a cultura organizacional pode estabelecer parâmetros que desenvolvam soluções e ideias para um ótimo crescimento e que por mais que existam os conflitos que geram consequências tanto positivas quanto negativas, saibam procurar soluções de como evitar ou administrar a ocorrência deles dentro da empresa.

3. A história da gestão de pessoas

Dentro de uma organização é muito importante que tenha a gestão de pessoas para o bom desenvolvimento da empresa, é de total importância que conheçam a organização por completo, o ambiente, visão, valores, crenças, missão, clima de trabalho e suas culturas, para que ocorra um gerenciamento de talentos e proporcionar engajamento entre seus colaboradores e a empresa.

A gestão de pessoas teve início com o crescimento da sociedade, uma vez que tendo relações de trabalho entre um ou mais indivíduos era necessário ter uma forma de organiza-las e decidir por onde começar o trabalho. Segundo Chiavenato (2010, p. 29):

Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do ser humano. Quem trabalha para quem, quem faz a guerra para quem, quem é o escravo de quem, quem é o dominador, quem é o chefe e coisas do gênero mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos. Todavia, e a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho.

Há séculos vem se discutindo a gestão de pessoas dentro do ambiente de trabalho como algo importante a ser desenvolvido. Alguns movimentos foram marcantes na área de gestão, e o primeiro deles aconteceu através da administração científica, por Frederick W. Taylor (1856- 1915), sendo que o objetivo era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, fazer a substituição a improvisação e o empirismo.

O estudioso Taylor, conhecido como o pai da administração científica, ingressou no mercado de trabalho como aprendiz em uma indústria chamada *Enterprise Hydraulic Works*, logo depois iniciou na *Midvale Steel Works* especializada na construção de

máquinas. Taylor estreou como operário e pelo fruto de seu bom desenvolvimento, exerceu outras funções até chegar ao posto de chefe, foi nela onde começou a observar como os colaboradores exerciam suas atividades, sua principal ideia era elevar a produção industrial em menor tempo possível, a partir daí viu-se que muitos dos operários por executarem suas funções sem técnica, perdiam muito tempo com deslocamentos desnecessários, tendo então uma produção abaixo da sua capacidade e a partir disso ele desenvolveu uma das suas primeiras ideias a respeito da otimização do trabalho, através de suas análises e pesquisas, ele concluiu que era essencial a racionalização do trabalho, dividindo a produção em movimentos particulares, averiguando individualmente e temporizando o quanto o colaborador demorava para realizar cada atividade, assim esse movimento tornou-se como um dos fatos mais marcantes do século passado.

Nesse período, aconteceram muitas discussões de insatisfação por parte dos trabalhadores e devido a isso logo surgiu um novo movimento, chamado Escola das Relações Humanas; movimento que teve como assunto constatar a necessidade de considerar a relevância dos fatores sociais psicológicos na produtividade. As bases desses movimentos foram obtidas pelos estudiosos Chiavenato e entre outros autores, chamada de experiência de Hawthorne (MONEGO, *et al.*, 2021).

Conforme Chiavenato (2011, p. 101):

Na fase 1 foram estudados dois grupos trabalhando em condições idênticas e tendo a produção avaliada constantemente. Um grupo continuou operando sem nenhuma modificação, enquanto outro teve a iluminação do local intensificada. Porém, para surpresa dos pesquisadores, os grupos tiveram produtividade semelhante, levando à descoberta de outras variáveis. A descoberta do fator psicológico superior ao fator fisiológico.

Na fase 2 buscava-se a variável que mais influenciava na produtividade. Foram implantadas variáveis como horário de descanso, lanches, redução da carga horária e sistema de pagamento. Depois da aplicação dessas variáveis, observou-se aumento na produtividade, porém retornando às condições originais.

Na fase 3 aconteceu um programa de entrevistas que buscava maior conhecimento sobre as atitudes e sentimentos do trabalhador. “Com a organização informal os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade. Quando o operário pretende ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia traz conflitos, tensão, inquietação e descontentamento”.

Na fase 4 foi montado um grupo experimental que passa a ser monitorado constantemente. Essa observação permitiu que a chefia conhecesse os artifícios que os funcionários utilizavam para diminuir o trabalho de acordo com o que o grupo achava ideal. Aqueles membros que não concordavam eram simbolicamente punidos pelo grupo. Com isso foi possível estudar a relação entre

a organização informal, que era formada pelos operários, e a organização formal, que era a fábrica.

Com base na pesquisa realizada conclui-se que o nível de produção é definido pelo ambiente em que está exposto, expectativa do grupo e benefícios ofertados pela organização, um exemplo é o sábado livre, pausas e refeições distribuídas nesse período. Além disso, os colaboradores contavam e contribuía mais de acordo com seu grupo acordava entre si, então puderam estudar relação entre os dois grupos o formal, que é formado pela organização e o informal que é formado pelos colaboradores.

Observa-se, ainda, uma circunstância onde o colaborador inicia sua jornada trabalhando na organização com uma função e é remunerado de acordo com tal. Entretanto, com o passar do tempo seu chefe começa a delegar outras atividades para ele exercer, ele o faz mesmo achando que não é o justo; com o passar do tempo sua produção diminui por fazer diversas funções, faz confusões com suas atividades e a desmotivação começa a surgir com fervor tais como as reclamações sobre líderes e estrutura, as faltas por motivos banais, se sente sobrecarregado e não consegue fazer com excelências suas atividades pois está fazendo funções que não eram para ser aplicadas de acordo com seu contrato de trabalho, não acha justo seu salário ser inferior por exercer outras atividades a mais na empresa. Esse exemplo pode ser considerado muito comum em diversas empresas, onde seus colaboradores não se sentem valorizados e bem remunerados gerando uma situação negativa para a organização.

Outro fato marcante na evolução da área de gestão de pessoas além dos movimentos da administração científica e das relações humanas, foram as relações industriais, que foram essenciais para o crescimento das organizações. Empresas passaram a se preocupar mais com suas condições de trabalho e a adesão de benefícios aos empregados. E mais, passaram a ter necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores.

Surge no final da década de 1940 a Teoria Comportamental da Administração, que segundo Chiavenatto (2000), trouxe ideias novas para os conceitos administrativos, com uma nova direção e novo enfoque das relações humanas. Assim, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveram uma abordagem moderna,

democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional.

Porém, o marco do desenvolvimento Organizacional instaurou-se a partir de 1962, que se relaciona com os conceitos de mudança e de capacidade adaptativa, com um conjunto de ideias a respeito da organização, do homem e do ambiente, facilitando o crescimento e o desenvolvimento na empresa. Assim, levou a um conceito novo de cultura organizacional e organização, sendo que para Idalberto Chiavenato (2000, p. 444):

As contribuições de cada participante à organização dependem das suas diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições da organização. A organização atua em um meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Para tanto, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Os autores do DO criticam o conceito tradicional de organização ressaltando as diferenças entre os sistemas mecânicos ou mecanístico (sistema fechado típicos do conceito tradicional) e os sistemas orgânicos (sistema aberto e flexíveis). Para eles, os sistemas orgânicos tornam as organizações coletivamente conscientes de seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles. A tarefa básica do DO é transformar as organizações mecanísticas em organizações orgânicas.

No quadro a seguir (figura 1) pode-se analisar as diferenças entre sistemas mecânicos e os sistemas orgânicos:

Figura 1. Diferenças entre sistemas mecânicos e sistemas orgânicos.

Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
<ul style="list-style-type: none">• A ênfase é individual e nos cargos da organização• Relacionamento do tipo autoridade-obediência.• Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.• Divisão do trabalho e supervisão hierárquicas rígidas.• A tomada de decisões é centralizada.• Controle rigidamente centralizado.• Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade.	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.• Confiança e crença recíprocas.• Interdependência e responsabilidade compartilhada.• Participação e responsabilidade grupal.• A tomada de decisões é descentralizada.• Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.• Solução de conflitos através de negociação ou solução de problemas.

Fonte: Chiavenato (2000, p. 444).

A organização é um sistema complexo e formado por um grupo de pessoas, tendo um conjunto de variáveis que deve ser sempre observado e estudado para que tenham resultados positivos e produtivos com suas próprias características típicas da sua cultura e clima organizacional.

Nesse cenário as empresas passaram a ver as relações humanas como algo de grande importância nas organizações. Assim, tendem a criar um clima favorável de compreensão, respeito e empatia entre os colaboradores. Isso faz com que os funcionários se sintam reconhecidos, motivados e, conseqüentemente, dispostos a fazer com que o negócio cresça cada vez mais.

3.2 Cultura organizacional para marketing e produtividade da empresa

Ter conhecimento da cultura organizacional é importante para a gestão empresarial e sua performance, tendo em vista os objetivos estratégicos, o método, tal qual a forma de gestão da empresa e a conduta dos cooperados, são influenciados pelo perfil dos ideais da organização.

Uma cultura forte e seus valores essenciais devem ser intensamente considerados e compartilhados de maneira ampla. Quanto maior o comprometimento das pessoas, mais forte é a cultura e maior é sua influência sobre os colaboradores da organização.

A cultura organizacional executa influência considerável no desempenho, na missão e nas metas da empresa que precisam ser estruturadas. Deste modo ela direciona a empresa de uma forma positiva ou negativa, pois ela dá consistência a organização e a seus colaboradores, estabelece um padrão de como as pessoas se relacionam e prevê estrutura e ordem para o desenvolvimento das atividades. Segundo Chiavenato (2000, p. 445):

A cultura da organização não é estática e permanente, mas sofre alterações com o tempo, dependendo de condições internas e externa. Certas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantando sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com uma cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados. Mudar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.

Com isso, as organizações devem acatar culturas adaptativas e ajustáveis, adquirindo maior eficiência e eficácia de seus colaboradores, buscando assim inovações necessárias e focando no esforço como um todo, sendo interessante partir primeiramente dos clientes, sejam eles internos ou externos. Quanto aos funcionários a empresa deve honrar a iniciativa e originalidade das pessoas, as mudanças e o que precisa ser mudado.

A constante evolução do mundo moderno e principalmente repentino desenvolvimento da tecnologia fazem abrir uma via muito fluida de informações. A organização competitiva está sob dois eixos, a qualidade e a produtividade. Com a falta de qualidade, o cliente fica descontente e não adquire mais o produto, sem produtividade, as despesas ficam acima da média e a empresa não terá competitividade.

Observa-se, assim, que a cultura organizacional e a produtividade andam lado a lado, ela é fundamental para exercer as funções com excelência e melhoria do desempenho, sendo também uma qualidade muito valorizada por gestores e líderes. Porém essa tarefa não é tão simples e precisa ser desenvolvida constantemente evitando assim cair na zona de conforto.

Existem fatores essenciais para o aumento da produtividade em uma organização, como por exemplo a comunicação interna que tem grande importância e deve ser igualitária de modo que a equipe seja ouvida com meios que facilitem seu acesso, com o intuito de motivar, reconhecer e conseqüentemente adquirir ideias para a melhoria da empresa.

No marketing não é diferente, ele e a cultura organizacional estão e devem estar sempre conectadas. Quando esses dois aspectos são colocados em práticas de maneira positiva por todos os stakeholders internos, favorecem a confiança, engajamento, clima organizacional e conseqüentemente o aumento da produtividade. Ou seja, colaboradores satisfeitos defendem suas marcas, geram valores contribuindo para uma ótima imagem e reputação da organização junto ao público externo, causando também interesses de outras instituições para formar uma parceria.

Mas, para conseguir credibilidade em diversificados níveis é preciso mais que isso, ter um time de marketing que conheça bem o público-alvo que quer atingir e pôr em prática bons projetos que façam crescer cada vez mais a empresa e crie vantagens para atingir os resultados.

De acordo com Kloter, (2005, p. 43):

A empresa deve se esforçar ao máximo para satisfazer as expectativas mínimas de cada um desses grupos, entregando ao mesmo tempo níveis de satisfação acima do mínimo a alguns deles. Por exemplo, uma empresa pode ter como objetivo encantar seus clientes, atender as expectativas de seus funcionários e entregar um nível mediano de satisfação a seus fornecedores. Ao determinar esses níveis, a empresa deve ter cuidado para não violar o senso de justiça dos diversos grupos no que diz respeito ao tratamento que estão recebendo.

Os projetos que o marketing cultural pode apresentar, tem uma infinidade de formatos, alguns exemplos deles e mais utilizados são como as divulgações através de mídias sociais, mídias tradicionais (jornal, revista e televisão), utilização da imagem de uma pessoa famosa, promover homenagens estratégicas em eventos, entre outros. O ideal é sempre procurar estímulos sensoriais para obter o melhor caminho de atingir e conversar com seus consumidores e conquistar em longo prazo os resultados.

3.3 Os conflitos e as alianças nas organizações

Os conflitos fazem parte do dia-a-dia do ser humano, e é cada vez mais presente em ambientes empresariais. Segundo Thomas (1992), o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma.

Entende-se que por abordar um evento de natureza humana, o conflito é implacável em uma sociedade, sendo ela organizacional ou não, ela geralmente acontece entre duas ou mais pessoas, equipe ou corporação. De qualquer maneira aborda um assunto envolvendo as pessoas como um todo, tornando se então necessário a resolução desses conflitos para um bom relacionamento e convivência.

Nas organizações, os conflitos podem gerar consequências boas ou ruins, depende de como são interpretados. O destino que toma cada conflito depende da atitude exercida pela liderança, com coparticipação dos colaboradores.

São alguns aspectos positivos para as organizações, de acordo com Mello (2017), melhoria dos processos, mais alternativas para soluções, contribuição dos colaboradores com novas abordagens para os problemas, estímulo da inovação e criatividade. Já como aspectos negativos, pode-se citar a redução do nível de comunicação, resistência a mudanças, estresse e insatisfação no trabalho e a falta de comprometimento e lealdade à organização.

Destaca-se também, alguns efeitos positivos e negativos dos conflitos, conforme Chiavenato (2010, p. 463):

1. O conflito desperta sentimentos e energia dos membros do grupo que estimulam interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, bem como soluções criativas e inovadoras.
2. O conflito estimula sentimentos de identidade no grupo e aumentando a coesão intragrupal.
3. O conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios.

Dentre os resultados negativos e destrutivos do conflito estão:

1. O conflito apresenta consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos veem seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas.
2. Grande parte da energia criada pelo conflito dirigida e gasta nele mesmo, prejudicando a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho.
3. A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos. Essa tarefa cabe ao gerente. Embora muitas vezes seja um ator envolvido até o pescoço em muitos conflitos, o gerente deve sempre buscar uma solução construtiva. Para tanto, deve saber escolher as estratégias de resolução para cada caso. As abordagens estruturais são mais fáceis de utilizar e exigem menos habilidades humanas do que as abordagens de processo.

Heifetz (2000) cita que o conflito é uma das causas da inovação e deve ser administrado por um líder que tenha autoridade sobre seus liderados, tornando o ambiente produtivo e gerando inovações. Os conflitos internos podem resultar em competições internas e prejudicam o rendimento dos funcionários da empresa. Porém, se o conflito for bem administrado, ele pode se tornar resolução de forma que não prejudique as relações de trabalho. Para que essa produtividade seja alcançada, é extremamente importante que o líder saiba trabalhar com cada um dos seus liderados, impondo regras e limites para as competições.

Então, pode-se dizer que “Liderança é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 349).

O líder que busca conhecimento e atributos que geram influência sob outras pessoas mantém um círculo de relacionamento com todos, podendo assim exercer com eficiência e positivamente suas funções e propondo mais agilidade e perspicácia se tornando mais ativo nas decisões a serem tomadas e sempre presando a relação e harmonia com o colaborador. Um item marcante de um líder é a confiança que ele transmite, possuindo como reflexo e resposta positiva o comportamento de seus aliados.

Em seguida, após a verificação do conflito e sua categorização por parte do gestor, realiza-se então a administração e busca pela resolução de tais conflitos para que se consiga gerar vantagens e benefícios ao grupo de colaboradores e a organização.

A gestão de conflitos busca diminuir os impactos negativos dos confrontos gerados dentro da organização, possibilitando assegurar a manutenção das ações comerciais com outras empresas, no mesmo momento em que proporcionam a cooperação de seus colaboradores em seu local de trabalho. A demanda de se fixar o gerenciamento do

conflito nas organizações parte do princípio de que não tem relações humanas livre de conflitos, pertencendo ao gestor analisar quando deve ser incentivado ou contido.

A preferência do instrumento a ser utilizada para a resolução do conflito está relacionada a competência do gestor em abranger um ou mais opções a serem exploradas e incluídas no meio organizacional. Segundo Berg (2012, p. 204), existem várias maneiras de abordagens para solução de conflitos, sendo que o método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, propõe cinco formas eficazes para administrá-los que é denominada “Estilos de Administração de Conflitos”:

a) Competição: é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.

b) Acomodação: é uma atitude inassertiva, cooperativa e autos sacrificante, o posto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil.

c) Afastamento: é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.

d) Acordo: é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.

e) Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Em geral, pode-se dizer que não há forma certa ou errada de administrar o conflito em si, o gestor responsável deve investigar a fundo e definir uma abordagem mais eficiente para o momento que se foi exposto, diante das circunstâncias ou tema a ser resolvido, é de total importância ter o conhecimento de opções a serem abordadas para a resolução do conflito e aprender e usa-las da melhor maneira possível, para assim então obter sucesso em sua gestão.

Mais adiante, ainda que pesquisas relacionadas a conflito organizacional tenham um senso comum de que cada caso é um caso, é essencial que o gestor tenha conhecimentos sobre as abordagens necessárias para que no momento de conflito ele

saiba utilizar com excelência, maximizando seu tempo e podendo assim extrair o melhor e gerando algo positivo para a organização.

Pode-se usar com o exemplo uma situação onde o colaborador inicia seu trabalho como líder, mas assim que começa observar percebe que há uma competição interna entre um funcionário que quer provar que é melhor exercendo sua função, ele tem mais tempo na empresa e costuma reclamar muito dizendo como é injustiçado por estar a tanto tempo e não ter seu reconhecimento por conhecer a organização tão bem quanto seu líder que acabou de entrar. Porém, nesses anos ele não procurou se qualificar para obter tal cargo, com isso, ele acabou influenciando seus colegas de trabalho a começarem a perder a confiança em seu líder, começaram ficar desmotivados por haver excesso de reclamação do parceiro, agiram impulsionados pela autoridade do líder e acabaram saindo do ritmo da produtividade, conseqüentemente prejudicando tanto a si mesmos, quanto a organização.

Nesse caso, observa-se como um colaborador pode afetar o resto do grupo, pois uma pessoa que se acomoda em sua função, acaba estagnado e não busca conhecimentos necessários para evoluir hierarquicamente, com isso, uma onda de reclamações e o sentimento de ser injustiçado começa a nascer. Um bom líder busca resolver esse conflito de uma forma em conquista a confiança de todos, um exemplo disso é ouvir os feedbacks sem tomar partido e mantendo sempre um olhar racional para a situação, agir com cautela, empatia e principalmente paciência. Deste modo, é possível buscar soluções para o que está havendo e buscar uma alternativa positiva para todos.

4 Metodologia

O presente trabalho, do ponto de vista de sua natureza, é uma pesquisa básica, visto que foca na produção de novos conhecimentos sem aplicação prática. Em relação a fundamentação da teoria em questão, este artigo teve início com o método de pesquisa bibliográfica e exploratória, cuja formação teórica e análise sobre o conteúdo foi elaborado a partir de materiais acadêmico científicos já publicados por especialistas na área (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Por fim, é utilizada a abordagem qualitativa, cujo intuito é, sob a ótica de Prodanov e Freitas (2013) interpretar os achados referentes ao assunto, com o propósito de

esclarecer a evolução da gestão de pessoas e como aplicá-la dentro da organização para um bom desenvolvimento.

5 Resultados e Discussão

O presente estudo teve como foco explorar a gestão de pessoas dentro do ambiente de trabalho e o desenvolvimento de uma análise de resolução de conflitos em uma organização, tendo conhecimento da cultura organizacional e sendo desenvolvidas influências consideráveis para a execução de tarefas com seus colaboradores. Em análise, recorreu-se a autores especialistas da área, como Chiavenato, referência na área organizacional, com base em seu ponto de vista no tipo de desenvolvimento organizacional.

De acordo com o material de pesquisa referente a Chiavenato, pôde-se observar que ele foi responsável por criar o movimento que gira em torno da experiência de Hawthorne, que utiliza fatores psicológicos na produtividade podem afetar diretamente na empresa, ele contou com quatro fases que influenciaram em sua pesquisa, como o fator da iluminação, benefícios de remuneração e alimentação, feedbacks e o estudo da relação criada entre os colaboradores nesse tempo, com isso pode perceber colaboradores mais altruístas e com uma produtividade maior.

Com base em Chiavenato, a utilização do método de estudo DO (Desenvolvimento Organizacional) tem como principal objetivo analisar o que acontece nos ambientes de uma organização, tal como decidir se há possibilidade de mudança ou não, com o método utilizado ele tem como consequência uma empresa mais eficaz e adaptável, com enfoque em transformar o sistema mecânico em sistema orgânico e buscando mudanças através da cultura e clima organizacional que é muito importante para essa transformação.

No que se refere a cultura para o marketing e produtividade da empresa os autores consultados, foram Chiavenato (2000) e Kloter (2005) quem explicam o quão importante é se ter conhecimento deles e como eles se direcionam para um bom funcionamento da empresa.

Obter inovações e esforços como um todo são situações citadas por Chiavenato (2000) corroborado o mesmo ponto de vista que Kloter (2005), quando cita que na empresa devem se esforçar ao máximo para satisfazer as expectativas do grupo e criar vantagens para se atingir mais rápidos os resultados na produtividade.

Contudo, ambos os autores foram essenciais para identificar que uma cultura organizacional forte com muito comprometimento é essencial para um bom relacionamento entre seus colaboradores e um meio para se obter estratégias principalmente em marketing para que se torne uma empresa de sucesso interno e externamente.

Já no que se refere aos conflitos em uma empresa, segundo Thomas (1992) isso começa quando uma das partes foram afetadas negativamente por outra, e para Heifetz (2000) o conflito gera efeito positivo como a inovação, e a empresa administrada por um bom líder a torna produtiva.

Ainda, com base nos materiais consultados, estão o de Lacombe e Heilborn (2008), o qual explica que a liderança possui uma ideia de conduzir pessoas com um conjunto de metas de interesse para objetivos serem alcançados.

Outro ponto a ser considerado são os valores essenciais que a liderança de uma empresa possui em seu engajamento, possuindo o reflexo de uma resposta positiva para uma gestão de sucesso.

Deste modo, observou-se que a gestão de pessoas eleva o conhecimento da organização em relação aos próprios colaboradores e que deve se considerar que os autores trazidos aqui são de extrema importância para o trabalho da temática em questão.

6 Considerações finais

A partir dos resultados encontrados, entende-se que uma organização é formada por pessoas que interagem entre si, realizando inúmeras atividades e recursos com um ambiente de se atuar para alcançar objetivos comuns, suportando também, várias maneiras de se pensar em sua adaptação, renovação e uma melhoria constante.

Cabe ressaltar a importância de que uma forte cultura pode ajudar os funcionários e motivá-los a crescer junto com a empresa, assim como uma cultura não administrada e desorganizada pode fazer com que mais rapidamente surgem os problemas aos funcionários, ambiente de trabalho e na produtividade da empresa.

Deste modo, devido a constante evolução e competitividade no mundo atual torna-se necessário o uso de adaptações na empresa, adquirir eficiência dos colaboradores e buscar recursos para inovações, os quais contribuem para uma ótima produtividade. O

marketing como exemplo, demonstra variadas maneiras de saber usá-lo e é o recurso de estratégia mais utilizado atualmente para se obter um ótimo desempenho e maior visibilidade da empresa.

Contudo, constatou-se que essa inovação acaba causando e gerando conflitos tantos positivos quanto negativos e que é necessário se ter um líder de excelência para saber administrá-lo, utilizando técnicas e atividades de resoluções. Porém, esse profissional deve fazer uma investigação e análise a fundo para tomar uma atitude ideal ao determinado caso, pois em geral não há uma forma certa ou errada de se administrar. Assim, o gestor que sabe utilizar corretamente seus conhecimentos e oferece o melhor de si tem como consequência o sucesso em sua gestão e oferece tudo de positivo para a organização como um todo, fazendo com que o ambiente de trabalho seja leve e obtenha uma produção mais eficiente.

Em suma, tem-se que os resultados desta pesquisa mostram que gerenciar uma empresa é uma tarefa complexa, e com muito preparo, foco, conhecimento e dedicação pode-se conquistar ótimos resultados. Através desses esforços, todos podem contornar esses desafios e encontrar soluções ideais para o negócio como um todo.

Assim, sugere-se como trabalhos futuros utilizar o presente tema teórico para trazer mais exemplos práticos de como isso acontece dentro da empresa, e espera-se também contribuir teoricamente para a área de gestão de pessoas, relacionado a treinamento e desenvolvimento de líderes orientados, de forma segura e sensata, tanto para as pessoas, como para tarefas e para o desenvolvimento ou produtividade.

7.Referências

BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Organização**. 6. Ed. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organização. 3. ed. p. 463. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HEIFETZ, R. **As 5 atividades básicas do líder**. Barueri: HSM Management, 2000.

KLOTTER, P. **Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e casos.** 2.Ed. São Paulo. Prentice Hall, 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008

MELLO, M. **O conflito das gerações no ambiente organizacional.** 2015. Publicado por RH Portal em 25/07/2017. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-conflito-das-geracoes-no-ambiente-organizacional/> Acesso em: 28 out. 2022.

MONEGO, E.; *et al.* Teorias Da Administração E Das Relações Humanas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação.** São Paulo, v.7.n.8. ago.2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882/783> Acesso em: 25 set. 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do Trabalho acadêmico.** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013

THOMAS, K. **Conflitos e negociação nas organizações.** Manual de Psicologia Industrial e Organizacional, Palo Alto: Consultoria Psicólogo Press, 1992.