



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**MARIA MADALENA FELIPE DE CARVALHO**

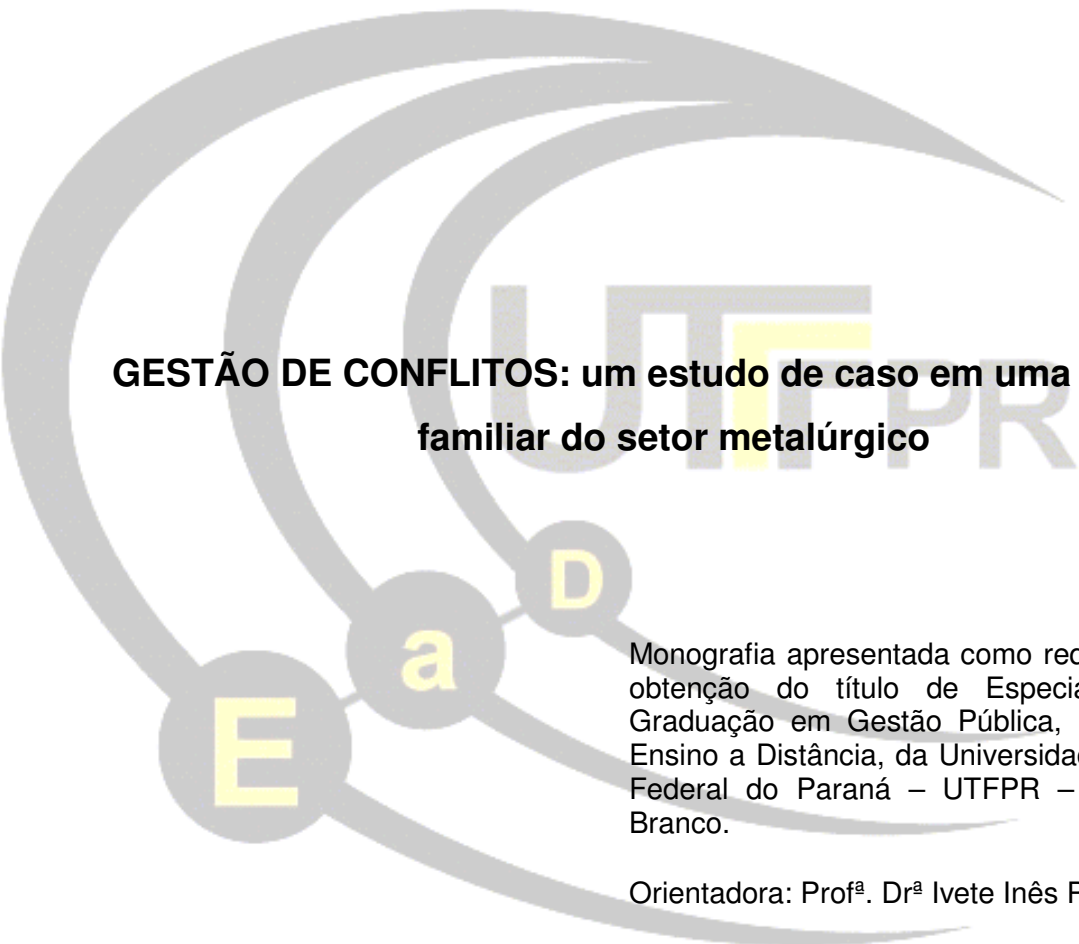
**GESTÃO DE CONFLITOS: um estudo de caso em uma empresa  
familiar do setor metalúrgico**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2014**

**MARIA MADALENA FELIPE DE CARVALHO**



**GESTÃO DE CONFLITOS: um estudo de caso em uma empresa familiar do setor metalúrgico**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Ivete Inês Pastro

**EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

**PATO BRANCO**

**2014**



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

Titulo da Monografia

Por

**Maria Madalena Felipe de Carvalho**

Esta monografia foi apresentada às 22 h do dia **17 de outubro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Ivete Inês Pasto  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco  
(orientadora)

---

Prof M.Sc. Herus Pontes  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof Dr. Osney Marcos Cardoso  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho a todos que com coragem, dedicação e empenho transformaram sonhos em realidades.

## **AGRADECIMENTOS**

As amigas do meu grupo de trabalho que construí durante este curso de pos-graduação em Gestão Pública; em especial à Célia Regina Mazzo e Inez Calixto de Moraes de quem recebi muito apoio, atenção e carinho fazendo com que eu evoluísse no meu aprendizado durante o decorrer do curso.

À minha orientadora professora Dra. Ivete Inês Pastro, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse, receptividade, sempre muito prestativa e atenciosa comigo.

Agradeço aos tutores presenciais pelo Itapevi Daniela Alessandra Landi Martimiano e Leila de Assunção Marques Garcia pela dedicação e empenho nos auxiliando no decorrer da pós-graduação.

Ao Diretor da empresa onde atuo por autorizar que a empresa fizesse parte desta monografia através de estudo de caso e aos colegas de trabalho por terem dedicado tempo e atenção participando dos procedimentos metodológicos de pesquisa

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Não devemos permitir que alguém deixe a nossa presença sem se sentir melhor e  
mais feliz”.

(MADRE TEREZA DE CALCUTÁ)

## RESUMO

CARVALHO, Maria Madalena Felipe de . Gestão de Conflitos – um estudo de caso em uma empresa familiar do setor metalúrgico. 2014. número de folhas . Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Com a finalidade de contribuir para os estudos em gestão de pessoas, a presente monografia teve por objetivo analisar a gestão de conflitos organizacional, os tipos de conflitos existentes, fatores causadores de conflitos , em que níveis eles acontecem e a administração de conflitos dentro das organizações. Neste sentido os conflitos ocorrem em qualquer tipo de organização tanto privada quanto pública por ser inerente da natureza humana. Dentro deste prisma, o estudo das pessoas dentro das organizações tanto público quanto privado se apresenta como estratégico. No setor público porque o objetivo é a melhoria da eficiência e eficácia na prestação de serviços para a sociedade e no privado porque busca-se o lucro da empresa. Entretanto, em ambas as situações estão envolvidas pessoas. A pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso de natureza exploratória, descritiva dentro de uma abordagem qualitativa. Foram aplicados questionários a 06 Gestores e ou Líderes de uma empresa do setor privado. Os resultados evidenciaram que as percepções dos Gestores ou Líderes em relação aos conflitos são benéficas para a organização quando ele é positivo.

**Palavras-chave:** administração, conflito, gestão de pessoas, organização.

## ABSTRACT

CARVALHO, Maria Madalena Felipe de . Gestão de Conflitos – um estudo de caso em uma empresa familiar do setor metalúrgico. 2014. número de folhas . Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

With the aim of contributing to studies in people management, this thesis was to analyze the management of organizational conflict, types of conflict, factors causing conflicts, in which levels they happen and conflict management within organizations . In this sense conflicts occur in any type of both private and public organization to be inherent in human nature. Within this perspective, the study of people within organizations both public and private poses as strategic. In the public sector because the goal is to improve efficiency and effectiveness in providing services to society and the private search because the profit of the company. However, in both cases people are involved. The research is characterized as a case study exploratory, descriptive nature within a qualitative approach. Questionnaires to 06 Managers and or leaders of a private sector company were applied. The results showed that the perceptions of managers and leaders regarding the conflicts are beneficial to the organization when it is positive.

**Keywords:** management, conflict, people management, organization.



## SUMÁRIO



	III
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1.1 JUSTIFICATIVA</b>	<b>12</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>13</b>
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONFLITO	14
2.2 TIPOS DE CONFLITOS	16
2.3 FATORES CAUSADORES DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.4 NÍVEIS DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	22
2.6 EFEITOS DOS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES	24
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA</b>	<b>26</b>
3.1 LOCAL DE PESQUISA OU LOCAL DE ESTUDO	26
3.2 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.3 POPULAÇÃO AMOSTRA	28
3.4 COLETA DOS DADOS	29
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	30
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>31</b>
4.1 DADOS GERAIS DOS ENTREVISTADOS	31
4.2 VIVÊNCIA DE SITUAÇÕES DE CONFLITOS	31
4.3 SITUAÇÕES QUE LEVAM A CONFLITO NA EMPRESA	33
4.4 OS EFEITOS DOS CONFLITOS DENTRO DA EMPRESA E DA EQUIPE DE TRABALHO	34
4.5 ABORDAGEM E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	35
4.6 OS RESULTADOS DOS CONFLITOS E SEUS REFLEXOS	36
4.7 RELEVÂNCIA AO SE ABORDAR UMA SITUAÇÃO CONFLITANTE	37
4.8 ESTRATÉGIAS NA ABORDAGEM DE UM CONFLITO	38
4.9 EQUILÍBRIO DURANTE UMA CONFRONTAÇÃO	38
4.10 VIVENCIANDO UMA CONFRONTAÇÃO NÃO BEM SUCEDIDA	39
4.11 COMENTÁRIOS ADICIONAIS	40

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

**41**

**6 REFERÊNCIAS**

**42**

## 1 INTRODUÇÃO

Na maioria das vezes, as pessoas têm objetivos e interesses distintos. As diferenças de objetivos e de interesses individuais, dentro das organizações, podem produzir algumas espécies de conflitos, afetando o desempenho organizacional.

Os conflitos existem desde o início da humanidade, o mesmo é fonte de ideias distintas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que pode se revelar positivamente, em algumas das vezes, e negativamente, em outras. Quando positivo, o conflito permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores; ou seja, em certos momentos e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário, caso não se deseja entrar em um processo de estagnação organizacional. Nesse contexto, percebe-se que os conflitos não são necessariamente negativos. Porém, a maneira como a organização aborda os conflitos pode gerar reações negativas.

As principais causas de conflitos organizacionais são creditadas, geralmente, a mudanças que ocorrem por pressão de mercado, forçando as pessoas a se adaptarem a uma nova realidade de negócio; recursos limitados devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para as tornarem mais competitivas; e choque entre metas e objetivos, quando ocorrem impasses entre departamentos e diretorias, muito comum hoje em dia, devido falta de comunicação e sintonia.

Diante do exposto, o presente trabalho se propõe a **analisar a percepção dos Gestores e ou Líderes em relação às situações de conflitos em uma empresa familiar do setor metalúrgico do município de Itapevi - SP.**

Para que o objetivo deste trabalho seja atingido, serão abordados conceitos, tipos, fatores causadores de conflitos, formas de administrá-los, e seus efeitos nas organizações. O que embasará as análises sobre o tema.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Ao se estudar a gestão de conflitos dentro de uma organização tanto privada quanto pública, precisa-se reconhecer a existência de diversas forças atuando simultaneamente, dentre elas, a mais significativa que é a interação entre os indivíduos que a compõe. Também se deve ressaltar que entre os principais papéis do Gestor está a busca por melhores resultados para a organização e neste sentido entende-se por organização a empresa privada quanto a empresa pública. O que difere a administração pública da privada é a sua finalidade. Uma empresa do setor privado objetiva aumentar o seu lucro e a empresa do setor público almeja aumentar os índices de eficiência e eficácia que não necessariamente corresponde ao lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços a sociedade. Entretanto em ambas as empresas tanto privada quanto pública há pessoas e, onde há pessoas ocorrem conflitos que faz parte inegável da natureza humana.

Com a convivência diária na organização tanto privada quanto pública ocorre em algum momento naturalmente discordância de ideias entre os membros do grupo sendo necessário ao Gestor conhecer sobre gestão de conflitos para uma boa administração de pessoas.

Diante disto, destas ponderações iniciais, observa-se a grande importância da preparação do Gestor ou Líder para atuar no processo de gestão dos conflitos organizacionais sendo ela uma organização privada ou pública.

A pesquisa foi aplicada em uma organização privada por ser o setor de atuação da Pesquisadora o que não invalida a sua importância para a presente monografia.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos Gestores ou Líderes em relação às situações de conflitos em uma empresa familiar do setor metalúrgico.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os tipos de conflitos que ocorrem na empresa;
- Analisar a forma com que a empresa trata os conflitos;
- Analisar como os Gestores ou Líderes percebem os conflitos da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONFLITO

De acordo com Berg (2012), a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias. Para Chiavenato (2008 p.179), a palavra conflito está ligada a divergência à discórdia, dissonância, controvérsia ou antagonismo.

Chiavenato (2003, p. 305) diz que “conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar.”

Quando ouvimos as palavras acordo, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, humana, devemos lembrar que essas palavras nos remetem a existência ou a iminência de seus opostos.

Chiavenato (2008) menciona, ainda, que o conflito é inevitável à vida e faz parte da sua natureza humana, ele constitui o lado oposto da cooperação. Para que haja conflito deve haver interferência deliberada entre uma das partes. O conflito pode ser individual e/ou grupal, se constituindo em uma interferência ativa, quando ocorre uma ação que provoca obstáculos, bloqueios ou impedimentos; ou passiva, que ocorre quando há omissão ou deixa-se de fazer algo.

De acordo com Chiavenato (2003), a Teoria Estruturalista surgiu da oposição entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas. Ela representa um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas, representando uma visão crítica da organização formal.

O autor menciona também que, esta oposição tornou-se necessária devido uma posição mais ampla e compreensiva que integrasse os aspectos que eram considerados por uma e omitidos pela outra ou vice e versa. Neste sentido, a Teoria Estruturalista pretende ser uma síntese da Teoria Clássica dita formal e da Teoria das Relações Humanas dita de informal; ela se inspira na abordagem de Max Weber e, até certo ponto, nos trabalhos de Karl Max.

Ainda de acordo com Chiavenato (2003, p. 288), a Teoria Estruturalista, originou-se da necessidade de visualizar “a organização como uma unidade social grande e complexa” onde os grupos sociais interagem e compartilham de alguns objetivos da organização como: a viabilidade econômica; porem, podem

incompatibilizar com outros como : a maneira de distribuir os lucros da organização por exemplo.

Além disto, o estruturalismo tem influência nas ciências sociais repercutindo no estudo das organizações.

Chiavenato (2003), menciona que os Estruturalistas discordam de que haja harmonia de interesses entre patrões e empregados conforme mencionava a Teoria Clássica ou de que essa harmonia deva ser preservada pela Administração como forma de uma atitude compreensiva e terapêutica como falava a Teoria das Relações Humanas.

Na Teoria Clássica quanto na Teoria das Relações Humanas, o conflito não era discutido em decorrência de seu caráter prescritivo conforme menciona Chiavenato (2003). Assim, para os Estruturalistas os conflitos embora indesejáveis são elementos causadores de mudanças e da inovação na organização.

Uma vez que o conflito encontra-se em todos os ambientes e lugares e, não pode ser evitado por se inerente do ser humano, ele deveria ser utilizado a favor e ao progresso e crescimento das pessoas.

Chiavenato (2003, p. 305) menciona que “conflito e cooperação são elementos integrantes da vida social de uma organização. Ambos são abordados pelas recentes teorias administrativas. As teorias anteriores ignoraram o problema conflito-cooperação. Hoje, considera-se cooperação e conflito como dois aspectos da atividade social, ou melhor ainda, dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambos estão inseparavelmente ligados entre si. Tanto que a resolução do conflito é mais vista como uma fase do esquema “conflito-cooperação” do que um “ fim do conflito”. O propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito parte integrante da vida da organização possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos”.

O conflito gera mudanças e provoca inovação na medida em que as soluções são alcançadas. Todavia, essas soluções constituíram a base de novos conflitos que gerarão novas mudanças, as quais provocarão outras inovações, e assim por diante. Se o conflito for disfarçado, menciona Chiavenato (2003), ele procurará outras formas de expressão, como abandono de emprego ou aumento de acidentes, que, no fim, apresentam não é benéfico nem para o empregado nem para a organização.

Historicamente, os questionamentos abrem caminhos para o progresso, como ocorreu com o Cientista Nicolau Copérnico (1473-1543), que falou que a terra se

move em torno do sol, em um momento que a discordância poderia ser paga com a morte.

## 2.2 TIPOS DE CONFLITOS

De acordo com Chiavenato (2008 p. 179) quando o conflito ocorre com a pessoa, denomina-se conflito interno, que é:

quando ocorre intimamente dentro de uma pessoa em relação a sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. Quando a pessoa quer trabalhar em uma empresa porque está lhe dá prestígio e dinheiro, mas ao mesmo tempo não gosta do patrão. É o chamado conflito psicológico ou intra-individual, de natureza íntima da pessoa. O conflito interno provoca um colapso nos mecanismos decisórios normais, provocando dificuldade na escolha dentre várias alternativas de ação.

Por outro lado, quando o conflito ocorre entre pessoas, é denominado de conflito externo : “quando ocorre entre uma pessoa e outra ou entre dois grupos de pessoas. É o chamado conflito social, que ocorre entre pessoas ou grupos sociais com interesses ou objetivos antagônicos”. (CHIAVENATO, 2008 p. 179)

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O conflito pessoal é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e que reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como se age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito. O Conflito interpessoal é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de forma diferente.

Apesar de grande parte dos conflitos serem causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são de origem interpessoal, o que os torna mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda, dentro das organizações, conforme Berg (2012), dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal que é a divergência em uma mesma área, setor, etc) e, intergruppal, que é a dissensão entre áreas, setores diferentes.



De acordo com Berg (2012), o conflito organizacional não é fundamentado em sistemas de princípios e valores pessoais, e sim no resultado das dinâmicas organizacionais.

Por outro lado para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos, o interno e externo e pode ocorrer entre departamentos e unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre as pessoas. Neste tipo de conflito mais complexo as pessoas estão do mesmo lado da mesa e seus custos são ocultos. No conflito externo, de acordo com os autores, o custo é mais fácil de ser medido, como por exemplo, conflitos envolvendo outras empresas, o governo e até mesmo outra pessoa.

De acordo com Silva (2008 p. 262), Blau e Scott propõem que os tipos mais comuns de conflitos nas organizações ocorrem entre a autoridade do especialista (conhecimento) e a autoridade administrativa (hierarquia). Os autores ainda observam que, nas organizações formais existem dois tipos de conflitos no desenvolvimento das organizações, a saber: 1) Entre a organização formal e a organização informal; 2) No relacionamento entre clientes e organização.

De acordo com Silva, (2008), Blau e Scott observam que existe uma relação de recíproca dependência entre conflito e mudança organizacional; uma vez que mudanças geram conflitos e conflitos por sua vez trazem inovações. As inovações organizacionais por outro lado alteram, interferem em outras inovações e melhorias já em curso e provocam uma dicotomia entre a organização formal e a informal.

## 2.3 FATORES CAUSADORES DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme já mencionado, o conflito é inevitável e constante nas organizações, porem, existem ambientes e situações que potencializam a sua ocorrência.

Para Berg (2012) as principais causas de conflito organizacional são :

- ✓ Mudanças: as mudanças ocorrem por pressão do mercado, forçando a organização a adaptar-se às novas realidades. Essas adaptações são geralmente de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, buscando com isso melhorar a eficácia na busca por resultados, ou aumentar e manter lucros, enxugar custos, atualizar as organizações em todos os aspectos, crescer ou manter-se no mercado. Mudanças

organizacionais podem trazer demissões, reestruturações e espalhar medo e resistência, por isso representam uma fértil fonte de conflitos.

- ✓ Recursos limitados: a escassez de recursos, devido a enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas, são motivos de muitos atritos, pois podem restringir o desempenho dos Funcionários e departamentos. Essas limitações podem ser relacionadas tanto a recursos financeiros até as pessoas, o que gera muitas vezes grandes jornadas de trabalho objetivando o alcance de metas em prejuízo à interação entre gestores e subordinados, podendo ocasionar cansaço, estresse e descontentamento geral.
- ✓ Choque entre metas e objetivos: impasses entre departamentos ou diretorias são comuns hoje em dia nas organizações, em função principalmente das metas e objetivos que se chocam, por falta de comunicação e sintonia entre as áreas. A causa deste fator segundo Berg (2012) é geralmente o planejamento deficiente, que compartimentado, prioriza muitas vezes ações emergenciais e isoladas de setores distintos, sem dedicar-se a integração de objetivos e metas da organização como um todo.

Chiavenato (2003) menciona que existem tipos de situações dentro das organizações que provocam conflitos:

- 1) Conflito entre a autoridade do especialista que é o detentor do conhecimento e a autoridade administrativa que é a hierarquia.

O autor diz que uma das situações conflitivas típicas é a tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento: como criar, cultivar e aplicar o conhecimento sem solapar a estrutura hierárquica da organização. Chiavenato (2003) menciona que o conhecimento traz conflitos com a hierarquia. Ettzioni, segundo Chiavenato (2003) sugere três tipos de organização do ponto de vista de como se organiza o conhecimento:

- a. Organizações especializadas como exemplo: universidades, escolas, organizações de pesquisa, hospitais onde o conhecimento é criado e aplicado na organização criada especialmente para este objetivo. Nestas organizações são empregados especialistas com grande preparo profissional e que se dedicam a criação, divulgação e aplicação do conhecimento. O conflito nesta organização se da entre o

corpo de auxiliares-especialização e hierarquia-administração é invertida neste tipo de empresa. Os administradores se responsabilizam de atividades secundárias em relação e eles administram os meios. A decisão fina fica com os especialistas e os administradores acatam.

- b. Organizações não especializadas: como empresas e o exército, em que o conhecimento é instrumental e subsidiário para o alcance dos objetivos por exemplo. A gestão é exercida por um administrador. Nesta organização a administração e propriedade são particulares e o administrador tem principal autoridade dentro da hierarquia, enquanto os especialistas formam o corpo de auxiliares.
- c. Organizações de serviços: aplicam-se as empresas especializadas em consultoria ou assessoria, centro de pesquisas e desenvolvimento. Estes especialistas recebem instrumentos e recursos para a execução de seus trabalhos, mas não são empregados da organização e nem subordinados aos administradores e sim são remunerados por contratos de assessoria ou de prestação de serviços. Nestas organizações conforme o autor os conflitos entre os especialistas e os administradores ocorre porque os especialistas exercem um pequeno controle sobre a produção. Os especialistas não são empregados na organização e nem estão sob o seu controle, eles podem receber algum controle administrativo. Os especialistas sentem que perdem tempo com o trabalho administrativo e sentem-se depreciado neste tipo de organização.

- 2) Quanto aos dilemas da organização, segundo Blau e Scott, citados por Silva (2008), os “dilemas são escolhas entre alternativas, em que algum objetivo muito importante será desprezado em benefício de outro.”

Chiavenato (2003) comenta que, para Blau e Scott, há uma relação de mútua dependência entre conflito e mudança, pois as mudanças precipitam conflitos e os conflitos geram inovações. Ainda segundo Chiavenato (2003), os conflitos mesmo ocultos ou reprimidos pela rigidez burocrática, tornam-se a fonte inevitável da mudança organizacional. O autor menciona que conflitos entre funcionários e clientes levam ao aparecimento de novas práticas e técnicas que ajudam a resolver esses conflitos e a reduzir temporariamente as tensões. Entretanto, as inovações

utilizadas para resolver um conflito criam outros. As inovações na organização ou a melhoria das condições de trabalho dos empregados afetam, interferem e prejudicam outras inovações e melhorias já obtidas e levam a uma dinâmica dialética entre a organização formal e informal.

Para Chiavenato (2003), o conflito representa um choque de interesses antagônicos, o dilema por sua vez representa uma situação frente a interesses inconciliáveis entre si: o atendimento de um dos interesses impede o atendimento de outro. As organizações se confrontam com dilemas, com escolhas entre alternativas nas quais algum objetivo terá de ser sacrificado no interesse de outro. Os conceitos de conflito e de dilema permitem a compreensão dos processos de mudança gerados internamente na organização. A mudança e o ajustamento ocorrem sempre que novas situações exijam, novos problemas surjam e novas soluções devam ser criadas. Dai a inovação. Os problemas são endêmicos e atuam como condição interna e contínua de mudança dentro do sistema.

Conforme Silva (2008), Blau e Scott estabelecem três tipos de dilemas básicos das organizações formais a saber :

- a. Dilema entre coordenação e comunicação : para desempenhar com eficiência e eficácia suas atividades a coordenação fica dificultada quando se permite a livre comunicação entre as partes envolvidas. Ocorre que a livre comunicação introduz novas soluções não previstas para a adequada coordenação.
- b. Dilema entre disciplina burocrática e especialização profissional: oposição entre os princípios que governam o comportamento burocrático e os que governam o comportamento profissional.
- c. Dilema entre a necessidade de planejamento centralizado e a necessidade de iniciativa individual : para que as organizações enfrentem o avanço tecnológico, o crescimento e a sobrevivência das organizações também dependem da iniciativa e da criatividade individual que são ofuscadas pelo planejamento e controle centralizado.

Esses três tipos de dilemas organizacionais, segundo Chiavenato (2003), são manifestações de um dilema maior entre a ordem e a liberdade. Tais dilemas segundo o autor são responsáveis pelo desenvolvimento das organizações. Neste sentido, o processo de resolver problemas antigos, novos problemas são criados e a

experiência obtida na decisão contribuirá para a busca de soluções de novos problemas, tornando o desenvolvimento organizacional um processo essencialmente contínuo e dialético menciona Chiavenato.

3) Conflitos entre a linha e assessoria (“staff”), Chiavenato ( 2003 p. 309) aborda que,

a estrutura linha-staff é caracterizada por confrontos entre o pessoal de linha que detém autoridade linear e o pessoal de assessoria que possui autoridade de ‘staff’. Como precisam conviver entre si, em uma dependência mútua, surgem conflitos entre linha e assessoria”.

Esses conflitos são em função de três aspectos, a saber:

- a) Ambição e comportamento individualista dos funcionários de alto escalão;
- b) Funcionários staff querendo justificar a sua existência na empresa oferecendo serviços;
- c) Promoções para posições mais elevadas da assessoria dependentes da aprovação de funcionários de linha ou vice e versa.

Além do exposto, Chiavenato (2003, p.309) menciona que, os conflitos envolvem aspectos positivos e negativos. Nesse sentido, a percepção quase sempre leva a crer que os aspectos negativos e destrutivos do conflito interno e externo são mais visíveis. Assim, recomenda que não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno. Também o conflito externo, provocado por forças que vêm de fora da organização pode exercer pressão fortemente desintegradora. Todavia, o conflito pode apresentar potencialidades positivas, permitindo o fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertencer à organização.

## 2.4 NÍVEIS DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Chiavenato (2008, p. 179), os conflitos podem ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

- 1) Conflito percebido: ele ocorre quando umas das partes percebem e compreendem que há o conflito porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existe oportunidade para interferência. É o denominado conflito latente, que ambas as partes percebem existir potencialmente uma diferença.

- 2) Conflito experienciado: neste conflito ocorrem sentimentos de hostilidades como raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. Ele é chamado também de conflito velado quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
- 3) Conflito manifesto: nesta situação o conflito é expresso e manifestado pelo comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelos menos uma das partes. Também chamado de conflito aberto porque se manifesta sem a dissimulação entre as partes envolvidas.

## 2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

De acordo com Neto (2005), é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão investiguem-se os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

Chiavenato (2004, p. 418) afirma que “uma qualidade importante no administrador é a sua qualidade de administrar conflitos”. O gestor tem a sua disposição três abordagens para administrar conflitos, sendo elas:

- 1) Abordagem estrutural: o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.
- 2) Abordagem de processo: essa abordagem procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira pessoa, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.
- 3) Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo e, pode ser feita através da adoção de regras para a resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e

regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir.

Para Berg (2012) existem várias maneiras de abordar e administrar conflitos, porém uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de administração de conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann que propõem cinco formas de administrar conflitos:

- 1) 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.
- 2) Acomodação: é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, oposto 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.
- 3) Afastamento: é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao utilizar do afastamento 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.
- 4) Acordo: é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura situações mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.
- 5) Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborador o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Berg (2012) afirma ainda, que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo, dependendo da situação e do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012), por esta razão o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta a sua disposição, como : negociação, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Portanto o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente.

## 2.6 EFEITOS DOS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Os conflitos podem ter efeitos positivos ou negativos Chiavenato ( 2004) destaca conforme segue :

- ✓ Efeitos positivos: o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes busquem meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções criativas e inovadoras. Também é estimulada a coesão intragrupal, e por vezes é chamada atenção para problemas existentes, que sendo tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro.
- ✓ Efeitos negativos: o conflito pode provocar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, como sentimentos de frustração, hostilidade e tensão nas pessoas, que prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem estar das pessoas. Geralmente é desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, etc.

Complementando, “o que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito” (MCINTYRE, 2007 p. 303).

Desta forma, evidencia-se que os conflitos interferem sim no funcionamento das organizações, cabe identificar se essa interferência é favorável ou não as atividades,



estimulando as situações onde as discordâncias geram novas ideias e soluções diferenciadas, e reduzindo aquelas onde as consequências serão onerosas com custos e perdas, tanto na produtividade quando na qualidade de relacionamento entre as pessoas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

#### 3.1 LOCAL DE PESQUISA OU LOCAL DE ESTUDO

O *lócus* da presente pesquisa foi a empresa ITAFUNGE FUNDIÇÕES GERAIS LTDA., localizada na cidade de Itapevi, região metropolitana da grande São Paulo, estado de São Paulo.

A empresa é uma indústria do setor metalúrgico com atividade de fundição, contando, atualmente, com 50 funcionários e fabricando estampos e ferramentas de ferro e aço para a indústria automobilística.

Apesar de ser uma empresa pequena, de acordo com o número de funcionários, segundo a classificação do SEBRAE, a ITAFUNGE FUNDIÇÕES GERAIS LTDA., fabrica peças com pesos que variam de 500 kg a 20.000 kg.

A ITAFUNGE, é uma empresa familiar administrada pelo seu sócio fundador; diretor da empresa e, conta apenas com uma unidade produtiva.

A empresa foi fundada em 01/03/1988 e desde a sua fundação está estabelecida na cidade de Itapevi- SP, com o objetivo de produzir bens de capital sob encomenda para o mercado nacional e internacional.

A empresa está voltada para o setor automotivo e produz peças para ferramentaria de estamparia (estampos, matrizes e punções) e de injeção predominantemente, atuando também no setor de máquinas operatrizes e mineração.

A visão da empresa é ser uma fundição reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela qualidade dos seus produtos aliado ao respeito ao ser humano e ao meio ambiente.

A ITAFUNGE possui valores de:

- ✓ Respeito ao ser humano e ao meio ambiente;
- ✓ Honestidade, agilidade;
- ✓ Busca constante pela melhoria da qualidade;
- ✓ Foco no Cliente;
- ✓ Boa comunicação.

A missão da empresa é: trabalhar em equipe como um grande time contribuindo continuamente para o crescimento e desenvolvimento da empresa, dos seus Clientes internos e externos.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICAS DE PESQUISA

De acordo com os critérios apresentado por Gil (2007), quanto aos fins, esta pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva. Exploratória, em virtude de proporcionar maior familiaridade com o problema ou a construir hipóteses. Descritiva porque visa identificar os tipos de conflitos que ocorrem na empresa; analisar a forma com que a empresa trata os conflitos; analisar como o gestor percebe os conflitos da empresa; e analisar como os subordinados percebem os conflitos da empresa.

Conforme Silveira e Córdova ( 2009 p. 31), uma pesquisa qualitativa tem foco no aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc; sem se preocupar com a representação numérica; sua preocupação é com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Uma pesquisa exploratória segundo Silveira e Córdova (2009 p. 35), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. As pesquisas exploratórias podem ser classificadas como : pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Silveira e Córdova ( 2009 p.35) mencionam que a pesquisa descritiva se propõe a descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Ela exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar são exemplos deste tipo de pesquisa : estudos de caso, análise documental, pesquisa ex -post-facto.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, cujo objeto é a empresa ITAFUNGE FUNDIÇÕES GERAIS LTDA. De acordo com Fonseca (2002, p.33),

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o

porque de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo como ele procede.

Ainda de acordo com Fonseca (2002), o estudo de caso caracteriza-se a partir de uma perspectiva interpretativa, procurando compreender o mundo, do ponto de vista dos participantes, ou através de uma perspectiva pragmática, visando apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo, do ponto de vista do investigador.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque a fundamentação teórica metodológica do trabalho implicou uma investigação em livros e artigos sobre a administração de conflitos nas organizações. De campo, pois foram coletados dados por meio de entrevistas semi estruturadas e observação da pesquisadora, uma vez que o objeto desta pesquisa trata-se de gestão de conflitos na organização.

### 3.3 POPULAÇÃO AMOSTRA

A empresa conta com 50 funcionários, distribuídos nos setores produtivos e administrativos; sendo que desses, 80% atua na área produtiva.

A gestão operacional produtiva da empresa é feita por uma equipe técnica composta por :

- ✓ um Supervisor de Produção;
- ✓ um Coordenador de Produção;
- ✓ um Técnico Metalúrgico ;
- ✓ uma Programadora de PCP ( Planejamento e Controle da Produção).

Esta equipe técnica, por estarem em contato direto com a parte operacional e produtiva da empresa e também com os clientes, foram escolhidos para participar desta pesquisa; além da Assistente de Recursos Humanos da empresa, que atua diretamente com todos os Colaboradores da empresa e a Gerente Financeira que atua com os Clientes e Fornecedores gerindo o contas a receber e a pagar da empresa

### 3.4 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada com a mais absoluta atenção, teve com método de coleta de informações, questionário, entrevista e observação.

Os dados coletados foram respondidos por seis entrevistados. No início foi explicado pela Entrevistadora o motivo da entrevista e solicitado que todos se sentissem a vontade para darem as respostas.

A coleta de dados ocorreu na empresa em horário pré acordados com os Entrevistados com tempo médio de duração de 40 minutos cada uma. As questões foram as mesmas para todos os Participantes.

A entrevista foi semi estruturada com o auxílio de um questionário com perguntas abertas ( Apêndice D) em que os Pesquisados puderam responder livremente as questões para que o Entrevistador anotasse as respostas de tudo o que foi declarado.

Pretende-se com esta pesquisa levantar opiniões, atitudes, crenças e outros fatos relevantes que podem surgir.

Durante as entrevistas houve uma grande interação entre os Entrevistados e o Entrevistador objetivando uma forma mais otimizada de percepção, a qual promoveu uma conversa informal, um debate de ideias sobre as questões formuladas sem que os Entrevistados fossem induzidos pelo Entrevistador. Observações relevantes neste debate foram anexadas nesta pesquisa.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada pelo montante de informações captadas pelos métodos descritos.

A interpretação das informações foi realizada buscando os objetivos gerais e específicos deste trabalho. Esta interpretação foi condicionada ao referencial teórico apresentado neste trabalho e, cada questão foi formulada propositalmente para a obtenção dos objetivos.

O Pesquisador com os dados coletados, avaliou cada resposta na forma de um relatório para melhor interpretação

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo principal deste trabalho é analisar a percepção dos Gestores ou Líderes em relação às situações de conflitos dentro da empresa identificando os tipos de conflitos quando ocorrem e a forma como a empresa os administra.

### 4.1 DADOS GERAIS DOS ENTREVISTADOS

Analisando as entrevistas feitas com os gestores, foram verificados alguns aspectos com relação à faixa etária, tempo na empresa e grau de instrução. Dos seis gestores entrevistados, três se encontram na faixa de 30 a 39 anos e três na faixa etária dos 40 a 50 anos. Quanto ao tempo que trabalham na empresa, um gestor está na empresa há 21 anos, dois a 15 anos um a 10 anos, um a 6 anos e um a 4 anos. Em relação ao grau de instrução, um gestor possui graduação em sua área de atuação, dois possuem especialização em sua área de atuação, um está concluindo a graduação em sua área de atuação e dois gestores possuem ensino médio completo.

### 4.2 VIVÊNCIA DE SITUAÇÕES DE CONFLITOS

A partir dos questionamentos efetuados aos entrevistados, buscou-se identificar se os mesmos já vivenciaram situações de conflitos na empresa; em que situações os conflitos ocorreram e se poderiam citar algumas situações conflituosas, vivenciadas.

Nesse sentido, todos os entrevistados disseram que já vivenciaram situações de conflitos. Já, em relação a como os conflitos ocorreram, o entrevistado “a” disse que: durante um atrito entre um colaborador e um prestador de serviços terceirizado, começou com uma discussão que foi se acalorando por discordarem do tamanho de uma peça, se a mesma caberia ou não no caminhão, ao ser carregada. O entrevistado “b” disse que presenciou diversas situações de conflitos. Citando uma

situação relacionada com um colaborador e o fornecedor de refeições, quando discutiam sobre a qualidade da refeição que estava sendo fornecida para a empresa. O entrevistado “c” observa que a situação de conflito presenciada se deu devido a falta de cumprimento do dever de um colaborador e por insubordinação, falta de respeito entre colegas de trabalho. O entrevistado “d” também observou situação de conflito ocorrida por divergências de opiniões entre duas ou mais pessoas. Inclusive envolvendo o próprio entrevistado em vários casos. Já, o entrevistado “e”, cita uma situação relacionada a um colega de trabalho, que falou uma mentira e depois não a assumiu perante a Diretoria da empresa. O entrevistado “f” cita que o conflito ocorreu quando um colega de trabalho que não estava cumprindo com seu dever foi advertido verbalmente começando a partir daí a se sentir perseguido.

Portanto, observou-se que todos os entrevistados vivenciaram situações de conflitos. Além disso, os exemplos dados são, na sua essência muito parecidos, especialmente porque se tratam de relações interpessoais. Destacam-se os exemplos dos entrevistados “a” e “b” que se referem a conflitos com clientes externos, assunto que pode ser tratado em futuros trabalhos.

Neste sentido confirma-se o que diz Chiavenato (2003, p.305) que “conflito significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar.”

Chiavenato (2008), menciona ainda, que o conflito é inevitável à vida e faz parte da sua natureza humana, ele constitui o lado oposto da cooperação. Para que haja conflito deve haver interferência deliberada entre uma das partes.

A partir da análise das situações mencionadas, pode-se observar que há uma predominância de conflitos relacionados a relacionamentos em detrimento daquelas relacionadas a tarefa (conteúdo e objetivos do trabalho). Essa situação ficou bastante enfatizada nas entrevistas, apesar disto a pesquisadora percebeu da parte dos entrevistados uma preocupação em preservar os relacionamentos interpessoais.

As situações de conflitos são antecedidas por sintomas que pode ser um tom de voz mais agressivo, uma expressão facial que se apresentam diante do grupo e podem ser percebidos diferentemente entre seus membros. Conhecendo os sintomas do conflito e sabendo distingui-lo, o Gestor pode agir sobre a situação, a fim de potencializá-la, construindo melhores resultados para o grupo impedindo-o de crescer e causar problemas futuros.



Em síntese, as principais situações em que os conflitos ocorrem lembradas pelos pesquisados estão relacionadas a relacionamentos interpessoais, o conhecimento de como atuar neste sentido será essencial para a atuação do gestor na administração de conflitos.

#### 4.3 SITUAÇÕES QUE LEVAM A CONFLITO NA EMPRESA

Este questionamento procurou-se identificar a percepção dos entrevistados referentes a situações que levam a conflito dentro da empresa.

O entrevistado “a” mencionou que na maioria das vezes o conflito é motivado pelo estresse relacionado ao grande volume de trabalho e o número reduzido de pessoas para executá-lo, aliado a infraestrutura de maquinários e ou equipamentos insuficientes que acabam levando as pessoas aos seus limites. A entrevistada “b” por sua vez acha que a má comunicação contribuiu para o surgimento do conflito. O entrevistado “c” acredita que a falta de interesse, descontentamento, falta de comunicação, insatisfação com o trabalho, falta de respeito entre os colegas algumas vezes e, não saber distinguir entre liderança e autoritarismo levam a conflitos. O entrevistado “d” menciona que alguns colegas de trabalho não possuem a visão sistêmica da empresa e com isto acreditam que o seu trabalho é sempre mais importante do que o do outro. Com isto acabam entrando em conflitos com pessoas de setores diferentes. O entrevistado “e” menciona que as situações de conflitos algumas vezes ocorrem de forma tendenciosa como o ciúmes de um colega que quer ter benefício de alguma coisa em detrimento do profissionalismo. O entrevistado “f” por sua vez menciona que o estresse motivado pela pressão na realização de um trabalho e a cobrança por resultados é fator gerador de conflitos.

De acordo com os entrevistados, as situações que levam ao conflito são diversas como estresse relacionado ao volume de trabalho versus número reduzido de pessoas para executar, descontentamento, falta de comunicação, falta de interesse dentre outros citados.

De acordo com Berg (2012) as principais causas de conflitos organizacionais estão relacionadas a mudanças advindas de pressão do mercado, levando ao enxugamento de pessoal, redução de custos, adaptações estruturais e

comportamentais; recursos limitados tanto de pessoas quanto financeiros e choque entre metas e objetivos. Fazendo uma análise podemos perceber que as causas mencionadas pelo autor estão de alguma forma presentes nas respostas dos entrevistados.

#### 4.4 OS EFEITOS DOS CONFLITOS DENTRO DA EMPRESA E DA EQUIPE DE TRABALHO

Este questionamento procurou saber na opinião dos entrevistados quais os efeitos dos conflitos dentro da empresa e da equipe de trabalho.

O entrevistado “a” mencionou que gera baixo rendimento no desempenho dos trabalhos e das tarefas levando a desmotivação. O entrevistado “b” por sua vez acredita que gera falta de colaboração entre um colega e outro, estresse nas pessoas, demonstrando nervosismo, mau humor e grosseria quando levado para o lado pessoal. O entrevistado “c” menciona que alguns conflitos são benéficos porque trazem melhorias, geram várias opiniões diferentes e com isto tem-se uma visão contrária de algo que se acreditava certo. Em outras situações quando o conflito ocasiona bate boca e discussão gera inimizades entre os colegas sendo ruim para a empresa e para o empregado. O entrevistado “d” acredita que quando ele ocorre de forma tendenciosa, pessoal é ruim para a empresa e para a equipe. O entrevistado “f” por sua vez observa que promove mais diálogo, o trabalho em equipe devido a oportunidade de expor ideias. O conflito é considerado bom porque te leva a pensar e rever posições segundo ele.

Chiavenato ( 2003 ) menciona que os conflitos envolvem aspectos positivos e negativos e que a percepção quase sempre nos leva a entender que os aspectos destrutivos dos conflitos internos e externos são mais visíveis.

Os entrevistados mencionaram os aspectos negativos dos conflitos quando ele é destrutivo, entretanto os entrevistados “c” e “f” citaram que quando o conflito é positivo ele é benéfico para a pessoa e para a empresa porque gera discussões que trazem melhorias e mudança de ótica sobre uma determinada situação.

#### 4.5 ABORDAGEM E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Esta questão procurou identificar na opinião dos entrevistados a abordagem e a resolução de conflitos pela administração da empresa.

O entrevistado “a” acredita que falta uma investigação mais apurada do que gerou o conflito, porque as pessoas são confrontadas, ouve-se as partes e ao final dá-se a impressão de que se acredita mais em um em detrimento do outro. O entrevistado “b” considera positivo por reunir as pessoas envolvidas e confrontá-las ouvindo atentamente as partes para se buscar uma solução para o problema. O entrevistado “c” acredita que a abordagem é boa e a resolução idem, porque se tenta resolver o conflito da melhor maneira possível sem prejudicar as partes visando sempre à política da empresa. O entrevistado “d” menciona que na maioria das vezes é resolvido de forma amigável para ambas as partes. Em outras vezes apesar de ouvir as partes há um pré julgamento ou posicionamento devido o histórico do (s) envolvido(s) e assim acaba-se pendendo para um dos lados devido ao pré julgamento. O entrevistado “e” diz que a abordagem é boa e a resolução é satisfatória por ouvir as partes envolvidas. O entrevistado “f” diz que a abordagem é boa na maioria dos casos porque se busca uma saída satisfatória para o problema.

A maioria dos entrevistados relatou que a abordagem e a resolução dos conflitos é satisfatória por parte da Administração da empresa por ouvir as partes envolvidas.

Conforme mencionado nesta monografia, Neto (2005), menciona que é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão investiguem-se os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

Chiavenato (2004, p.418) por sua vez afirma que “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”.

Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012), por esta razão o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta a sua disposição, como: negociação, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Portanto o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente.

#### 4.6 OS RESULTADOS DOS CONFLITOS E SEUS REFLEXOS

Este questionamento procurou identificar na opinião dos entrevistados quais os resultados dos conflitos e seus reflexos para empresa.

O entrevistado “a” mencionou que gera-se um aprendizado de uma maneira geral. Os reflexos são situações melhores para a empresa. O entrevistado “b” observou que o resultado é benéfico na maioria das vezes porque os envolvidos tiram a experiência como aprendizado melhorando profissionalmente e pessoalmente. O entrevistado “c” falou que os resultados são satisfatórios porque os conflitos são divergências de opiniões e após analisados trazem melhoras para a empresa e para os envolvidos. O entrevistado “d” falou também que os resultados são bons para a empresa e para os envolvidos porque ocorre um aconselhamento através de exemplos e o fato tende-se a não se repetir. Os envolvidos tem a oportunidade de se tornarem melhores tanto pessoal como profissional. O entrevistado “e” comentou que ocorre melhoria porque o convívio fica melhor quando os envolvidos não levam para o lado pessoal. O entrevistado “f” por sua vez observou que de um modo geral traz resultados satisfatórios promovendo oportunidades. Em alguns momentos cria um ambiente de trabalho negativo quando o colega leva para o lado pessoal.

Todos os entrevistados mencionaram que os resultados e os reflexos dos conflitos de uma forma geral são benéficos e levam a melhorias tanto no nível pessoal como profissional dos envolvidos.

Conforme (MCINTYRE, 2007 p. 303) “o que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito”

Chiavenato (2003, p.309) menciona que, os conflitos envolvem aspectos positivos e negativos. Nesse sentido, a percepção quase sempre leva a crer que os aspectos negativos e destrutivos do conflito interno e externo são mais visíveis. Assim, recomenda que não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno. Também o conflito externo, provocado por forças que vêm de fora da organização pode exercer pressão

fortemente desintegradora. Todavia, o conflito pode apresentar potencialidades positivas, permitindo o fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertencer à organização. Conforme mencionado nesta monografia.

#### 4.7 RELEVÂNCIA AO SE ABORDAR UMA SITUAÇÃO CONFLITANTE

A partir dos questionamentos efetuados procurou identificar na visão dos entrevistados o que eles consideram relevantes ao se abordar uma situação conflitante dentro da empresa e buscou-se identificar quais técnicas de comunicação utilizada.

O entrevistado “a” falou que procura frisar os pontos positivos e procura dialogar de forma tranquila para chegar a um acordo. O entrevistado “b” mencionou que quando ocorre um conflito as pessoas geralmente se apresentam na defensiva; então ele aborda a questão com calma procurando dar abertura para que o outro fale e exponha as suas ideias. O entrevistado “c” disse que considera relevante saber o que ocasionou o conflito e procura usar o diálogo para iniciar a comunicação. O entrevistado “d” considera relevante não deixar o conflito partir para o lado pessoal e para isso inicia com o diálogo. O entrevistado “e” disse que procura ouvir as duas partes e considera relevante manter –se calmo. O entrevistado “f” também como os demais procura manter a calma, ouvir as partes e dialogar.

Foi unânime entre os entrevistados que o diálogo é a técnica de comunicação utilizada para abordar uma situação conflitante, além de manter a calma para se chegar num acordo.

Berg (2012) afirma ainda, que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo, dependendo da situação e do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012), por esta razão o gestor precisa saber

como e quando usar cada ferramenta a sua disposição, como : negociação, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Portanto o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente.

#### 4.8 ESTRATÉGIAS NA ABORDAGEM DE UM CONFLITO

Este questionamento buscou identificar na opinião dos entrevistados quais estratégias usadas que deram um melhor resultado na abordagem de um conflito.

O entrevistado “a” disse que ouvir o outro atentamente e não pré julgar mantendo a calma. O entrevistado “b” falou que usa o aconselhamento por exemplos. O entrevistado “c” mencionou que procura ouvir o outro e ser humilde acatando o próprio erro, mas sem antes discutir bastante a sua opinião até ser levado a entender que estava errado. O entrevistado “d” disse que usa o diálogo e demonstrando de maneira claro seu ponto de vista. O entrevistado “e” alegou que antes de qualquer coisa procura se acalmar para poder ouvir o outro antes de pre julgar. O entrevistado “f” por sua vez assim como os outros mencionou que o dialogo é a melhor estratégia.

De acordo com Chiavenato ( 2004, p.418) conforme mencionado neste trabalho o gestor tem a sua disposição três abordagens para administrar conflitos, sendo elas : abordagem estrutural, abordagem de processo e abordagem mista.

#### 4.9 EQUILÍBRIO DURANTE UMA CONFRONTAÇÃO

Esta questão procurou saber o que os entrevistados fazem para manter equilíbrio emocional durante uma confrontação.

O entrevistado “a” disse que começa a dar risada porque agindo assim consegue se manter calmo porque o riso disfarça o nervosismo que sente no momento. O entrevistado “b” disse usa o bom senso. O entrevistado “c” falou que não consegue se controlar emocionalmente durante uma confrontação. O entrevistado “d” disse que não consegue se controlar em alguns momentos, em outros procura respirar para tentar manter a calma e algumas vezes foge do conflito

virando as costas e deixando as pessoas falando sozinhas. O entrevistado “d” respira fundo para não entrar em nervosismo e não pré julgar. O entrevistado “f” assim como o “d” disse que respira fundo e tenta se manter calmo.

Berg (2012) conforme mencionado neste trabalho, defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O conflito pessoal é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e que reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como se age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito. O Conflito interpessoal é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de forma diferente.

Apesar de grande parte dos conflitos serem causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são de origem interpessoal, o que os torna mais difíceis de lidar. Podem existir ainda, dentro das organizações, conforme Berg (2012), dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal que é a divergência em uma mesma área, setor, etc) e, intergrupar, que é a dissensão entre áreas, setores diferentes.

De uma forma geral cada entrevistado age de uma forma para tentar manter o equilíbrio emocional, há os que conseguem tentando respirar fundo para não entrar em atrito mais forte e outros que mencionaram que não conseguem manter o equilíbrio nestas situações.

#### 4.10 VIVENCIANDO UMA CONFRONTAÇÃO NÃO BEM SUCEDIDA

Este questionamento procurou identificar se os entrevistados presenciaram em algum momento uma situação de confrontação não bem sucedida e o que consideravam que deu errado.

O entrevistado “a” presenciou uma confrontação não bem sucedida e considera que a causa disto foi que se perdeu o respeito entre as partes. O entrevistado “b” também presenciou e considera que o erro foi que as partes estavam irreduzíveis na defesa de seus pontos de vista. O entrevistado “c” presenciou e acha que as posturas estavam divergentes não dando abertura a diálogo. O entrevistado “d” presenciou e atribui o não êxito a pontos de vistas divergentes de vista e opiniões rígidas. O entrevistado “e” por sua vez, não

presenciou nenhuma confrontação não bem sucedida. O entrevistado “f” disse presenciou e considera que o erro foi falta de flexibilidade de uma das partes.

De uma forma geral, as maiorias dos entrevistados presenciaram em algum momento uma confrontação não bem sucedida com causas distintas desde falta de respeito mútuo, rigidez e inflexibilidade e não saber ouvir.

De acordo com Berg (2012), conforme mencionado neste trabalho, o conflito organizacional não é fundamentado em sistemas de princípios e valores pessoais, e sim no resultado das dinâmicas organizacionais.

#### 4.11 COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Este questionamento procurou deixar os entrevistados a vontade para comentar algo sobre o tema que não tenha mencionado durante a entrevista.

O entrevistados “a”, “c”, “d” e “f” não quiseram acrescentar nada sobre o assunto tratado. O entrevistado “b” comentou que independentemente da discussão cada um tem o direito de expor a sua verdade não importando se o outro acredita ou não. O entrevistado “e” disse que a empresa deveria oferecer treinamentos aos Líderes e Gestores sobre o tema porque ele é difícil de abordar.

De uma maneira geral todos os entrevistados nunca tinham sido entrevistados para falar de conflitos e foi unânime a satisfação de todos porque alegaram que tiveram que pensar sobre o assunto os levando a crer que o conflito apesar de parecer num primeiro momento ruim não é tão negativo como imaginavam.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise criteriosa de todo o processo de construção deste estudo, acredita-se que os resultados apurados foram relevantes.

Referente à percepção dos Gestores ou Líderes em relação às situações de conflitos em uma empresa familiar de setor metalúrgico, finalidade do objetivo geral deste trabalho, acreditam-se que os conflitos quando não gerados por ciúmes ou de situações tendenciosas são benéficos para a empresa e para as pessoas porque geram oportunidades de melhorias tanto no nível pessoal como profissional. Mostrando uma visão diferente para um mesmo problema.

Como resposta aos objetivos específicos os tipos de conflitos que ocorrem na empresa estão relacionados ao estresse devido pressão por excesso trabalho e cobranças de resultado, enxugamento de pessoal, comunicação deficiente, falta de respeito entre as partes e inflexibilidade de um dos lados, não saber ouvir, confundir liderança com autoritarismo .

Com referência ao tratamento dispensado pela empresa aos conflitos a avaliação dos Gestores e ou Líderes é boa e satisfatória porque promove o ouvir as partes objetivando a melhor solução para o problema.

Com relação à forma como os Gestores ou Líderes percebem os conflitos na maioria das vezes ele é visto de forma positiva por promover mudanças e levando as pessoas a reverem comportamentos ou posicionamentos que se julgavam corretas até então.

Os resultados apurados reafirmaram as discussões apresentadas na fundamentação teórica desta monografia que destaca que o conflito é inerente ao ser humano e existe desde o início da humanidade. A medida que ele vai sendo resolvido e as soluções alcançadas provoca inovação, gerando novas mudanças, as quais promoverão outras inovações e assim por diante.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, Nonata Silva. **Conflitos nas Organizações**. Disponível em : <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>. Acesso em : 14 jul.2014

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos** : abordagem práticas para o dia a dia. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012

BISPO Patrícia. As técnicas que ajudam a mediar conflitos. Disponível em : [http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Materia/5041/as-tecnicas-que-ajudam-a-mediar-conflitos.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Materia/5041/as-tecnicas-que-ajudam-a-mediar-conflitos.html) acesso em 15 jul.2014

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo : Saraiva, 2012

CAVALCANTI. Antônio Carlos Ribeiro. **O Gestor e seu papel na gestão de conflitos, um estudo de caso em uma empresa de varejo de vestuário masculino**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. 2006. Disponível em : [file:///C:/Users/Madalena/Downloads/Gest%C3%A3odeconflitos%20UFMG%20antonio\\_carlos.pdf](file:///C:/Users/Madalena/Downloads/Gest%C3%A3odeconflitos%20UFMG%20antonio_carlos.pdf) acesso em 18 jul.2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

FRIEDRICH, Taise Lemos; WEBER, Mara A. Larissa. **Gestão de Conflitos : Transformando Conflitos organizacionais em Oportunidades**. Disponível em : [http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html). Acesso em : 14 jul.2014

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ed da UFRGS, 2009 (p.31-42). (p.67-88)

MARKONI , Marina de Andrade ; LAKATOS, Eva Maria . **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Hall, 2008

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba : UTFPR, 2008. 122 p. ; il .: 21 cm

**APENDICE A**

**APENDICE B**

**APENDICE C**

## APENDICE D

Este questionário é composto por 10 questões com perguntas abertas e faz parte da entrevista semi estruturada.

Objetivo : Avaliar as reações e respostas aos questionamentos previamente formulados.

As questões foram repassadas oralmente ao Entrevistado, seguindo a proposta cujas respostas foram anotadas pelo Entrevistador.

Questões utilizadas na entrevista.

1. Você já vivenciou situações de conflitos na empresa? Em que situações ela ocorreu? Poderia citar algumas?
2. Na sua opinião que situações levam a conflito na empresa?
3. Quanto aos efeitos dos conflitos como você os avalia dentro da empresa e da equipe de trabalho?
4. Como você avalia a abordagem e a resolução dos conflitos pela Administração da empresa?
5. Quais os resultados dos conflitos e seus reflexos para a empresa na sua opinião?
6. O que você considera como relevante ao se abordar uma situação de conflitante dentro da empresa, quais técnicas de comunicação você usa?
7. Em sua opinião, quais estratégias usadas que deram um melhor resultado na abordagem de um conflito?
8. O que você faz para manter o equilíbrio emocional durante uma confrontação?
9. Você já presenciou uma confrontação não bem sucedida? O que considera que deu errado?
10. Você tem algum outro fato que queira comentar com relação a este assunto?