



CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: COMO OS PADRÕES COMPORTAMENTAIS INFLUENCIAM NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Beatriz Santos PEREIRA (G ó Universidade Estadual de Maringá-UEM)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo explorar conhecimentos sobre como padrões comportamentais influenciam no desenvolvimento da organização, como pessoas reagem diante de situações em que ideias e atitudes são colocadas em conflito. Os objetivos específicos foram: analisar comportamentos ao desempenhar atividades da empresa; verificar como é feita a motivação dos empregados; identificar os principais motivos para surgimento de conflitos; apresentar seus tipos e buscar solucioná-los. O instrumento de pesquisa foi aplicado em duas instituições privadas, sendo a Empresa A do ramo de vendas, especificamente de brinquedos, com universo de 22 funcionários; e a Empresa B que trabalha tanto com vendas como setor administrativo, no ramo automotivo, mas foi aplicado somente para os 35 funcionários que trabalham internamente nessa administração. Entre resultados adquiridos se averiguam as diferenças nas respostas entre as empresas, sendo que na segunda há mais pessoas insatisfeitas e propensas ao conflito do que na primeira. Para isso foram analisados fatores relevantes como: satisfação com o trabalho; esforço físico; trabalho em equipe; salários e benefícios condizentes com capacidade profissional; atuação do superior imediato; frequência em que acontecem conflitos e atitude perante eles; e como é considerada a qualidade de vida no trabalho. Os resultados não limitam o tema e são necessárias pesquisas com abrangência específica de cada empresa que é analisada, pois estes funcionários são ativadores inteligentes de recursos, que irão utilizá-los para levar ao sucesso organizacional; aquele que é desmotivado poderá desencadear além do conflito interno, conflitos intergrupais, portanto cada empresa deve ser analisada de acordo com suas políticas organizacionais.

Palavras-chave: Conflitos Organizacionais. Padrões Comportamentais. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

A organização é uma entidade social, que trabalha em cima de uma base contínua para alcançar um objetivo ou objetivos comuns. É constituída por pessoas, e para que esta mude as pessoas também tem de mudar. Como o ser humano é único, a forma como seus pensamentos, comportamentos e ações refletem no contexto organizacional poderá influenciar diretamente no desenvolvimento da empresa. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

O artigo aqui desenvolvido possibilita uma visão de como as pessoas variam no modo como

reagem aos mesmos aspectos de seus trabalhos, como um funcionário desmotivado não produz em seu maior potencial e como a organização influencia nas atitudes e na formação da atitude dos indivíduos.

É essencial questionar qual a grande importância da motivação do funcionário dentro da empresa, tendo em vista que esta é a soma das pessoas, máquinas e outros equipamentos, portanto sendo essencial que este esteja incentivado a trabalhar de acordo com as normas da empresa e com os demais funcionários, ajudando a buscar o sucesso organizacional. Para isso será possível a análise de como o desenvolvimento de grupos traz conflitos quando estilos individuais se debatem da administração desses conflitos e quais as suas consequências.

Os conflitos podem trazer custos, não somente financeiros, mas também com tempo, estresse, desgaste e com a rotatividade de pessoal, portanto é preciso entender suas consequências para saber como lidar e para tentar evitá-los ou até mesmo transformá-los em positivos, ou seja, quando ele surge em acordo com um objetivo e quando há a discussão da melhor maneira para poder atingi-lo. Nenhuma empresa quer funcionários em estado de inércia, pelo contrário, deseja que tenham interesse em fornecer ideias e discutir o melhor resultado, porém de maneira pacífica, sem conflitos negativos.

Também será possível entender a qualidade de vida no trabalho, como o desenvolvimento organizacional exige uma atenção planejada e sistemática da competência, de uma melhoria da eficácia e do funcionamento geral da organização, e por fim, mas muito importante, quais são os tipos de conflitos existentes na empresa, suas causas e formas de intervir, além da visão geral do excelente lugar para se trabalhar e o que torna alguns locais de trabalho tão bons.

Na administração, especificamente na área de Recursos Humanos, há vários estudos sobre a administração de conflitos. Por isso o presente tem como objetivo analisar como os padrões comportamentais influenciam no desenvolvimento da organização, a reação diante de situações em que ideias e atitudes são colocadas em conflito, o motivo pelo qual são gerados e qual o papel das empresas para evita-los; e justifica-se pela necessidade de saber como as organizações resolvem os conflitos atualmente e o que discorrem os teóricos.

Para tanto, este artigo estrutura-se em cinco seções, a iniciar por esta introdução, em seguida o referencial teórico que abarca temas referentes aos conflitos organizacionais, seus tipos, causas e como os padrões comportamentais das pessoas influencia no desenvolvimento da organização. Explica-se os procedimentos metodológicos, os resultados alcançados com apresentação e análise de dados através de comparação por meio de gráficos, entre as duas empresas questionadas, e por último, apresenta-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico trata dos conflitos, seus tipos e causas, maneiras de intervir, vantagens e desvantagens; as atitudes e diferenças individuais, a relação entre os conflitos intergrupais e a administração e seus custos, e assim como alcançar a eficácia organizacional, a qualidade e a satisfação com o trabalho desempenhado.

2.1 CONFLITO: TIPOS E CAUSAS

Toda organização é formada por pessoas, portanto a forma como seus pensamentos, comportamentos e ações refletem no contexto organizacional, o que pode influenciar no desenvolvimento da empresa. Literalmente, o conflito é o ato, estado ou efeito de divergirem muito ou de se oporem duas ou mais coisas; choque, enfrentamento, discussão acalorada; desavença (Dicionário Houaiss, 2004).

Para Bowditch e Anthony (2000) as pessoas variam na maneira como reagem a determinadas atividades, podendo haver fatores, além de necessidades insatisfeitas, que irão influenciar não somente a motivação, mas também a maneira de lidar com as demais pessoas.

Esse contexto pode ser aplicado nas organizacionais, que por muitas vezes irão colocar funcionários com ideias diferentes para exercer uma mesma função, trazendo assim o conflito. Segundo Carvalhal (2009), os conflitos que mais estão presentes nas organizações são os interpessoais, intergrupais e interorganizacionais. O primeiro e o segundo sendo entre gerentes, administradores e líderes de projetos; já os interorganizacionais envolvem variáveis psicológicas, de princípios, de ordem sociocultural, geopolítica e econômica. Três condições antecedentes são encontradas na maioria das organizações. A primeira é a diferenciação de grupos, que realizam tarefas e se relacionam com o ambiente e começam a desenvolver maneiras únicas de pensar sobre o mundo. A segunda é que os recursos disponíveis geralmente são limitados, um grupo tem de abrir mão de uma parte dos recursos de que dispõe, tendo um compartilhamento nas organizações. A terceira é que os indivíduos e grupos são dependentes para desempenhar suas atividades, a interdependência faz com que surjam oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais.

2.1.1 Conflito e Poder

Segundo Robbins (2002), as diferenças de poder em um grupo podem provar conflitos decorrentes da repressão do mais fraco pelo mais forte ou da opressão do mais forte pelo mais fraco. Em um ambiente onde a autoridade é imposta, não dando espaço para discussão ou opinião, faz com que haja certa rivalidade entre pessoas de diferentes cargos na hierarquia.

Esse poder pode ser manifestado de forma física, impondo-se pela força; de forma econômica, a qual a pessoa utiliza da posse de recursos, oprimindo o menos favorecido; e também de maneira intelectual, ou seja, o indivíduo tem uma capacidade de criar novos conceitos, sugerir novas ideologias, fazendo com que ele seja mais favorecido que outros.

2.1.2 Maneiras de Intervir

Apesar de existirem os tipos de conflitos citados anteriormente dentro das organizações, também existem formas de intervir, que são: a mediação e a conciliação.

A mediação é um processo de autocomposição das controvérsias, usada quando as partes esgotam a negociação direta. Nessa situação, pode ser útil a ação de um terceiro como facilitador. Por meio de uma série de procedimentos específicos, o mediador estabelece um relacionamento funcional, identifica os interesses das partes, constrói em conjunto de alternativas de solução e estimula as partes a encontrarem as soluções mais adequadas. A conciliação, como abordagem alternativa, requer do conciliador um conjunto de habilidades de investigação e de ouvinte. A imparcialidade é necessária para que, sem coagir as vontades das partes, o terceiro as convença das vantagens de alcançarem um acordo que, mesmo não sendo totalmente satisfatório, poderá limitar o conflito e minimizar perdas. (CARVALHAL et al., 2009, p. 29)

Algumas vezes as partes optam por ignorar o conflito, mas mesmo sendo a solução mais cômoda, a resolução se mostra insatisfatória, podendo gerar novo conflito no futuro.

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS CONFLITOS

De acordo com Fiorelli; Malhadas; Moraes (2004), uma mesma mudança pode levar a um conflito que para alguns indivíduos seja desvantajoso, mas que para outros pode surgir uma oportunidade extraordinária.

Seguem exemplos de vantagens e/ou desvantagens: gerar novas ideias; verificar ideias existentes e ajudar a modificá-las; comprovar a coesão do grupo; revelar diferentes interesses do indivíduo e de grupos; explorar personalidades; aprender a respeito dos outros; estabelecer e comprovar os limites entre o possível e o não possível; permitir expressão de sentimentos fortes; descobrir como pensam os demais; revelar tremores; criar dependência mútua.

2.3 Atitudes e Diferenças individuais

Para Bowditch; Buono (2000) existe a teoria da equidade, a qual o funcionário irá comparar a proporção de seus esforços com os resultados. Se enxergar uma relação desigual com os demais funcionários, irá se esforçar para que possa obter recompensas maiores através de outros meios. Cada organização possui uma cultura que abrange seus valores, crenças, competências, metas pessoais, e quando os funcionários contratados não se enquadram dentro desses valores, a tendência é a gerar o conflito. Muitas vezes os gerentes enfrentam o desafio de mudar as atitudes dos funcionários, e a extensão de que certa atitude possa ser mudada dependerá da direção, da intensidade, da saliência e do grau de diferenciação dessa atitude.

A direção de uma atitude é favorável, desfavorável ou neutra, podemos gostar não gostar ou ser neutros em relação a certos aspectos do nosso trabalho; a intensidade de uma atitude se refere à força do componente afetivo; a saliência se refere à importância percebida da atitude; as atitudes que contam com um grande número de crenças, valores e atitudes que as sustentam são altamente diferenciadas, aquelas baseadas em poucas crenças, valores e atitudes são pouco diferenciadas. (BOWDITCH; BUONO, 2000, p. 71)

Para que a mudança de atitude seja duradoura, os gerentes também terão de comunicar as novas crenças para que as pessoas possam se adaptar ao novo estilo da organização.

2.4 CONFLITO INTERGRUPAL E ADMINISTRAÇÃO

Conforme Bowditch; Buono (2000), o conflito intergrupar pode ocorrer devido a fatores como: disputa de papéis, escassez de recursos, mal-entendido (envolvendo a falha na comunicação), diferenciação de tarefas, entre outros. Podendo ocorrer em diversos níveis como: latente (fonte do conflito), percebido (conclusão de que há um conflito, mas as partes não se incomodam com isso), sentido (conclusão de que há um conflito, as partes ficam aborrecidas com a situação, mas não fazem nada a respeito) e por fim o manifestado (envolve comportamentos declaradamente agressivos).

A princípio, os conflitos nas organizações são inevitáveis, e antes de pensar em eliminar totalmente, se deve examinar diversas maneiras de lidar com os conflitos.

2.4.1 O Custo dos Conflitos

Seguindo Dana (2006) *apud* Manfredi (2008) as principais causas de custos financeiros nas empresas advindos dos conflitos mal gerenciados são: desperdício de tempo, com a distração, além de que os gerentes perdem parte do tempo tentando solucioná-los; qualidade de gestão, a qual oportunidades podem ser prejudicadas e afetadas, pois a competitividade falou mais alto que o planejamento estratégico; perda de funcionários; reestruturações, devido ao pensamento de fazer mudanças na estrutura da empresa. Além de custos financeiros; sabotagem e/ou roubos; queda da motivação, porque há desgaste do funcionário; rotatividade e ausências nas situações que geram muito estresse; custos com saúde, pois pode causar danos psicológicos, portanto a estimativa de custo com seguros médicos traz custos elevados para as empresas.

A emoção encontra-se por trás de todos os comportamentos do ser humano, e é preciso que se tenha um controle sobre elas, pois no transcorrer de um conflito os gastos tanto materiais como emocionais vão se juntando e dificultam o desenvolvimento da empresa.

2.5 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Bowditch; Buono (2000) apresentam quatro abordagens que podem levar ao desenvolvimento da organização: atingimento de metas, o qual a eficácia é ditada pela extensão da produção até atingir suas metas, mas o que pode trazer um conflito é que a maioria das organizações tem metas múltiplas, tornando decisões em relação à metas mais complicadas; recursos do sistema, tendo como perspectiva buscar recursos externos necessários para realização das tarefas; operações e processos internos, buscando ausência de tensões internas, boa integração entre membros da equipe, elevado nível de confiança, fluxo de informações vertical e horizontal; constituições estratégicas, analisando até que ponto os interessados da organização estão satisfeitos com a mesma.

Um dos fatores essenciais dentro da organização é o funcionário, e um meio de atingir essa eficácia organizacional é trazendo qualidade de vida no local de trabalho.

2.5.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Alguns autores, dentre eles Marcos Vinícius Carvalho Rodrigues (1994) e Eda Conte Fernandes (1996) dissertam a respeito da qualidade de vida no trabalho, sendo eles, porém um dos esboços mais desenvolvidos da QVT foi de Richard Walton, a qual define que existem oito dimensões inter-relacionadas. A compensação justa e adequada; condições de trabalho seguras e salutaras (horários de trabalho razoáveis, diminuição de riscos de doenças e ferimentos); oportunidade de utilizar e desenvolver a capacidade humana; oportunidade para crescimento e desenvolvimento (ênfase na carreira); integração social na organização de trabalho (ausência de preconceitos, o igualitarismo); constitucionalismo na organização de trabalho (direitos e deveres); espaço do trabalho dentro da vida como um todo; relevância social da vida no trabalho (trabalhador percebe a organização como altamente responsável). Quando a qualidade de vida é bem elaborada, faz com que o funcionário sintase satisfeito com o trabalho.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011), os trabalhos mais interessantes oferecem treinamentos, variedade, controle das atividades, a independência de cada funcionário, o *feedback*, integração com os colegas fora do trabalho e também o apoio social. Seu livro *Comportamento Organizacional* traz uma pesquisa que mostra que os três aspectos que tornam o trabalho mais satisfatório são as condições físicas do local de trabalho, colegas e flexibilidade de horário, já os três aspectos mais baixos são o plano de aposentaria, remuneração e estresse no trabalho.

(...) uma vez que o espaço organizacional dos trabalhadores, para uma participação mais efetiva, deva ser ampliado, é essencial que os mesmos estejam treinados, qualificados e satisfeitos para integrarem-se às metas da Qualidade, constituindo-se também este um grande desafio, pois não se tem notícia de uma empresa competitiva com um pessoal mal qualificado, insatisfeito e desmobilizado. (Fernandes, 1996, p. 31)

Quando os funcionários estão satisfeitos com a qualidade, a empresa se tornará um excelente lugar para se trabalhar, trazendo resultados e crescimento da organização.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima da organização depende totalmente se seus funcionários estão motivados ou não.

Matos define clima organizacional como:

Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima organizacional desumano. As pressões excessivas dos preceitos de autoridade e normativas da organização criam tensões desagradáveis. A aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a um clima organizacional de tranquilidade, motivação e confiança (...) refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma organização. Ele está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. (MATOS, 2007, p. 268).

O clima organizacional depende não somente do espaço físico da organização, mas da relação de todos os fatores que fazem a empresa, o estilo de liderança, as políticas aplicadas, os valores que a mesma segue, os integrantes, enfim, tudo aquilo que faz a organização ter determinadas características que difere das demais.

2.7 UM EXCELENTE LUGAR PARA SE TRABALHAR

Para Levering (1997), o lugar excelente para se trabalhar é onde todos são amigos, as relações não são somente organizacionais, mas também de amizade; onde não tem muita política, havendo um clima de respeito mútuo, o qual os empregados não estão preocupados em serem oapunhalados pelas costas; tratam você de maneira justa, pois injustamente, o desequilíbrio de poder poderá levar a muitos conflitos ocultos; é mais do que um emprego, é uma identidade.

Muitas vezes o funcionário passa a maior parte do dia na organização, por isso deve ser o local onde ele estará disposto a mostrar seu potencial máximo para fazer com que a empresa atinja suas metas.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois busca percepções e entendimento sobre os tipos de conflitos e como os comportamentos individuais influenciam no desenvolvimento das organizações; e descritiva, pois descreve dados relacionados a um fenômeno.

Realizou-se pesquisa bibliográfica em fontes primárias, buscando a coleta de dados em publicações adequadas e direcionadas de autores a cada abordagem no trabalho. A análise e avaliação de informações pertinentes a situação em questão visam fundamentar as hipóteses. Foram aplicados questionários a respeito da satisfação dos funcionários em relação à empresa que trabalham.

Os princípios estudados aqui poderão ser aplicados em todos os tipos de empresa. Através dos resultados abaixo será possível comprovar algumas das teorias vistas neste trabalho. Para análise dos dados, os mesmos foram organizados em gráficos e depois realizou-se uma análise comparativa das duas empresas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise foi realizada através de resultados obtidos por questionários aplicados, sendo que os colaboradores da Empresa A tinham o perfil: 100% do sexo feminino, o qual 46% trabalhavam na empresa até 1 ano, 31% de 1 a 3 anos e 23% mais de 5 anos. Na empresa B, os entrevistados eram 74% do sexo masculino, 17% do sexo feminino e 9% não responderam, sendo que 23% destes trabalhavam até 1 ano, 57% de 1 a 3 anos e 20% mais de 5 anos.

4.1 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

A primeira questão teve como propósito apresentar a medida com que o trabalho realizado agradava os funcionários, conforme demonstrado nos Gráficos 1A e 1B.

O senso comum afirma que funcionários felizes são funcionários produtivos. Com isso, os gestores passaram a investir no ambiente de trabalho para deixar seus funcionários mais dispostos. E são nas atividades que mais exigem de suas capacidades em acordo com suas atitudes é que eles mostrarão seu potencial.

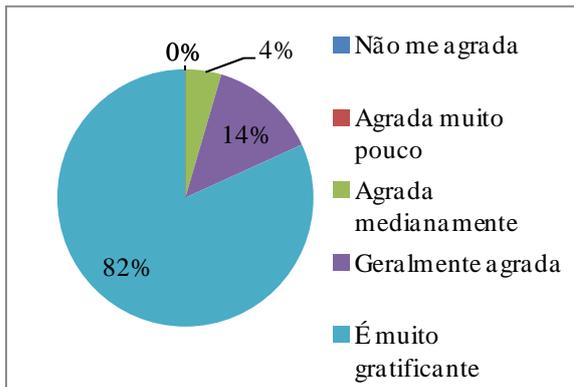


Gráfico 1A é Satisfação com o trabalho na Empresa A
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

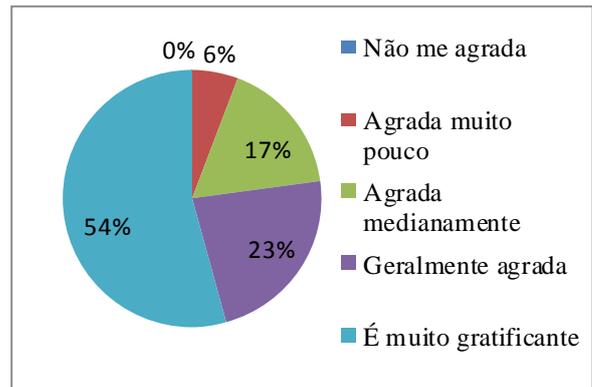


Gráfico 1B é Satisfação com o trabalho na Empresa B
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Os Gráficos 1A e 1B mostram que, em ambas as empresas, verifica-se que a maioria dos funcionários está satisfeita, porém não se pode deixar de observar que na Empresa B há uma pequena, mas significativa quantidade de 6%, pois em um universo de 35 funcionários questionados, isso significa que 2 não estão satisfeitos, o que já é preocupante, pois a organização é formada por todos seus colaboradores e é preciso ajuda-los a desenvolver suas habilidades, autorrespeito, autodisciplina de maneira a obterem a qualidade de vida em seu trabalho.

4.2 ESFORÇO FÍSICO

A segunda questão é a respeito do esforço físico, que pode ser acarretado por fazer atividades mais pesadas do que se é capaz, fazendo o funcionário acreditar que seu esforço não está sendo bem recompensado (ver Gráficos 2A e 2B).

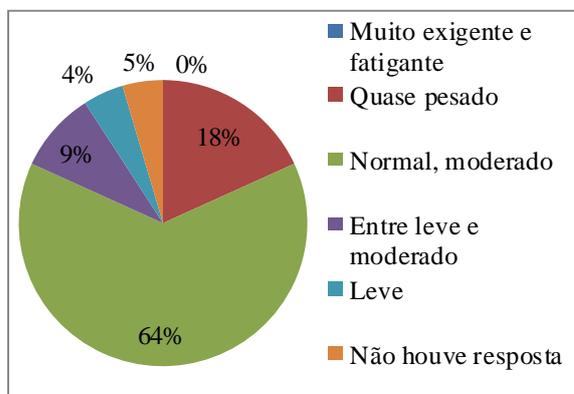


Gráfico 2A é Esforço físico na Empresa A
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

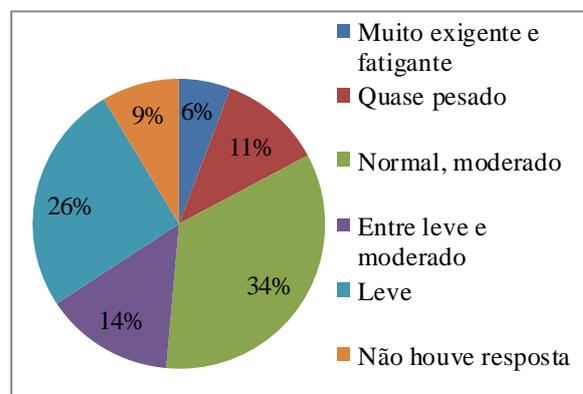


Gráfico 2B é Esforço físico na Empresa B
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Os resultados exibidos nos Gráficos 2A e 2B apontam que 64% dos entrevistados da Empresa A consideram o esforço físico normal e moderado e 18% quase pesado, 9% está entre leve e moderado, 5% não responderam, 4% diz que é leve, e nenhum sente que é muito exigente e

fatigante. Acredita-se que teve esse resultado, pois ao realizar uma venda deve-se estar a disposição do comprador, para que tenha-se uma fidelização. Já na Empresa B vê-se que os resultados foram de normal, moderado a leve e poucas pessoas responderam quase pesado, sendo expressos em 34% que acreditam que o trabalho é normal, moderado; 26% informa que é leve; 14% entre leve e moderado; 11% consideram quase pesado, 9% não responderam e 6% afirmam que é muito exigente e fatigante. Isso por se tratar de uma organização que não tem contato com clientes, portanto as exigências geralmente partem de seus gerentes, o que torna o esforço físico um pouco mais leve, mas não deixando de existir.

Esse esforço pode ser acarretado por fazer atividades mais pesadas do que se é capaz, pelas exigências de clientes, as quais fazem o funcionário acreditar que seu esforço não está sendo bem recompensado, e então começa a se esforçar menos para desenvolver atividades, muitas vezes deixando tempo ocioso quando poderia estar se dedicando a realizar outras tarefas.

4.3 TRABALHO EM EQUIPE

Na terceira questão são questionados a respeito da frequência em que é aplicado o trabalho em equipe.

Para Magin (1996, p. 15) "Uma equipe é um grupo de pessoas trabalhando juntas para atingir uma meta em que todos acreditam, a qual será difícil, ou até mesmo impossível de ser atingida por pessoas trabalhando sozinhas".

A equipe, como é formada por indivíduos, com maneiras de pensar e de agir diferentes, deve se preocupar sempre com um propósito em comum a todos, é preciso que haja compromisso e responsabilidade entre os integrantes, comunicação, cooperação, confiança, respeito mútuo, além de terem os objetivos comuns claros a todos os participantes (ver Gráficos 3A e 3B).

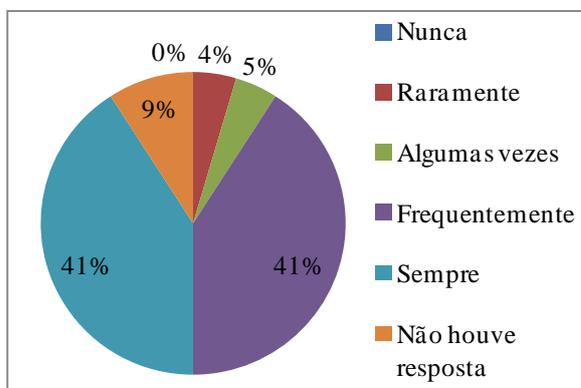


Gráfico 3A Trabalho em equipe na Empresa A

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

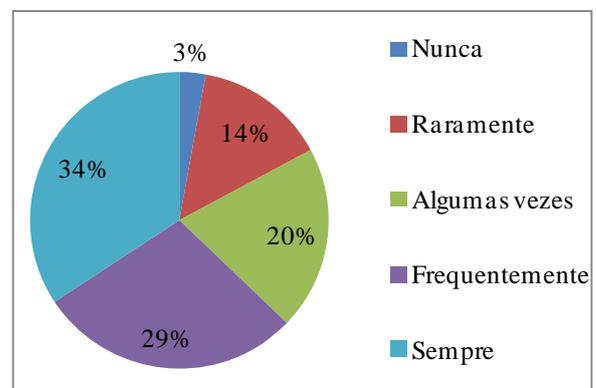


Gráfico 3B Trabalho em equipe na Empresa B

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Conforme mostram os Gráficos 3A e 3B, na Empresa A 41% responderam que sempre, assim como 41% frequentemente, 9% não responderam, 5% apenas algumas vezes, 4% raramente trabalham e ninguém respondeu que nunca teve trabalho em equipe, ou seja, pelo menos uma vez os funcionários tiveram que dividir ideias com os demais. Na Empresa B, 34% sempre exercem atividades em equipe, 29% frequentemente, 20% algumas vezes, 14% raramente e em divergência ao Gráfico 3 da Empresa A, 3% nunca trabalharam em equipe.

Fundamentando os indicativos, é possível observar como é preciso que haja compromisso e responsabilidade entre os integrantes, comunicação, cooperação, confiança, respeito mútuo, ter os objetivos claros a todos os participantes. Portanto tomar decisões em equipe tem seus pontos fortes e fracos, citados abaixo segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.280 e 281):

Pontos fortes:

Por agregar os recursos diversos indivíduos, os grupos conseguem mais input, além de heterogeneidade, para o processo decisório. Eles oferecem uma maior

diversidade de pontos de vista. Isso cria oportunidade para um número maior de abordagens e alternativas a serem consideradas. Finalmente, os grupos aumentam a aceitação de uma solução. Muitas decisões fracassam porque não são aceitas pelas pessoas. Os membros de um grupo que participam da tomada de uma decisão tendem a apoiar a solução escolhida e a estimular os demais a aceitá-la.

Pontos fracos:

(...) consomem muito tempo para chegar a uma solução. Existem pressões para a conformidade. O desejo dos membros de serem aceitos e valorizados pelo grupo pode sufocar qualquer desacordo explícito. As discussões podem ser dominadas por um indivíduo ou um pequeno subgrupo. Se essa coalizão dominante for composta de membros de capacitação baixa ou média, a eficácia geral do grupo será prejudicada. Finalmente, as decisões em grupo sofrem certa ambiguidade da responsabilidade. No processo decisório individual, é óbvia a responsabilidade pelo resultado. No processo em grupo, a responsabilidade de um membro fica diluída.

Nas empresas estudadas no gráfico, mesmo que raramente, a maioria dos funcionários já trabalhou em equipe, isso significa ambas empresas buscaram ou ainda buscam implantar a ideia de coletivo na realização das atividades organizacionais.

4.4 SALÁRIOS E BENEFÍCIOS ESTÃO DE ACORDO COM EXPERIÊNCIA E CAPACIDADE PROFISSIONAL

Na quarta questão foi indagado se, considerando a experiência e capacidade profissional de cada funcionário, os salários e benefícios estariam de acordo (ver Gráficos 4A e 4B).

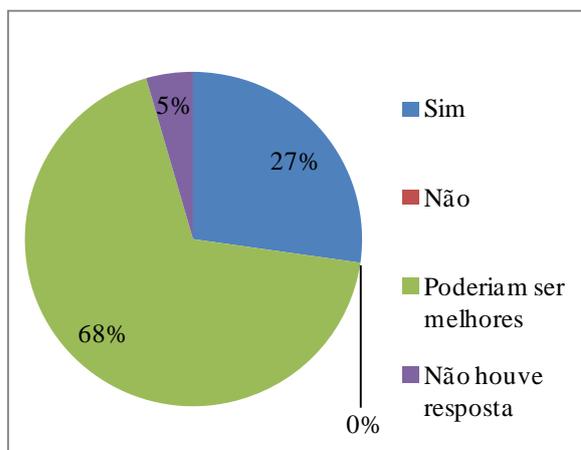


Gráfico 4A ó Salários E Benefícios na Empresa A
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

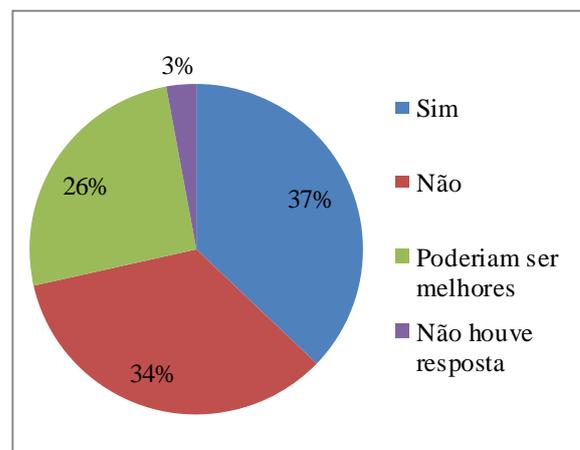


Gráfico 4B ó Salários E Benefícios na Empresa B
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Nota-se, observando os Gráficos 4A e 4B, que é uma das questões que mais gera insatisfação nos funcionários, pois na Empresa A, do ramo de vendas 68% confirmam que poderiam ser melhores, 27% estão satisfeitos, 5% não responderam, mas mesmo que preferissem um aumento, não houve nenhuma resposta dizendo que o salário não condiz com a capacidade dos funcionários. Na Empresa B, do ramo administrativo apresenta quase que uma igualdade em respostas ambíguas, pois enquanto 37% afirmam que o salário e benefícios condizem, 34% assegura que não condiz, 26% garantem que poderiam ser melhores e apenas 3% preferiram não responder.

Atualmente utiliza-se o Sistema de Remuneração por Competências e Habilidades, que conforme Junior e Filho (1999) tem como objetivo remunerar os funcionários através de seus conhecimento e habilidades que foram adquiridas no trabalho; alinhar as capacidades destes

com as necessidades da organização; ter as funções de cada cargo bem definidas e favorecer o aprendizado através dos procedimentos organizacionais.

(...) para que o indivíduo seja avaliado como competente é necessário que a empresa forneça as condições necessárias de trabalho. Portanto, para remunerar um colaborador por competência é fundamental que a empresa propicie a este trabalhador todos os recursos ó físicos e de treinamento ó para que ele possa cumprir com as metas organizacionais. (Moreira, 2009, p.45)

Para complementar a recompensa por competências, Moreira (2009, p.51) define benefícios que podem ser oferecidos para os funcionários ãcomo reforçadores positivos para que exerçam sua função de aumentar a probabilidade de ocorrência dos comportamentos esperados no ambiente de trabalho. Esses benefícios tem um objetivo de deixar os salários fixos mais atraentes e com isso gerar uma vantagem competitiva no momento do recrutamento. Esses benefícios podem ser legais (13ª salário, férias, auxílio-doença, hora extra) ou espontâneos (cesta básica, veículo, pagamento de cursos de formação, seguro de vida entre outros.)

Mas, por que então as pessoas estão sempre insatisfeitas com o salário? Chiavenato (2010, p. 279) explica dizendo que ãcomo parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada.

Para comprovar essa afirmação, pode-se notar que nos questionários, em ambas empresas, a maioria das respostas foram que os salários não são adequados ou que poderiam ser melhores, pois este funcionário sempre espera poder ter um reconhecimento cada vez maior por seus esforços.

4.5 ATUAÇÃO DO SUPERIOR IMEDIATO

Na quinta questão foi abordado como os funcionários qualificam a atuação do superior imediato. Alguns erros cometidos pelo profissional que não está preparado para o cargo de liderança, conforme Amato (2011) podem ser: não aplicar corretamente *feedback*; não confiar; não informar quais são as metas; não estimular criatividade ou autonomia; se distanciar dos funcionários e assumir créditos por idéias que vieram de seus contratados. Nessa questão, encontra-se uma variação entre os resultados (ver Gráficos 5A e 5B).

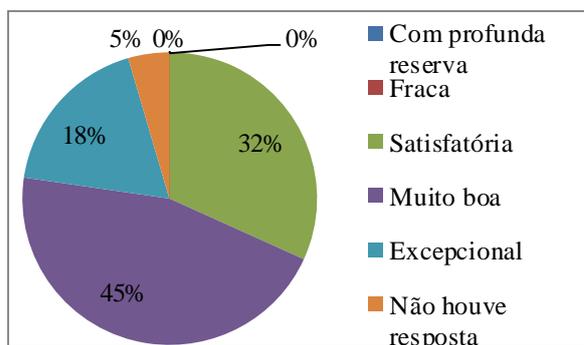


Gráfico 5A ó Atuação do Superior Imediato na Empresa A
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

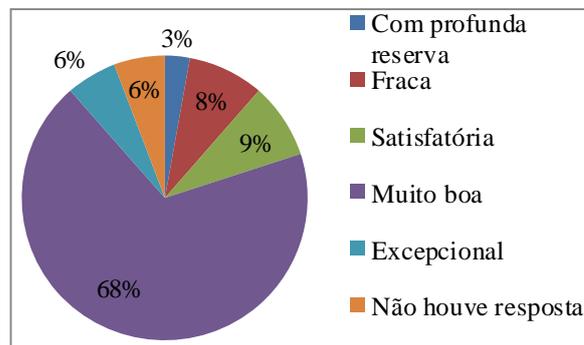


Gráfico 5B ó Atuação do Superior Imediato na Empresa B
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

No Gráfico 5A, sobre a Empresa A, tem-se 45% das opiniões para muito boa, 32% para satisfatória, 18% excepcional, 5% não responderam e nenhuma resposta para fraca ou com profunda reserva. No Gráfico 5B, sobre a Empresa B, observa-se uma variação nas opiniões, pois mesmo que a maioria de 68% ache a atuação do superior muito boa, 9% acreditam que é satisfatória, 8% que é fraca, número maior que os 6% que afirmam ser excepcional; 6% não responderam e 3% com profunda reserva.

Neste sentido, Guimarães (1988, p.47) cita que o chefe é reconhecido como líder quando demonstra sua eficácia, vontade firme, iniciativa, empenho pessoal, competência, experiência e julgamento criativo. Portanto, na Empresa A pode-se considerar que os funcionários consideram seu superior imediato um líder, pois os resultados foram de uma atuação satisfatória a excepcional. Possivelmente o chefe da Empresa B falhou em um desses aspectos citados acima com alguns funcionários, por isso teve esses resultados.

4.6 FREQUÊNCIA EM QUE ACONTECEM CONFLITOS

A sexta questão buscou indicar a frequência em que acontecem conflitos nas empresas que participaram do questionário.

Acrescentando a ideia de Bowditch e Anthony a respeito da reação das pessoas diante das atividades organizacionais, Quinn (2012, p. 106) abona que os conflitos nas organizações desenvolvem-se por uma variedade de motivos. Com frequência, os conflitos desenvolvem-se devido a diferenças pessoais, como diferenças de valores, atitudes, crenças, necessidades ou percepções. Um erro é pensar que o conflito surge somente da diferença de opiniões e metas a serem alcançadas, mas sim porque equipes discordam no caminho a ser tomado para alcançar determinado objetivo.

Na pesquisa, os resultados são mostrados através dos Gráficos 6A e 6B:

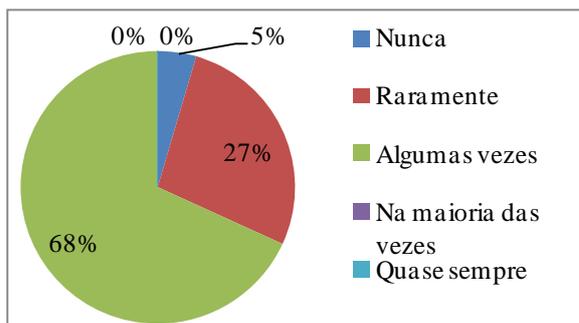


Gráfico 6A é Frequência de Conflitos na Empresa A
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

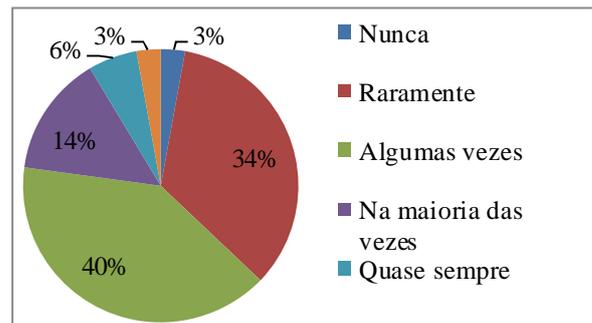


Gráfico 6B é Frequência de Conflitos na Empresa B
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Observando os Gráficos 6A e 6B, verifica-se que na Empresa A 68% alegam que estes ocorrem algumas vezes, 27% diz que raramente, 5% nunca presenciaram um conflito e ninguém diz que na maioria das vezes ou quase sempre. Na Empresa B, 40% denota que algumas vezes são ocasionados conflitos, 34% respondem que raramente, 14% expressa que na maioria das vezes ocorrem conflitos, 6% quase sempre, 3% não responderam e apenas 3% atesta que nunca houve.

Nessa perspectiva há também a visão interacionista de conflito, que encoraja o conflito.

A principal contribuição dessa abordagem é encorajar os líderes de grupos a manter constantemente um nível mínimo de conflito o suficiente para fazer que o grupo continue viável, autocrítico e criativo. Pesquisas parecem corroborar essa perspectiva. Em um estudo realizado em nove países, os autores concluíram que os conflitos nas empresas podem melhorar a compreensão por parte dos colegas, bem como proporcionar soluções criativas e inovadoras. (Robbins, Judge, Sobral, 2010, p.437-438)

Nos resultados dos gráficos, é pertinente observar que mesmo que as relações entre os colegas de trabalho são boas, o conflito é existente pelo menos algumas vezes, basta que tanto o líder como os subordinados saibam lidar com o conflito de maneira a tirar conclusões que vão ajudar a alcançar determinado objetivo/meta e com isso promover o desenvolvimento da empresa, ao invés de fazer com que esse conflito aumente sua proporção, causando um clima organizacional ruim e conseqüentemente a regressão da empresa.

4.7 ATITUDE PERANTE UM CONFLITO

A sétima questão procurou demonstrar a atitude individual dos colaboradores diante do conflito. Os resultados são mostrados através dos Gráficos 7A e 7B:

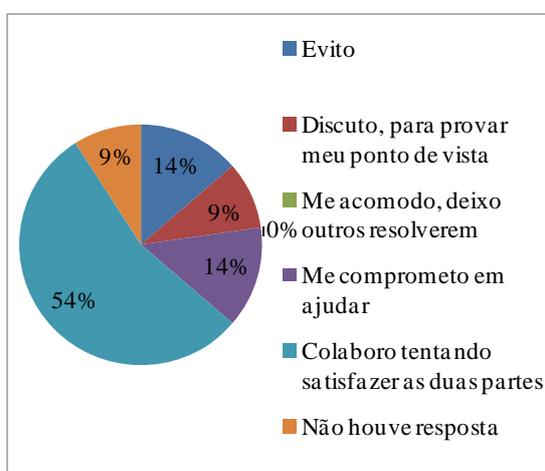


Gráfico 7A é Atitude Perante um Conflito na Empresa A
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

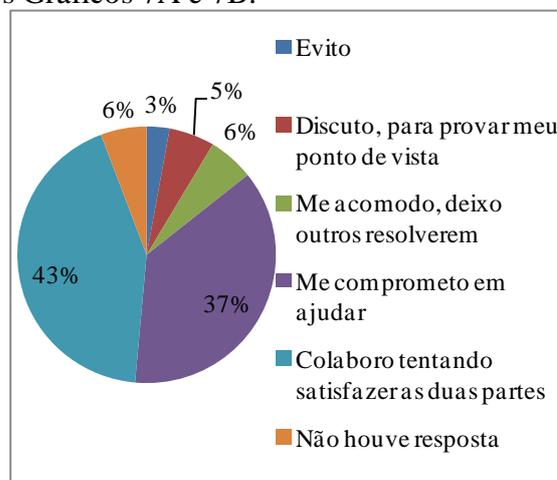


Gráfico 7B é Atitude Perante um Conflito na Empresa B
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Conforme ilustram os Gráficos 7A e 7B, na Empresa A, 54% colabora tentando descobrir qual a preocupação de cada lado e busca alternativas para satisfazer as duas partes, 14% se compromete em ajudar, enquanto 14% finge que não está vendo, 9% não responderam, 9% discutem, tentando provar que seu ponto de vista está certo e ninguém disse que se acomoda, deixando que os outros resolvam por si. Na Empresa B, 43% dos funcionários disseram que colaboram tentando satisfazer as duas partes, 37% se compromete em achar uma solução, 6% se acomoda, deixando que os outros resolvam o conflito, 6% resolveram não responder, 5% discute, tentando provar que o próprio ponto de vista está certo e 3% finge que não está vendo, evita.

Há vários tipos de comportamentos perante um conflito. Para Chiavenato (2010) mais especificamente existem 5 estilos para lidar com estes:

- Evitar: adia-se o assunto para outra ocasião ou simplesmente se retira da situação. Ocorre quando o problema não tem relevância, ou quando discordar pode ser uma alternativa perigosa. O conflito não irá desaparecer, mas sim ficar maior quando aparecer futuramente.
- Acomodação: tentativa de minimizar os problemas funciona quando acredita-se que o assunto é mais importante para o outro. É simplesmente levar o problema com a barriga.
- Competitivo: pessoa que quer impor seu ponto de vista, defendendo seus direitos e ignorando a outra parte envolvida. Ao invés de resolver o conflito, pode causar outros.
- Compromisso: As partes envolvidas cedem para chegar a um consenso, a uma solução sem tempo determinado ou pressão. Ambas tem o mesmo a ganhar e a perder.
- Colaboração: solução de problemas, buscando melhor opção para ambas. É importante o reconhecimento dos erros e a verificação de quais ideias podem ser aproveitadas para a melhor solução.

Não existe uma maneira correta para lidar com o conflito usada em todas as situações, pois cada indivíduo tem uma maneira de pensar e reagir diferente, porém quando são utilizados modelos diferentes para lidar com os conflitos, sempre haverá situações diferentes também, por isso aconselha-se buscar a melhor opção para todas as partes envolvidas.

4.8 COMO CONSIDERA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A oitava questão averigua se os funcionários já ouviram falar sobre a qualidade de vida no trabalho e se sim, como é considerada no ambiente organizacional, envolvendo condições seguras, oportunidade de crescimento, integração social, espaço físico, remuneração, regras da empresa (ver Gráficos 8A e 8B)

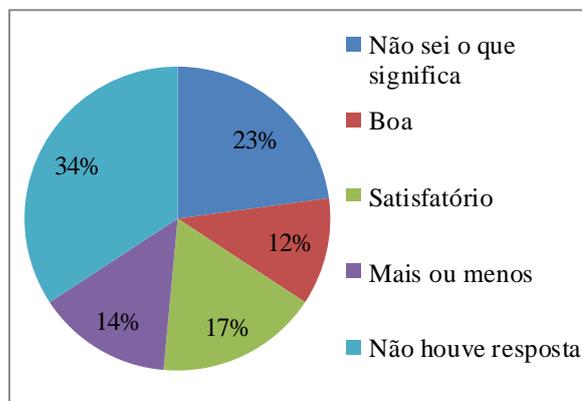
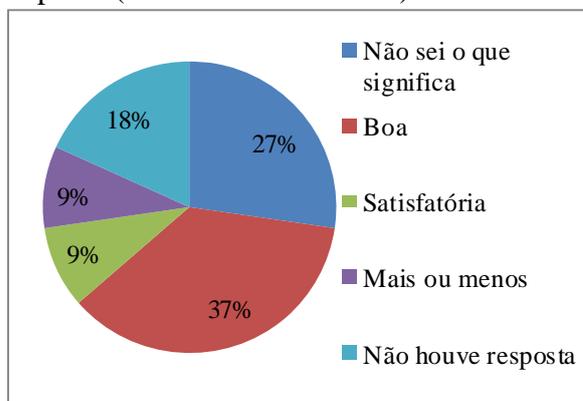


Gráfico 8A ó Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa A

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Gráfico 8B ó Qualidade de Vida no Trabalho na Empresa B

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Através dos resultados mostrados nos Gráficos 8A e 8B, observa-se que na Empresa A 37% responderam que acham a qualidade de vida no trabalho boa, 27% não sabem o que significa, 18% não responderam, 9% disseram que é satisfatória e 9% que é mais ou menos. Na Empresa B 34% não quiseram responder, 23% não souberam responder, 17% informou que é satisfatória, 14% que é mais ou menos e 12% afirmam que é somente boa.

Para Oliveira, 2006, p.162:

A QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) requer uma reflexão sobre o trabalhador enquanto indivíduo que cria expectativas de emancipação pautada na teoria da ação comunicativa, baseada na Ética Discursiva, que define o homem como um ser capaz de refletir e analisar isoladamente, sem deixar de estabelecer relações dialógicas com outras pessoas, fundamentado na justiça, na verdade e na autenticidade. Essa corrente define, portanto, que o indivíduo como ser social não consegue viver fora de seu contexto. Por outro lado, outra corrente da psicologia entende que o acontecimento social, decorrente das relações interpessoais, exerce um poder coercitivo da autoridade para quem se deve obediência, ocasionando discussões nas relações empregado-empregador.

Portanto é extremamente importante que todos os funcionários tenham conhecimento do que é a Qualidade de Vida no Trabalho, quais os requisitos para que possam aproveitar totalmente desta, qual seu papel, e principalmente possam reconhecer se a organização oferece boas condições para que tenham qualidade de vida no trabalho.

Os conflitos que existem entre os pensamentos dos indivíduos presentes na organização e o próprio trabalho em si somente devem ser resolvidos quando estes começarem a ser prejudiciais à satisfação do funcionário, ao desempenho organizacional e motivação. Os resultados dos gráficos mostram que a segunda maioria, nem sequer tem conhecimento do que é a QVT, portanto um primeiro passo para ambas empresas seria demonstrar para estes funcionários do que se trata e fazê-los reconhecer esta na própria organização.

5 CONCLUSÃO

A organização não deve ser vista como somente como um local que se exerce uma atividade e ao final do mês se tem uma recompensa, mas sim como uma parceira, aquela que o indivíduo

pode buscar seu crescimento, aprender com as diferentes atividades do dia-a-dia, proporcionar situações em que o funcionário deva usar sua máxima capacidade para execução de tarefas, e acima de tudo que ele faça tudo isso com prazer. Portanto seu papel não é extinguir o conflito, mas sim proporcionar um ambiente bom o suficiente para evitar, e se mesmo assim acontecer, estar preparada para saber como lidar e resolvê-los.

O objetivo da presente pesquisa foi verificar como os padrões comportamentais individuais e grupais influenciam no desenvolvimento das organizações. Para isso foi aplicada com duas empresas para averiguar a influência dos conflitos no desenvolvimento de atividades. Perante todos os tópicos abordados no questionário, pode-se verificar a relação com o tema do trabalho, pois a principal causa de conflitos nas empresas é a desmotivação do funcionário.

O instrumento de pesquisa continha questionário com perguntas abertas e fechadas e os dados foram satisfatórios devido à percepção com os conflitos, a motivação dos funcionários por parte da empresa e a atuação dos líderes. Ambas empresas que colaboraram com a pesquisa são boas para trabalhar e possuem bons planos de carreira, apesar dos resultados referentes à frequência que acontecem conflitos. Mas não se pode afirmar que estes nunca existirão, até porque a organização é formada de indivíduos que tem maneiras de pensar e agir diferentes, e mesmo que as normas, valores, missão e visão da empresa formem o caráter organizacional deste indivíduo, há fatores fora da empresa que também podem influenciar.

Analisando a Empresa A, foi possível notar que a maior parte dos tópicos abordados tiveram um bom resultado para os funcionários, mas vale destacar que alguns deles não tiveram tão bom resultado, como por exemplo, quando interpelados a respeito da qualidade de vida no trabalho, a qual grande parte não sabia do que se tratava. Ao verificar a Empresa B, nota-se que houve uma parcela maior de pessoas que não estão satisfeitas com alguns tópicos como o trabalho em equipe, atuação do superior imediato, salários e benefícios, sendo que este último também foi insatisfatório na Empresa A.

A pesquisa apresentou algumas limitações devido à falta de interesse por parte dos funcionários em responder o questionário, restrições impostas pela gerência da empresa, por não quererem que seja aplicado o estudo ou porque não se adaptam facilmente às mudanças.

Contudo, esse estudo contribui para o aumento de informações a respeito dos conflitos, como intervir, maneira de evitar e motivar os funcionários para que queiram ajudar na solução destes. Espera-se que este artigo instiga reflexão por parte de empresas sobre como tem sido feita a gestão de pessoas para o melhor desempenho da organização e com isso querer sempre buscar melhores alternativas para o seu desenvolvimento.

6 REFERÊNCIAS

AMATO, Rita de Cássia Fucci. **A voz do líder: arte e comunicação nos palcos da gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CARVALHAL, Eugenio do, et al. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FIORELLI, José Osmir, et al. **Psicologia na mediação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais**. São Paulo: LTr, 2004.

GUIMARAES, Terezinha Barbosa. **Técnica de chefia e liderança**. Londrina: EdUel, 1998

HOUAISS, Antônio, Mauro Villar, Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda., Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2004.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MAGIN, Michael D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996

MANFREDI, Denise. **O alto custo do conflito corporativo**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/o-alto-custo-do-conflito-corporativo/15362/>> Acesso em 21 de setembro de 2013 às 17h32min.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. Barueri: Manole, 2007.

MOREIRA, Elen Gongora. Incentivos e recompensas. Curitiba: IESDE Brasil, 2009

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da qualidade: Tópicos Avançados. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

QUINN, Robert E. **Competências gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2ª ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.