

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE CONFLITOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE JUÍNA - MT**

**Autor (a): MAKSILEI MARTINS MARQUES
Orientador (a): CARLOS DUTRA**

JUÍNA/2013

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE CONFLITOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE JUÍNA - MT**

**Autor (a): MAKSILEI MARTINS MARQUES
Orientador (a): CARLOS DUTRA**

“Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de bacharelado em Administração de Empresas, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.”

JUÍNA/2013

Catálogo na Publicação Elaborada pela Biblioteca Central

Prof. Romualdo Duarte Gomes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M357g	MARQUES, Maksilei Martins Gestão de conflitos nas Micro e Pequenas Empresas: estudo de caso em uma empresa varejista de Juína - MT. / Maksilei Martins Marques. – Juína – MT. 65 f.; il. Color. 30 cm.
	Orientador: Prof ^o . Ms. Carlos Dutra Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) apresentado ao Curso de Administração – AJES Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, 2013.
	1. Micro e Pequena Empresa. 2. Gestão de Conflitos. I. DUTRA, Carlos. II. Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena – TCC. III. Título.
	CDU 658.3

Bibliotecário Responsável: Salatiel J. G. Blanco – CRB1 - 2528

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

PROF^o. Me. EDSON BERGAMASCHI FILHO

PROF^a. Ma. LEIDIANI REIS

**ORIENTADOR
PROF^o. Me. CARLOS DUTRA**

“Procure a sabedoria e aprenda a escrever os capítulos mais importantes de sua história nos momentos mais difíceis de sua vida”. (Augusto Cury)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por nunca ter desistido de mim, por ter me dado forças e por estar comigo sempre, por nunca ter me abandonado, mesmo passando por momentos difíceis da minha vida sempre esteve ao meu lado, quando cansei de caminhar ele me carregou, quando achei que era um inútil ele mostrou o meu valor e que eu sou sim importante não só para ele, mais para minha família e para as pessoas que me amam e querem meu bem.

A minha família, por terem acreditado em mim, aos meus irmãos Leandro e Fernando, e claro obrigado minha mãe Geralda por tudo, por ter me dado forças em tudo, não tem nem como descrever o quanto a senhora é importante na minha vida, obrigado por ter nos dado uma boa educação mesmo na ausência de nosso querido pai a senhora foi uma mulher guerreira que dedicou todo o seu tempo a nós, obrigado minha mãe!

Ao meu irmão Leandro por ter me dado forças nesses 4 anos de faculdade, por sempre estar do meu lado, nas horas boas e nas horas ruins, obrigado meu irmão!

Aos meus colegas da faculdade, obrigado pelos 4 anos de convivência que levarei sempre comigo.

Ao meu orientador prof. Carlos Dutra pelos momentos de aprendizado.

Dedico este trabalho em especial à minha mãe, a minha família e a todos que estiveram ao meu lado nesta caminhada.

RESUMO

As micro e pequenas empresas estão em constantes mudanças. A competitividade está se tornando cada vez mais intensa e para disputar com outras empresas é necessário que se invista acima de tudo em seus colaboradores e em novas tecnologias. Nesse contexto, o presente trabalho teve como objetivo identificar os possíveis conflitos existentes dentro de uma micro e pequena empresa varejista de alimentos que surgem com essas mudanças e com os conflitos já existentes dentro da organização. Para que isso acontecesse foi necessário analisar os fatores de liderança, motivação e comunicação existentes dentro da empresa para chegar à conclusão de quais fatores levam a empresa a enfrentar e saber gerir um conflito de maneira eficiente. Assim sendo, como instrumento de coleta dos dados utilizou-se o questionário composto de perguntas fechadas para saber a opinião de funcionários e gestores a respeito dos conflitos existentes dentro da empresa. Através da análise do questionário foram constatados os fatores que mais geram conflitos dentro da micro e pequena empresa varejista de alimentos da cidade de Juína/MT. Com os resultados levantados com base no questionário aplicado na empresa varejista de alimentos do município de Juína/MT. Podemos constatar que os funcionários se sentem desmotivados em seus respectivos trabalhos devido a falta de comunicação existente entre eles e seus gestores com estilos de liderança autoritários que não permitem aos funcionários opinar dentro da empresa, foi verificado então que o fator primordial para ajudar na resolução de conflitos é uma comunicação mais transparente entre todos dentro da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Micro e Pequena Empresa; Gestão de Conflitos.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Há quanto tempo trabalha na empresa.....	46
Gráfico 2 - Qual é a sua faixa etária.....	47
Gráfico 3 - O que o levou a trabalhar nesta empresa.....	48
Gráfico 4 - Você se sente motivado dentro da empresa.....	49
Gráfico 5 - Qual a intensidade de conflitos dentro da empresa.....	50
Gráfico 6 – Com que frequência você lida com conflitos dentro da empresa... 	51
Gráfico 7 - O que gera conflito dentro da empresa.....	52
Gráfico 8 - Como ajudar na resolução dos conflitos.....	53
Gráfico 9 - O que precisa ser melhorado na empresa.....	54
Gráfico 10 - De que forma os conflitos são gerenciados dentro da empresa....	55
Gráfico 11 - Como minimizar esses conflitos.....	56
Gráfico 12 - Saber lidar com conflitos é dever de quem dentro da empresa.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Processo de Comunicação.....	34
---	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Hierarquia das necessidades de Maslow	23
Figura 2: Ciclo Motivacional.....	31
Figura 3: Cinco estilos de administrar conflitos	42

LISTA DE ABREVIATURAS

MPE **Micro e Pequena Empresa**

SEBRAE **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

MGE **Média e Grande Empresa**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	14
1.5 JUSTIFICATIVA	15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
2.1.1 GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR	19
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	21
2.2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	23
2.2.2 TEORIA X E Y DE MAC GREGOR	24
2.2.3 A TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HERZBERG	25
2.3 LIDERANÇA.....	27
2.4 MOTIVAÇÃO	29
2.5 COMUNICAÇÃO	33
2.6. DEFINIÇÃO DE CONFLITOS	35
2.7 CONFLITO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....	38
2.8 CONFLITO DENTRO DAS MPE's	40
2.9. GESTÃO DE CONFLITOS	41
3. METODOLOGIA	44
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	46
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	46
5. CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE.....	62

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As MPE's – Micro e Pequenas Empresas contribuem muito para a geração de empregos e na economia do país ajudando assim o desenvolvimento da economia brasileira e do mundo, hoje elas atuam nas mais diversas áreas exercendo suas atividades que assim foram designadas.

Empresa de pequeno porte a maioria delas são de cunho familiar, são empresas de gestão familiar regida por seu fundador e seus sucessores, ou seja, um grupo de empresas com um sistema de gestão diferente de qualquer outra empresa que não possua vínculos familiares sobre seu quadro societário. Conforme Casillas, Vázquez e Díaz (2007 p. 12), “costuma-se dizer que uma empresa é de primeira geração quando ela é de propriedade da família e dirigida pelo fundador ou fundadores. Diz-se que uma empresa é de segunda geração quando é gerenciada por filhos/sobrinhos do fundador ou fundadores”

De certo modo isso acaba trazendo certa peculiaridade para o sistema de gestão deste tipo de organização que é influenciado pela cultura herdada do fundador ou da família fundadora, cultura essa que pode influenciar em outros aspectos da administração da empresa.

A contratação de pessoas em uma empresa de pequeno porte vem crescendo a cada dia em relação a uma grande organização que está reduzindo seu quadro de funcionários. Sendo assim, Longenecker, Moore e Petty (1997) afirmam que:

A pequena empresa fornece muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam. De fato, parece que as empresas criam a parte do leão dos novos empregos, às vezes acrescentando empregos enquanto as grandes corporações estão achatando e demitindo funcionários. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 34)

Para essas empresas se tornarem eficazes elas necessitam de uma excelente gestão, uma gestão qualificada e que esteja apta a lidar com conflitos

internos e externos decorrentes do dia a dia de uma determinada organização, uma gestão que saiba gerir esses conflitos e possa tirar algo positivo deles.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O conflito existe dentro de qualquer organização, uma instituição que vive em constante mudança também conviverá com conflitos. Sendo assim, cabe ao gestor saber administrá-lo da melhor forma possível para que a empresa possa fluir bem juntamente com seus colaboradores, melhorar a convivência das pessoas no local de trabalho proporcionando assim mais harmonia e comprometimento, agindo assim sempre que determinado conflito for diagnosticado, procurando sempre solucioná-lo o mais rápido possível tirando algum ponto positivo do mesmo.

Dentro de uma empresa os conflitos internos e externos podem ser prejudiciais para a moral dos funcionários e gestores. Ter a capacidade de resolver conflitos internos e externos é um dos maiores desafios nos dias de hoje e vital para o sucesso.

O conflito existente dentro de uma micro e pequena empresa causa danos irreparáveis e a má gestão desses conflitos muito mais, este trabalho vai investigar como estes conflitos estão sendo gerenciados.

Um gerente ou fundador de determinada empresa de pequeno porte devem se esforçar para minimizar a quantidade de conflitos existentes que estão sempre presentes dentro da organização e trazer também um fator positivo desses conflitos que contribua tanto para o indivíduo quanto para a organização, como elevar a motivação de seus colaboradores e a comunicação entre eles.

Considerando as questões acima, buscaremos sanar a seguintes dúvidas:

Na opinião de funcionários, existem conflitos internos? Como estes conflitos estão sendo gerenciados dentro de uma empresa que atua no ramo de varejo de alimentos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar como os conflitos internos de uma empresa de pequeno porte, que atua no ramo de varejo de alimentos estão sendo gerenciados?

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Rever os conceitos de conflitos dentro de uma empresa de pequeno porte e buscar a melhor maneira de enfrentá-lo.
- Identificar o que gera o conflito dentro da empresa.
- Identificar a existência de conflitos em uma empresa de pequeno porte.
- Identificar de maneira clara e precisa como funcionários e gestores podem ajudar na resolução dos conflitos.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tem como foco identificar a existência de conflitos e de como eles são gerenciados dentro de uma micro e pequena empresa e as principais ferramentas que são utilizadas para tal finalidade de modo a garantir um resultado que venha a contribuir na melhoria de determinada empresa em relação a seus conflitos.

Foi realizado em uma empresa varejista de alimentos do município de Juína/MT um estudo de caso com os funcionários, buscando saber de maneira clara através de um questionário aplicado o que leva a empresa a conviver em constantes conflitos.

1.5 JUSTIFICATIVA

A importância de saber lidar com conflitos em empresa de pequeno porte está se tornando a cada dia mais comum e acabar com esses conflitos é praticamente impossível. Em empresa que a família está à frente dos negócios, sempre existe a possibilidade de um querer mandar mais que o outro e isso acaba gerando conflitos desgastantes prejudicando a empresa como um todo.

A intenção aqui é expor esses conflitos de uma maneira que eles possam também contribuir para o crescimento da empresa e só saberemos se o conflito é positivo ou não através de seu propósito, quando estamos na frente de um problema é onde surgem grandes ideias e é um desafio novo para os gestores analisarem diferentes interpretações sobre determinado problema sem gerar nenhum desentendimento com seus gestores.

A importância de um gestor saber identificar a tempo um conflito dentro da empresa para que ele possa utilizar um método mais eficaz para aquele momento e assim minimizar este conflito. Conflitos nunca deixarão de existir dentro de uma empresa e todos devem estar preparados para enfrentá-los de maneira eficiente para que ele não se torne algo impossível de resolver ou até mesmo levar a organização a encerrar suas atividades.

Saber lidar com conflitos desde sempre é de fundamental importância para uma empresa, ter gestores que saibam ouvir e procurar fazer o melhor é vital para o crescimento da empresa, se a empresa não tem excelentes gestores certamente com o tempo ela entrará em declínio.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A organização desta monografia está distribuída em 5 (cinco) capítulos.

O primeiro capítulo confere a introdução, com o tema, problematização, os objetivos gerais e específicos, delimitação e justificativa.

No segundo capítulo compete ao desenvolvimento do referencial teórico.

O terceiro capítulo, trata-se da metodologia na realização deste trabalho, discorrendo sobre análise dos dados da pesquisa qualitativa. O momento de avaliação dos dados utilizou-se dos conhecimentos adquiridos com a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo

No quarto capítulo, expressa os dados adquiridos com a pesquisa, comentando todas as questões e apresentando os resultados em forma de gráficos.

E o último capítulo, fica para discorrer a conclusão de todo o processo e o aprendizado que ocorreu com a construção deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas são componentes que tem relevância significativa para economia de qualquer país de acordo Longenecker, Moore e Petty (1997), “as pequenas empresas embora sejam menos conspícuas, são um componente vital de nossa economia”. As micro e pequenas empresas representam mais de 90% das empresas brasileiras, podendo ser definidas e classificadas de diversas formas do ponto de vista individual de cada um conforme veremos a seguir.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), “especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes”. Ainda afirmam que, “uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores.

Micro e pequenas empresas são classificados em alguns casos a critério de tamanho, exemplos para medir critério de tamanho segundo Longenecker, Moore e Petty (1997) são:

1. Número de empregados,
2. Volume de Vendas,
3. Valor dos Ativos,
4. Seguro da força de trabalho e
5. Volume de propósitos.

Podemos definir também micro e pequena empresa de acordo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

A entidade limita às micro, empresas que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a

49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.¹

Como podemos perceber existem várias definições de micro e pequenas empresas, tudo depende do ramo em que ela está inserida, na quantidade de funcionários e até em seu faturamento anual, se utiliza vários critérios para se obter essas informações. De acordo Longenecker, Moore e Petty (1997), procuram fornecer uma imagem mais clara a respeito de pequena empresa sugerindo alguns critérios para poder defini-la:

1 O financiamento do negócio é fornecido por um indivíduo ou grupo pequeno. Apenas raramente os negócios teriam mais de 15 ou 20 proprietários.

2 Exceto por sua função de marketing, as operações da empresa são localizadas geograficamente.

3 Em comparação com maiores empresas no setor, a empresa é pequena.

4 O número de empregados geralmente é menor que 100. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 29)

Micro e pequenas empresas possuem um tratamento diferenciado das demais empresas, tratamento especial e simplificado que são amparados pela lei complementar nº 123/2006. Esta lei, em seu art. 1º e incisos I, II e III, assegura este tratamento especial na amplitude dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que se refere a:

I – à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III – ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

Para que se esclareça bem a maneira de definir uma micro e pequena empresa, a lei complementar nº 123/2006, art.3º, incisos I e II identifica de maneira mais esclarecedora o que elas são consideradas:

Art. 3º Para os efeitos desta lei complementar, consideram-se

¹<<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil1.htm>> Acesso em 23/09/2013 19:00

microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da lei e o empresário a que se refere o art. 966 da lei n 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II – no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).²

As micro e pequenas empresas representam a maior parte das empresas brasileiras, elas estão a cada dia aparecendo mais no mercado de trabalho, gerando mais empregos e contribuindo na economia, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. Sendo assim, a contribuição delas é de altíssima importância para a sociedade, também podemos constatar que a maior parte delas é de cunho familiar, empresas que são geridas pelas próprias famílias, onde os próprios fundadores tomam a decisão do futuro da empresa e a sucessão de poder é hereditária, filhos de acionistas da empresa tem preferência pelos cargos.

2.1.1 GESTÃO NA EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar é uma realidade em qualquer lugar do mundo, podemos assim dizer que a maioria das micro e pequenas empresas são controladas por seus familiares. Segundo Casillas, Vásquez e Díaz (2007):

Embora não existam números precisos, não há dúvida de que as empresas familiares constituem a base do tecido empresarial de grande parte da economia do mundo. O que há são estimativas, tanto na Espanha e é no Brasil, como em outros países, mas todas elas coincidem em um ponto fundamental: a maioria das empresas privadas é familiar e o peso delas na economia é esmagador. (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007 p. 16)

Em uma empresa familiar a gestão é sempre centralizada, essas empresas são administradas por uma ou mais pessoa da mesma família, o processo de sucessão desta empresa contém requisitos que precisam ser respeitados, segundo

² <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>.> Acesso em 23/09/2013 20:30

Ricca (2007), é preciso disciplinar a entrada dos futuros herdeiros na empresa. Todos os filhos de acionistas da empresa têm direitos iguais, ou seja, mesmo um acionista não estando dentro da organização seu filho tem o mesmo direito que os outros, Ricca (2007) ainda afirma que todos devem ter direitos iguais, e devem ser fixados requisitos mínimos (estudos, emprego fora) válidos igualmente para todos.

As empresas familiares de pequeno porte estão tomando conta dos países emergentes e mostrando que estão voltando para ficar, permanecer no mercado e contribuir para com as grandes empresas.

Empresas familiares se tornaram um objeto de extenso estudo em muito pouco tempo, essas empresas foram às pioneiras em empresas de pequeno porte, foram as que deram vapor e fazendo com que outras empresas continuassem. O que dificulta um pouco essas empresas são os laços entre a família e o trabalho, deve saber caminhar sem haver discórdias entres os dois lados.

A gestão de uma empresa familiar é constituída por seus membros familiares e também por diretores que não fazem parte da família, o papel desses não-familiares é tão importante quanto dos familiares em uma gestão familiar. Uma gestão familiar pode ser positiva como negativa em relação aos seus funcionários, em empresas familiares pequenas é comum um proprietário colaborar na contratação de um colaborador, o proprietário em pequenas organizações conhece e tem contato com todos os funcionários sabendo inclusive o nome destes.

Empresas familiares fazem parte da história da economia brasileira, ganharam espaço no mercado ao longo de sua existência, tiveram seus altos e baixos como toda organização já teve, em nosso país as empresas familiares são predominantes em todas as áreas, conforme Ricca (2007), hoje, há no país empresas familiares de todos os portes, predominando as pequenas e micro, responsáveis por 41% do total de 27 milhões de empregos formais e 20% do PIB nacional.

As gestões em empresa familiar por se tratar de uma gestão centralizada podem dizer também que pode haver funcionários de alto escalão nessas organizações como podemos citar exemplos de diretores que são de total confiança e que não pertence à família. Conforme Casillas, Vásquez e Díaz (2007), as gestões familiares possuem exceções:

Salvo raras exceções, toda empresa familiar conta com diretores de diferentes níveis, que nada têm a ver com a família e que não têm nenhuma participação no seu capital. Esses profissionais são vitais para o funcionamento da empresa. Às vezes, até mesmo o diretor geral da empresa é um profissional alheio à família. (CASSILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007, p.76).

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento Organizacional é o comportamento das pessoas dentro de determinada organização, tem o intuito de observar o que se passa com cada indivíduo e quais são suas reações dentro da empresa, se ele traz consigo problemas pessoais gerando assim falta de produtividade para a empresa e visa entender se o colaborador está desmotivado e o que o levou chegar a esse ponto.

De acordo Wagner III e Hollenbeck (2006 p. 06) é definido o comportamento organizacional como “ um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresa”.

Os mesmos ainda descrevem três considerações a respeito do comportamento organizacional:

- 1 O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém, também lida com as ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas.
- 2 O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduo quanto como membros de unidades sociais maiores.
- 3 O comportamento organizacional também analisa o “comportamento” dessas unidades sociais maiores-grupos e organizações-por si. Nem os grupos nem as organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa. Entretanto, certos eventos de unidades sociais maiores não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser entendidos em termos de processos grupais ou organizacionais. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006 p. 06)

O comportamento organizacional é bem abrangente e utiliza-se também de meios para melhorar o comportamento dentro de uma organização, pessoas são diferente uma das outras, o comportamento delas não são os mesmo, deve-se portanto ter um cuidado todo especial em relação a pessoas de opiniões diferentes, Soto (2002), afirma que:

O comportamento organizacional usa o estudo sistemático para melhorar as previsões do comportamento que normalmente se fariam somente com a intuição. Todavia, devido ao fato de que as pessoas são diferentes, precisamos observar o CO em uma perspectiva de contingência, utilizando variáveis situacionais para modelar as relações de causa e efeito. Operam no terreno global e a incidência destes nas mudanças da conduta do comportamento. (SOTO, 2002, p. 01)

O campo do comportamento organizacional é uma ferramenta importante na formação de seus administradores conforme Bowditch e Buono (1992):

O campo do comportamento organizacional, portanto tornou-se um elemento de importância crescente na formação de administradores, na medida que a visão da administração como processo trouxe uma imagem mais prática da natureza do trabalho administrativo. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 02)

A administração e comportamento organizacional estão interligados um com o outro, assim, Bowditch e Buono (1992) afirmam que:

Sob este prisma da administração como processo, é mais frequente se dar atenção aos papéis, comportamentos e habilidades necessárias para um desempenho gerencial e eficaz. Algumas dessas habilidades comportamentais são a comunicação com pares, subordinados e chefes; a obtenção de informações e o ato de compartilhá-las; a condução de reuniões; a alocação de recursos a grupos diversos, e a solução de conflitos dentro de grupo ou entre eles. Essa compreensão dos processos administrativos, frequentemente chamada de Comportamento Organizacional, amplia assim a formação dos administradores, levando-os ao estudo de pessoas, grupos e suas interações nas estruturas organizacionais. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 01)

A administração do comportamento organizacional se manifesta na liderança, motivação e comunicação.

- Liderança - com ideias de líderes que estão sempre atentos ao mercado competitivo, com uma produção de qualidade, procurando sempre reduzir os gastos e aumentando a produtividade, incentivando a criatividade e também dando ênfase ao trabalho em grupo.
- Motivação - de maneira que os gestores entendam o que se passa com seus funcionários e de como motivá-los a produzir bem mais, de como mostrar para eles a sua importância dentro da empresa, e

- Comunicação - saber ouvir e falar é essencial em qualquer lugar, o que a administração do comportamento organizacional busca é uma comunicação sempre eficaz e de fácil entendimento para todos, falar e ouvir com atenção é primordial e os gestores estão atentos a isso.

2.2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Maslow foi pioneiro na teoria das necessidades humanas, de acordo Wagner III e Hollenbeck (1992), ele baseou sua teoria em 25 anos de experiência no tratamento de indivíduos com graus variados de sanidade psicológica. Maslow com base em sua experiência adquirida ao longo de vários anos se chegou à teoria das necessidades humanas com cinco tipos de necessidades.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1992 p. 93) A teoria das necessidades são organizadas de forma hierárquica conforme pirâmide abaixo:



Figura 1: A Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: <http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow>

Conforme Wagner III e Hollenbeck (1992 p. 93), “no nível mais inferior da hierarquia de Maslow estão as necessidades fisiológicas, como a fome e a sede”, já satisfeitas as necessidades fisiológicas e não servindo mais como motivação, temos as necessidades de segurança que está no segundo nível, que de acordo Wagner III e Hollenbeck (1992 p. 93), “tem a ver com aquisição de objetos e relações que protejam seu possuidor sobre ameaças futuras, especialmente ameaças à capacidade de satisfazer as necessidades fisiológicas”.

Satisfeitas as duas necessidades anteriores, partimos para as necessidades do amor, segundo Wagner III e Hollenbeck (1992 p. 94), “Maslow usou o termo amor numa acepção ampla para se referir a preferências pela afeição dos outros”, podemos citar por exemplo família, amigos, namoro como partes integrantes dessas necessidades de amor ou social. Já no quarto nível encontra-se as necessidades de estima, é quando o indivíduo quer ser reconhecido, é ser respeitado por suas conquistas através de seu profissionalismo, é ter consideração pelos serviços já prestados.

Por último temos as necessidades de auto-realização, nas palavras de Maslow a auto-realização “pode ser formulada como o desejo de sermos cada vez mais o que somos, de virmos a ser tudo o que somos capazes de ser”, Wagner III e Hollenbeck (1992 p.94).

2.2.2 TEORIA X E Y DE MAC GREGOR

Existem diversas teorias de motivação que nos ajuda a entender melhor o que leva um funcionário a se motivar dentro de uma empresa, segundo Mckirchy (2002):

Outro modo de se observar a motivação do funcionário é usar a Teoria X versus a Teoria Y, um conceito explicado por Douglas McGregor. A Teoria X admite que as pessoas odeiam trabalhar, não são ambiciosas, não são responsáveis e preferem ser comandadas. Gerentes da Teoria X acreditam que as pessoas trabalham somente quando são observadas, que devem ser comandadas especificamente para fazer algo e orientadas como fazê-lo, e que também devem ser controladas de perto até que executem a tarefa. Gerentes da Teoria Y, por outro lado, minimizam sua autoridade, assumindo que os empregados têm interesse e boa vontade naturais para trabalhar e fazer o melhor. Esses gerentes solicitam ideias de seus funcionários, e

estão sempre atentos à melhor forma de se fazer as coisas. (MCKIRCHY, 2002, p. 60)

As teorias X e Y são ferramentas utilizadas dentro de uma organização por seus respectivos gestores da maneira pela qual eles possam optar pela melhor teoria a adotar com os seus subordinados. A teoria X é basicamente autoritária, é pensado somente em ter o controle, considerando até seus subordinados como objetos para se fazer o que bem entender com eles. Dessa forma Bowditch e Buono (1992) afirmam que:

As crenças da teoria X tendem a levar os gerentes a pensar em termos de direção e controle rígido dos subordinados, visto que as pessoas são consideradas, de um modo geral, como inerentemente preguiçosas, desprovidas de ambição e de desejo de assumir responsabilidades, egocêntricas, com tendência a agir contra as necessidades da organização e resistentes à mudança. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 40)

A teoria Y já é totalmente ao inverso, ela busca sempre mais a participação de seus subordinados procurando sempre o desenvolvimento deles dentro da organização. A respeito dessa teoria Bowditch e Buono (1992 p. 40) ainda afirmam que, “a teoria Y supõe que as pessoas são mais orientadas para o crescimento e desenvolvimento, e não necessariamente irresponsáveis nem naturalmente resistentes às mudanças organizacionais”. Os mesmos ainda relatam que a “Teoria X levam inevitavelmente a uma gerência autoritária enquanto a Teoria Y leva a uma gerência participativa”.

Na teoria Y observa-se que pessoas não nascem preguiçosas, apenas precisam de algo que as motive para que elas possam contribuir e atingir o objetivo da organização, são trabalhadores que aceitam desafios a todo tempo, são criativos e competentes.

2.2.3 A TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE HERZBERG

A Teoria de Herzberg, diz respeito a dois fatores, um é que o ambiente de trabalho que pode impedir a insatisfação do indivíduo, mais por outro lado os impedem de progredirem e o outro são as atividades no ambiente de trabalho que motiva o indivíduo a querer entender sempre mais e o fazendo progredir. Segundo

Bowditch e Buono (1992) esses dois fatores são:

(1) os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores de higiene), e (2) os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (motivadores). (BOWDITCH; BUONO,1992, p. 43)

Porém essa teoria gera bastante controvérsia, os fatores de higiene focam somente em impedir a insatisfação dos indivíduos, sem usar nenhum meio para motivá-los. Para que não haja insatisfação por parte do indivíduo é necessário que tenha um fator que os motive, que os faça crescer e aprimorar seus conhecimentos, dessa forma Bowditch e Buono (1992) ainda afirmam que:

A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho. (BOWDITCH; BUONO,1992, p. 43)

Apesar de muitas críticas ao modelo de Herzberg, o comportamento do indivíduo no trabalho é de grande valia nos dias de hoje para um administrador segundo Chiavenato (2010):

O modelo de Herzberg está voltado para o comportamento no trabalho e pode ser facilmente utilizado pelo administrador. Seu impacto na prática administrativa não deve ser subestimado, e muitas de suas aplicações são úteis para o administrador, independentemente de sua validade científica. (CHIAVENATO, 2010, p. 481)

A liderança, motivação e comunicação influenciam no comportamento das pessoas dentro de uma organização tendo um papel muito importante, sem esses principais fatores pode-se concluir que é praticamente impossível uma organização ir para frente. Na falta destes fatores a organização para no tempo chegando ao ponto de fechar suas portas, uma organização que se preze e quer alcançar um objetivo no mercado, mostrar que veio para ficar, tem que trabalhar com base nesses fatores que são primordiais para ela.

Deve-se ter dentro de uma organização um bom líder, o líder que entenda o

que se passa dentro da empresa, um líder que encoraje seus subordinados, que os motive a querer sempre mais na empresa, fazendo elogios sempre, pequenos gestos faz a grande diferença, é buscar fazer com que todos ouçam e falem bem para que a comunicação não chegue a outro de forma errônea, equivocada.

2.3 LIDERANÇA

Liderar é ter uma influência sobre as pessoas unidas e não unidas ao líder que realize o que a este interessa, é saber quais são os seus desejos e interesses, liderar é compreender o que se passa com os seus subordinados e tentar solucionar os problemas existentes da melhor forma possível.

Grandes líderes conseguiram liderar sem precisar exercer autoridade, apenas com a influência e com o respeito que passavam para todos direcionando-as no caminho certo, de acordo Soto (2002), a liderança é “o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros e para ordenar que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais ou pessoais”.

Toda organização tem que ter um líder para que os lidere, uma organização sem líder certamente não durará muito tempo e poderá fechar as portas da empresa, assim, Wagner III e Hollenbeck (2006), diz que a liderança é a força que ativa e dirige os grupos.

O líder de uma organização busca o melhor de seus colaboradores, para que eles possam produzir mais e mais contribuindo e dando o retorno que se espera para a empresa, quando o líder não tem um bom desempenho os funcionários trabalham desmotivados e assim conseqüentemente leva a empresa a cair em declínio, Soto (2002) ainda afirma que:

A liderança é uma parte importante da administração, mas não é tudo. Os gerentes devem planejar e organizar, mas o papel primário de um líder é influir nos demais para que tratem de alcançar com entusiasmo os objetivos estabelecidos. Isso significa que os líderes fortes podem ser maus gerentes se os erros em planejamento fizerem com que o grupo avance na direção errada. Mesmo que possam fazer com que seu grupo se movimente, simplesmente não conseguem mobilizá-lo na direção certa para atingir adequadamente os objetivos organizacionais. (SOTO, 2002, p. 215-216)

Quando se fala em liderança é difícil compreender e tratar especificamente por gerar diferentes definições que geram até conflitos, pois cada líder tem um estilo de liderança diferente do outro.

Um bom líder faz as pessoas se aproximarem dele de uma forma que eles sentem confiança, dessa forma Wagner III e Hollenbeck (1992 p. 244) define liderança como “uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo”.

Segundo Bowditch e Buono (1992) podemos definir liderança como, liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas.

O sucesso de uma organização depende muito de seus colaboradores, mais para que isso aconteça precisam de uma pessoa entendida no assunto para que os lidere de forma consistente e precisa, procurando satisfazer não só a organização, mais também os seus colaboradores. Desse modo Slivnik (2012) afirma que:

Todos os dias, os profissionais têm a oportunidade de criar valor para os clientes, mas eles não podem tomar todas as decisões sozinhos, ou seja, precisam da condução de um líder, que deve ser excelente, e isso é fundamental para que os valores estratégicos da companhia estejam expressos em cada atitude dos funcionários. (SLIVNIK, 2012, p. 67)

O líder tem várias características que o definem, há líderes que já nascem com esse dom de saber influenciar as pessoas, outros adquirem através de treinamentos e técnicas, há líderes que querem que acreditem nele e também líderes que querem que a equipe acredite nela mesma. Ainda Slivnik (2012) afirma:

Um líder é alguém que consegue influenciar para que haja mudanças, um bom líder é diferente de um excelente líder. O bom líder é aquele que faz com que a equipe acredite nele. Já o excelente líder é aquele líder que faz com que a equipe acredite nela. (SLIVNIK, 2012 p. 67)

2.4 MOTIVAÇÃO

Existem vários fatores que leva um funcionário de determinada empresa a se motivar dentro da mesma, alguns gerentes procuram controlar o comportamento das pessoas, usam também o dinheiro como uma forma de motivação, por considerações pessoais e também procuram manter alguns cargos desafiantes e interessantes como forma de motivação para seus subordinados.

Em determinadas empresas os colaboradores se encontram desmotivados por seus cargos serem de pouca expressão, cargos de extrema simplicidade e colaboradores descontentes não produzem bem segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), cargos são extremamente simples, monótonos e desinteressantes, e reduzem a motivação.

Podemos dizer também que funcionários que não tem objetivo dentro da empresa e nunca são provados de sua capacidade de maneira alguma gera sim uma falta de produtividade por estarem desmotivados, tendo um objetivo traçado e uma melhor condição de serviço faz com que o colaborador se esforce para obter um excelente desempenho, de acordo Wagner III e Hollenbeck (2006), afirma que a ausência de objetivos claros e desafiadores é uma ameaça ainda maior à motivação dos empregados.

Se a empresa tiver um plano de cargos, uma boa remuneração e metas a serem atingidas, com certeza motivaria ainda mais seus funcionários, podemos dizer também que o funcionário que participa de todas as reuniões de tomada de decisões da empresa ele se sente mais valorizado e sempre disposto a suar ainda mais a sua camisa, um funcionário que recebe participação dos lucros sempre vai querer produzir mais para que assim conseqüentemente ganhe mais, é a empresa saber valorizar o funcionário o motivando e vendo o que se precisa para atender a expectativa da empresa e a de seus funcionários.

Uma das teorias de motivação é que o indivíduo direciona todas as suas ações para que possa satisfazer suas necessidades, quando essa necessidade é satisfeita ela não motiva mais, fazendo com que a pessoa busque algo novo para se motivar, é o ciclo motivacional. Segundo Chiavenato (2010), Ciclo motivacional é

uma sequência de eventos que vão desde o surgimento de uma necessidade até a sua satisfação e retorno ao estado anterior de equilíbrio.

O ciclo motivacional trata-se do ato de satisfazer as necessidades e de ter um retorno disso proporcionando certo equilíbrio. Existem necessidades que é exigido de seu ciclo motivacional bastante rapidez como no caso de alimentação e moradia que é essencial a todos, também existem necessidades com um ciclo de período mais longo chegando até a levar a vida inteira para que essa necessidade se realize como por exemplo a autorrealização. Chiavenato (2006) afirma que:

A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão (ou estresse) gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior. (CHIAVENATO, 2006 p. 279)

O ciclo motivacional é de forma clara e precisa o indivíduo se sentir realizado com determinada necessidade, sentir que ela não o satisfaz mais, ele buscará outro tipo de necessidade que ele deseja realizar e assim sucessivamente completando seu ciclo podendo chegar a algum dia ao topo de suas realizações. A figura a abaixo mostra de forma precisa um ciclo motivacional em tese sobre suas necessidades.

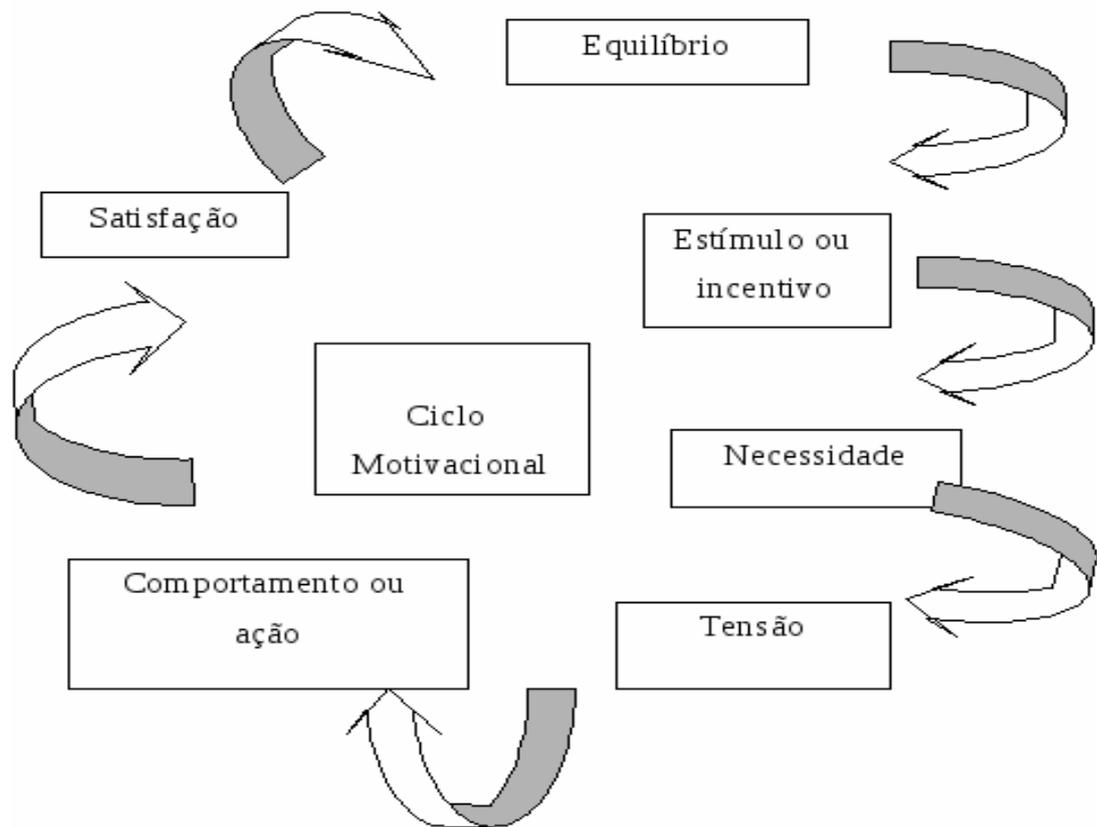


Figura 2: Ciclo Motivacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p. 130)

Quando o indivíduo não consegue satisfazer suas necessidades, ele se sente muito frustrado por essa realidade e por não alcançar seu objetivo tanto almejado, segundo Soto (2002), frustração é o bloqueio que uma pessoa sofre diante de uma meta ou objetivo. Se você tem um objetivo traçado e seus pensamentos ficam todos embaralhados deixando você sem saber o que fazer para conseguir realizá-lo, certamente este bloqueio irá aparecer gerando assim um desgaste emocional, deixando você perdido no tempo, frustrado sem saber o que fazer. Dessa forma Soto (2002) afirma que a frustração traz um efeito negativo:

A frustração produz emoção negativa em um grau tal que esta predomina sobre a razão, provocando uma mudança de conduta no sentido de desviá-la do objetivo de solucionar o problema, que é a linha de progresso em que se revela a tendência ao desenvolvimento pessoal. (SOTO, 2002, p. 158)

Quando existe uma barreira que impossibilita a realização das necessidades do indivíduo gera conseqüentemente um problema frustrante, Soto (2002) ainda

afirma que por definição, todo problema é frustrante porque apresenta uma barreira que impede alcançar uma meta ou incentivo.

Temos diversas definições de motivação, uma delas segundo Bowditch e Buono (1992) é definida na opinião dos gerentes:

Podem achar que o dinheiro é o principal motivador, e conseqüentemente passarão seu tempo desenvolvendo incentivos econômicos para melhorar o desempenho no trabalho. Alguns gerentes, por exemplo, tendem a ser bastante coercivos, e supõem que a motivação consiste em nada mais que controlar o comportamento das pessoas. Esses indivíduos freqüentemente vêem as punições e ameaças como as chaves para a motivação. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 40)

Existem gerentes com definições diferentes um dos outros como Bowditch e Buono (1992) relata, enquanto alguns acham que a principal forma de motivação é o dinheiro, outros afirmam que as considerações sociais e reconhecimento é a melhor maneira de motivá-los:

Alguns acham que as pessoas são motivadas pelas considerações sociais, e tentam se assegurar de que os trabalhadores estejam felizes, que os grupos de trabalho se apoiem mutuamente, e que seja agradável estar neles. Como há gerentes que acham que os trabalhadores procuram responsabilidades e oportunidades de se tornarem mais qualificados e competentes em seus trabalhos, eles procuram desenvolver maneiras para manter os cargos interessantes e desafiantes. (BOWDITCH; BUONO, 1992 p. 40).

Motivar uma pessoa é fazê-la atingir seu melhor, fazer com que ela se sinta importante, que ela é parte essencial da organização e que seus serviços são de extrema importância. Soto (2002) afirma que:

a motivação está constituída por uma rede complexa de inter-relações, complexidade que se manifesta na diversidade da terminologia empregada e na pluralidade das construções teóricas dedicadas a descrever, explicar e interpretar o fenômeno da motivação. (SOTO, 2002 p. 118)

Motivação é o ato de cada dia dos gestores, gerente e líderes de entenderem o que se passa na cabeça do indivíduo e o que se deve fazer para melhorar e mostrar que ele é importante, é utilizar de meios como prêmios para o melhor funcionário, anunciar qual foi o funcionário do mês, valorizar, sempre buscar

meios para se progredir, é tornar cada cargo dentro da empresa importante. O funcionário não tem que pensar que é só ir ao serviço e fazer sua obrigação e ir embora, ele tem que progredir, querer sempre mais e para isso precisa de motivação. Soto (2002) define motivação como:

a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada. (SOTO, 2002 p. 118)

2.5 COMUNICAÇÃO

A comunicação é de suma importância para uma organização, comunicar-se bem, saber transmitir o que se pensa e deseja é primordial para que se obtenha entendimento entre as pessoas. Um bom entendimento entre as pessoas faz com que a organização produza mais e com qualidade, porém a comunicação deve ser clara e precisa, tem que ser fácil de ser entendida entre todos. Assim, Colleen (2002) diz que, “o sucesso de uma organização depende das habilidades de comunicação de seus empregados”.

Conforme Bowditch e Buono (1992 p. 80), “a comunicação é freqüentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos” .

Se uma organização se comunica bem, seus empregados têm uma boa comunicação entre eles, a facilidade para se enfrentar um conflito que existe ou que venha a existir dentro de uma organização é bem maior.

A comunicação é um processo que envolve em fazer com que a mensagem chegue com toda clareza ao seu destinatário de acordo Bowditch e Buono (1992 p. 80): “Assim, a comunicação é vista como um processo mecânico, dedicado a fazer com que uma mensagem chegue a um destino em particular com um mínimo de distorções e erros”.

Bowditch e Buono (1992), relata ainda que: “A exatidão da comunicação se refere ao ponto até onde o sinal básico transmitido pelo emissor é recebido, sem distorções pelo receptor”.

Podemos definir melhor o processo transmitido pelo emissor e receptor conforme figura abaixo:

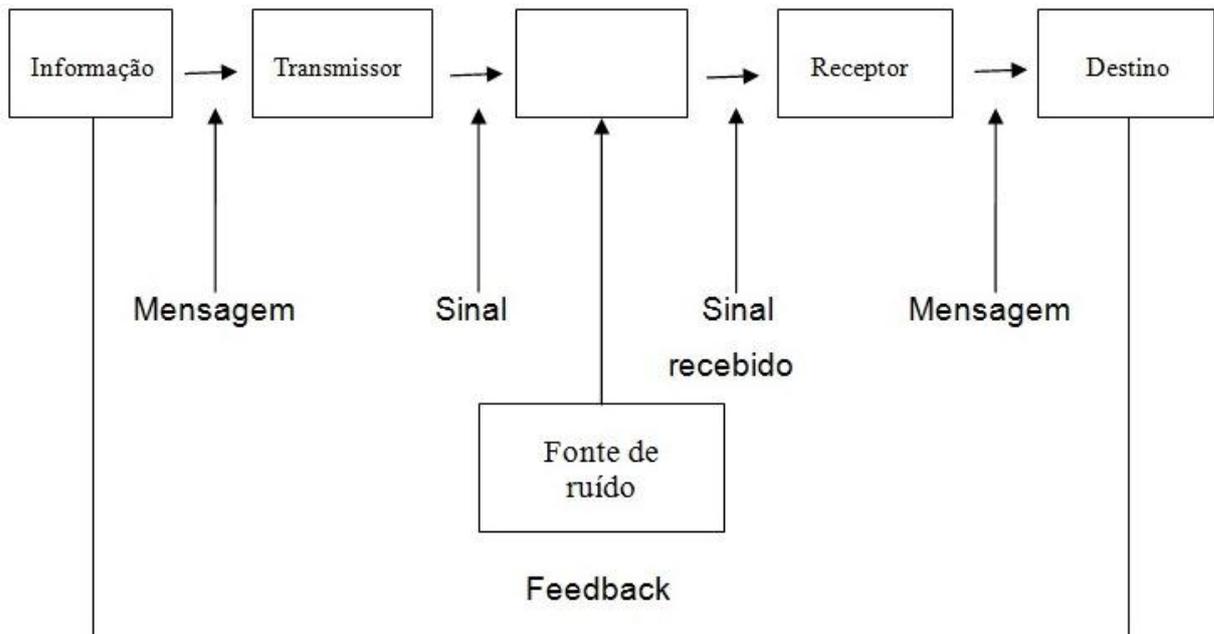


Tabela 1: Processo de Comunicação

O modelo de Shannon-Weaver do processo de comunicação. Fonte: Adaptado de C. F. Shannon e W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (University of LLLinois Press, 1949), pp. 5 e 98.

Conforme a figura acima, podemos dizer que há um processo de codificação, o receptor interpreta a mensagem, vale lembrar que a mensagem é afetada por ruídos, assim enquanto o receptor não interpretar de forma clara a mensagem não será completa, se não for bem interpretada a mensagem chegará aos pedaços ao receptor. Dessa maneira, Bowditch e Buono (1992) afirma que, o simples ato de receber a mensagem não garante que o receptor vá interpretá-la corretamente (ou seja, como se pretendia).

Comunicar-se bem traz benefícios para qualquer organização, entender um ao outro e saber ouvir são fatores que levam a empresa ao topo. A comunicação interpessoal segundo Bowditch e Buono (1992):

A comunicação é essencialmente um processo interativo e didático (de pessoa a pessoa). Como inferimos em nossa exposição anterior, é um processo transacional no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca, e compartilham mutuamente esses significados e expectativas através da troca de símbolos. Esses símbolos podem ser verbais ou não (tais como nossas emoções e sentimentos). (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 80)

A comunicação tanto pode ser verbal como não-verbal, verbal é um modo de comunicação mais típico e não-verbal é por meio de gestos e sinais, embora vá muito mais além do que isso. Ainda de acordo com Bowditch e Buono (1992):

A comunicação não-verbal, que se refere à transmissão de uma mensagem por algum meio de diverso da fala e da escrita, é uma das facetas mais interessantes da comunicação. De certo modo, a linguagem de sinais é uma forma de comunicação não-verbal, entretanto a comunicação não-verbal vai muito além da linguagem de sinais, e incorpora coisas como o modo com que usamos nosso corpo, nossos gestos e nossa voz para transmitir certas mensagens. (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 80)

A comunicação não verbal são seus gestos e tom de voz, não adianta você dizer em todos os sentidos por exemplo que a situação está sob controle sendo que seus gestos e tom de voz não coincide com o que você diz, Colleen (2002) afirma que, tom, inflexão e expressão facial respondem por 93% da sua mensagem, as palavras reais apenas contam 7%.

2.6. DEFINIÇÃO DE CONFLITOS

Os conflitos são inevitáveis, então temos que saber administrá-lo da melhor forma que traga proveito para todos. Mais o que é um conflito? De acordo Pickering (2002, p. 09), “o conflito existe quando duas ou mais respostas ou ações para um simples fato são consideradas. o conflito não necessariamente implica hostilidade, embora a hostilidade certamente possa tornar-se parte dessa situação”.

Sempre quando existir duas opiniões divergentes sobre determinado assunto gera um conflito, por cada um ter ideias diferentes e um não concordar com o outro de certa forma isso tem seus efeitos positivos, numa organização é bom quando se tem dois gestores que batem de frente um com outro, uma organização sempre deve estar atenta a várias opiniões, isso faz com a empresa pense bem antes de agir sobre determinado assunto. Dessa forma de acordo Pickering (2002) são efeitos positivos de um conflito:

- Aumento de motivação.
- Aumento da identificação de problemas e soluções.
- Coesão de grupo.
- Adaptação à realidade.
- Aumento de conhecimento/habilidades.
- Aumento de criatividade.
- Contribuição para atingir objetivos.
- Incentivo para o crescimento.

Se o conflito for mal administrado por seus gestores ou não forem deixados como algo não importante, esses benefícios não serão percebidos certamente e poderão ser até mais prejudiciais a organização.

De certa forma todo conflito tem também seu lado negativo, um lado que se não for diagnosticado a tempo poderá levar a empresa ao declínio dentro do mercado chegando até ao ponto de encerrar suas atividades.

Pickering (2002) afirma que são efeitos negativos de um conflito:

- Diminuição da produtividade.
- Diminuição da confiança.
- Formação de aliança com posições polarizadas.
- Sigilo e redução do fluxo de informações.
- Problemas morais.

- Perda de tempo.
- Tomada de decisões estagnada.

Existem vários tipos de conflitos, entre eles estão os conflitos internos de grande importância para uma organização, deve-se ter um cuidado especial pois este conflito pode chegar a paralisar uma pessoa e deixá-la em uma situação não muito boa, ela pode achar que não tem valor algum.

De acordo Pickering (2002):

O conflito interno é um distúrbio da raiva dentro de si mesma. Isso envolve discordância emocional em um indivíduo quando sua competência, interesse, metas ou valores são testados no cumprimento de certas tarefas ou expectativas que vão além de níveis confortáveis ou quando esses níveis estão em conflito entre si. Os conflitos internos refletem uma falha entre o que você diz que deseja e o que você faz a respeito. Isso dificulta o dia a dia e pode paralisar certas pessoas. (PICKERING, 2002 p. 19)

Outro tipo de conflito que podemos citar é o interpessoal, que são aqueles existentes entre os indivíduos. Pickering (2002) afirma que conflitos interpessoais:

São aqueles que existem entre indivíduos. Cada ser humano tem quatro necessidades psicológicas básicas, as quais, quando violadas, detonam um conflito: a necessidade de ser valorizado e tratado como indivíduo, de estar sob controle, de ter autoestima e de ter consistência. (PICKERING, 2002 p. 21)

Tanto em casa como em um ambiente de trabalho temos que ser valorizados, sabemos do nosso valor e exigimos isso, o fato de sermos reconhecidos é uma forma que nos motiva a querer crescer e progredir independente de qual seja a área.

Os conflitos nunca deixarão de existir, sendo assim, temos que estar preparados para saber administrá-los com consciência para que não seja algo que prejudique, mas sim que beneficie. Em um conflito existem características diversas.

Uma das características marcantes do conflito é a insatisfação entre as partes, essa insatisfação trás divergências de interesses, briga pelo poder, os objetivos nunca se batem havendo sempre uma discórdia.

2.7 CONFLITO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Em qualquer parte que estejamos estaremos convivendo com um conflito, seja no trabalho, em casa ou até mesmo com nosso vizinho. Dentro de uma organização não é diferente, conflitos nunca deixarão de existir, há conflitos que vem para o bem e conflitos que vem para o mal. De acordo Casillas, Vásquez e Díaz (2007 p. 81), “é necessário compreender como eles são gerados nas organizações, como prevê-los e como articular esses mecanismos de solução.”

Wagner III e Hollenbeck (1992) destaca que:

Quando as partes exercem poder na busca de metas e objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas. A essa definição é importante a idéia de que o conflito envolve o uso de poder no confronto, ou seja, nas disputas em torno de interesses em choque. Também é importante a noção de que o conflito é um processo – algo que leva tempo para se desenrolar – e não um evento que ocorre num determinado instante e depois desaparece. Por último, na medida em que a obstrução do progresso ameaça a eficácia e o desempenho, a definição implica que o conflito é um problema que os gerentes precisam saber controlar. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 283-284)

Existem várias situações que levam uma organização a gerar conflitos, o ambiente de trabalho é bastante criticado quando não há valorização dos empregadores para com os seus empregados, existem conflitos entre os níveis hierárquicos, culturais e até por quem quer exercer mais autoridade e poder.

Os conflitos internos podem ser prejudiciais para a moral e para os resultados da empresa. Ter a capacidade de resolver conflitos internos é um dos maiores desafios nos dias de hoje e vital para o sucesso. Conforme citado por Casillas, Vásquez e Díaz (2007):

A literatura sobre conflitos no mundo empresarial tem demonstrado que o conflito não é, em si mesmo, algo negativo. Ele é, na verdade, algo inevitável, faz parte da vida das organizações sociais e contribui para seu desenvolvimento e seu processo de evolução natural. Uma organização que pretende evitar a qualquer custo todo tipo de conflitos tende a ocultá-los. (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 80-81)

Certamente existem conflitos que até ajudam a organização seguir firme, que ajudam a manter as coisas no equilíbrio. Então de acordo Casillas, Vásquez e

Díaz (2007), “é importante ressaltar a necessidade de controlar os processos de conflitos, mantê-los em níveis razoáveis e providenciar mecanismos adequados e legítimos para enfrentá-los e resolvê-los”.

As vezes nos deparamos com conflitos e não sabemos o que fazer, achamos que não existe solução e que não deveríamos estar passando por isso, no entanto, quando nos depararmos com conflitos, temos que observar o que ele tem a nos oferecer, o que iremos aprender e enxergar além de problemas. De acordo Gerzon (2006):

Nossa missão é ver a semente, ou oportunidade, enterrada no solo do conflito. Mas, às vezes, o conflito é tão arraigado e espinhoso que perdemos a esperança. Assolados pela dor, pelo remorso ou pelo ódio, duvidamos de que ainda possa haver algum tipo de avanço. Mas mesmo nas situações mais trágicas, a semente da oportunidade jaz logo abaixo da superfície. (GERZON, 2006 p. 234 e 235)

O conflito segundo alguns teóricos não gera somente efeitos negativos, gera também efeitos positivos.

O conflito segundo Wagner III e Hollenbeck (1992) exerce efeitos positivos como:

1. O conflito pode amenizar tensões sociais, ajudando a estabilizar e a integrar as relações. Se resolvido de uma forma que permita a discussão e a dissipação de desacordos, pode servir como válvula de escape para pressões acumuladas ao longo do tempo.
2. O conflito permite às partes expressarem reivindicações rivais e pode propiciar a oportunidade para reajustar a alocação de recursos valorizados. Estoques de recursos podem, dessa forma, ser consumidos mais eficazmente devido a mudanças induzidas pelo conflito.
3. O conflito pode ajudar a manter o nível de estímulo ou ativação necessário a operar de modo inovador. Ao fazer isso, ele pode servir de fonte de motivação para a busca de mudança adaptativa.
4. O conflito fornece feedback sobre o estado das interdependências e distribuição do poder na estrutura de uma organização. A distribuição do poder necessário a coordenar atividades de trabalho pode ser mais claramente visível e prontamente entendida como resultado do conflito.
5. O conflito pode ajudar a fornecer um senso de identidade e propósito por esclarecer diferenças e fronteiras entre indivíduos ou grupos. Resultados dessa ordem são discutidos em maiores detalhes mais adiante. (WAGNER III; HOLLENBECK, 1992, p. 284)

Os conflitos originam-se de opiniões e expectativas diferentes das pessoas ou de um grupo que compõem uma organização. Segundo Casillas, Vásquez e Díaz (2007):

A origem do conflito provém dos processos de percepção dos indivíduos e dos grupos sociais. Sabemos muito bem que não agimos em função da nossa realidade, mas sim em função de como a percebemos, por isso um mesmo acontecimento é sempre encarado de forma muito distinta por indivíduos diferentes. (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 82):

Wagner III e Hollenbeck (1992) afirmam que o conflito afeta de diversas maneiras as relações entre pessoas e grupos. Quando ocorre conflito entre grupos, diversos efeitos importantes podem ser previstos no interior de cada grupo conflitante.

De certa forma o conflito nunca é bem visto pela organização, pelos seus diretores e gerentes, por afetar a relação dos indivíduos que convivem entre si, mas de todo conflito deve-se tirar o lado positivo que existe em cada um deles para que se possa fazer o melhor da próxima vez, é entender o que aconteceu de errado para melhor aplicá-lo depois.

A liderança, motivação e comunicação estão todos interligados com os conflitos internos, precisa-se de um bom líder para que possa encorajar sua equipe que possa comunicar de forma clara e precisa qual a real veracidade do que vão enfrentar ou já estão enfrentando e motivar bem seus funcionários nesses difíceis momentos de conflito. Se o líder comunicar-se bem com sua equipe e diagnosticar a tempo determinado conflito, os funcionários sempre se sentirão motivados com um líder encorajador que vê em um conflito uma solução.

2.8 CONFLITO DENTRO DAS MPE's

Os conflitos são vistos pelas micro e pequenas empresas como grandes problemas, e quanto mais tarde se percebe este problema fica mais difícil de solucioná-lo, porém como dito anteriormente os conflitos vem também para o bem,

tira-se pontos positivos neles. Os conflitos quando acontecem temos de estar preparados, de acordo Soto (2002):

O problema se apresenta quando não estamos preparados para entender a realidade subjetiva. Devido ao fato de que nossa visão habituou-se a perceber um campo limitado, se movemos uns milímetros a visão do campo observado, nosso cérebro em princípio descontrola-se por segundos e insiste em ordenar atitudes e movimentos em função das imagens anteriores; mas, na prática, nosso cérebro rapidamente assimila e se adapta à nova percepção visual. (SOTO, 2002, p. 64)

A realidade é um fato que não deve ser ignorado, quando se passa por mudanças o conflito certamente irá aparecer e acarretará desavenças se não for diagnosticado a tempo, Soto (2002), afirma que, a percepção se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas.

2.9. GESTÃO DE CONFLITOS

É impossível gerir um conflito quando se identifica somente uma parte dele, deve-se identificar o todo para que a organização se fortaleça e se torne cada vez mais forte em sua gestão de conflitos. O mundo em que vivemos hoje se movimenta a um ritmo acelerado e toda empresa deve acompanhar esse ritmo, quando a cada dia tem uma tecnologia nova consequentemente tem-se o conflito e o gerenciamento deste é vital para a sobrevivência da empresa. De acordo Gerzon (2006), gerir um conflito é uma abordagem de liderança que transforma diferenças em oportunidades.

Segundo Gerzon (2006) as principais ferramentas para se gerir um conflito são:

1. Visão integral: assumir o compromisso em considerar todos os lados do conflito, em toda a sua complexidade – tanto racional quanto emocionalmente.
2. Raciocínio sistêmico: identificar todos (ou tanto quanto possível) os elementos importantes relacionados à situação de conflito e compreender as relações entre tais elementos.
3. Presença: aplicar nossos recursos mentais, emocionais e espirituais para presenciar o conflito do qual passamos a fazer parte.
4. Questionamento: levantar questões que esclareçam as informações essenciais sobre o conflito e vitais para compreendermos como transformá-lo. (GERZON, 2006, p. 8)

Existem várias formas de se administrar um conflito e de perceber quais são seus pontos fortes e fracos, um bom gestor consegue perceber o que o conflito tem de positivo e no que ele pode contribuir em uma empresa. Segundo Pickering (2002), conhecendo-se esses estilos, pode-se escolher o mais apropriado para uma situação específica. Uma vez identificado o estilo, compreendemos melhor a motivação dos outros durante o conflito.

O quadro abaixo ilustra os cinco estilos de administrar um conflito na hora certa e na situação certa:

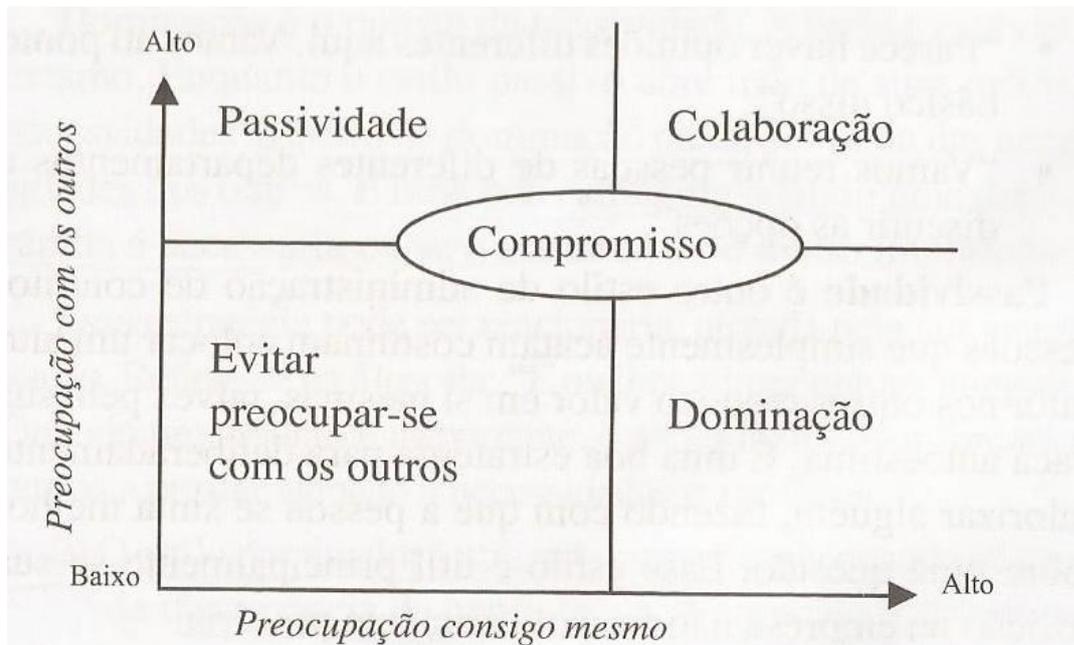


Figura 3: Cinco estilos de administrar conflitos

Fonte: Como administrar conflitos – transforme conflitos em resultados. (PICKERING 2002 p. 43)

Colaboração; é o estilo onde todos ganham, onde todas as partes devem chegar a um bom senso, mas vale ressaltar que ela não é eficaz quando uma das partes se descompromete com o objetivo, de acordo Pickering (2002) a colaboração é excelente quando pessoas e problemas estão claramente separados e ineficaz quando as pessoas estão dispostas a brigar.

Passividade; é uma boa estratégia para se valorizar alguém, a pessoa concordar com uma decisão ela consegue minimizar as diferenças entre as partes quando se busca o mesmo objetivo, é valorizar mais as outras pessoas do que a si mesmas podendo isso tornar-se prejudicial. A passividade de acordo Pickering

(2002), quando usado com eficácia, pode preservar um relacionamento. Se usado inconsequentemente, podem criar indivíduos submissos, verdadeiros capachos.

Dominação; podemos dizer que é o contrário de passividade, é um estilo de administrar de passar por cima das necessidades das pessoas, é uma estratégia bem eficaz quando se trata de uma decisão rápida e importante dentro da empresa.

Dessa forma Pickering (2002) diz que:

O estilo dominador é utilizado com eficácia quando há grande discrepância de experiência. A capacidade de ordenar os fatos, avaliar as questões, dar bons conselhos e gerar ação durante um conflito pode ser inestimável. Entretanto, o oposto da ação correta é a incorreta. O poder usado no momento errado pode prejudicar o sucesso futuro. (PICKERING, 2002, p. 46)

Evitar; é quando não se valoriza as outras pessoas e nem a si mesmas, podemos chamar esse estilo de administrar conflito de “em cima do muro”, não concorda e nem discorda de nada. Segundo Pickering (2002):

O aspecto negativo desse estilo é fazer o jogo de empurra em um assunto. A pessoa retira-se da discussão e deixa também que os outros se virem. Quando o assunto não é importante, as coisas podem esfriar. É um estilo eficaz quando economizar tempo é necessário (PICKERING, 2002, p. 46)

Meio-termo; é um estilo que se usa mais quando todos os outros falharem, é quando se está disposto a encontrar um meio-termo para que o problema seja esclarecido e resolvido e quando se há um equilíbrio de poder. Para entendermos melhor ele está apresentado no quadro acima segundo Pickering (2002), encontra-se no centro – nem alto nem baixo em relação à preocupação com os outros. É o meio do caminho. Aqui, todos têm algo a dar e a receber. É poderoso quando os dois lados estão certos. Falha quando um dos lados está errado.

3. METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa exploratória, que é analisar o estudo do principal objetivo da mesma, familiarizando-se com o tema que foi pesquisado e procurando uma solução para o problema. Conforme as informações coletadas, analisar os fatores de conflitos que influenciam ou não dentro de uma organização. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 69), a pesquisa exploratória “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma”.

O trabalho foi realizado com o propósito de demonstrar o que se passa nas empresas em relação aos seus conflitos internos, as empresas sofrem mudanças constantemente e com essas mudanças surgem os conflitos e cabe aos gestores administrá-los de maneira consistente.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas contendo 12 questões que foram destinadas aos gestores e funcionários da empresa com a intenção de analisar sobre os possíveis conflitos existentes dentro da organização, são perguntas fáceis de serem respondidas sem precisar de nenhuma orientação. Podemos concluir então que através deste questionário aplicado a empresa terá uma visão geral do que se passa dentro dela e o que está levando seus funcionários e gestores a conviverem com constantes conflitos e assim ter uma atenção toda especial na importância da questão abordada.

Realizou-se os estudos nos seguintes métodos:

1º Pesquisas bibliográficas na área de micro e pequenas empresas e seus conflitos.

2º Utilizou-se da pesquisa de campo, foram aplicados questionários para os funcionários da empresa varejista a respeito dos conflitos existentes.

Pesquisa de campo, buscar juntamente com a empresa varejista que faz parte desta pesquisa, informações que ajudem a identificar os conflitos existentes dentro da organização e se esses conflitos são positivos ou negativos.

A pesquisa terá como fontes autores da área específica, trazendo mais enriquecimento, mostrando-se todos os autores no campo do referencial teórico. A pesquisa bibliográfica tem suas vantagens, Gil (2008), comenta sobre uma das principais vantagens da pesquisa bibliográfica: a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Pesquisa qualitativa é onde se pretende investigar a fundo qual o problema da empresa, é descrever de forma objetiva, compreender de forma clara e interpretar os dados investigados, dessa forma Gonçalves e Meirelles (2004, p. 62), dizem que o método qualitativo “é considerado mais adequado para a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em maior profundidade”.

Sendo assim, Beuren (2008 p. 92), as pesquisas qualitativas são as que “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”.

Para obter a veracidade dos fatos por parte dos colaboradores, foram realizados questionários com os mesmos, sem prejudicar nenhum colaborador, deixando-os assim totalmente livres para responder sem qualquer medo.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os questionários de perguntas fechadas foram entregues a gestora de Recursos Humanos que repassou aos funcionários e gestores a seguir. Os questionários foram entregues aos 56 funcionários da empresa de pequeno porte, retornando apenas 13 questionários que representa apenas 23,21% do total de questionários entregues.

4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Apresentaremos os gráficos, conforme dados coletados.

A primeira questão foi referente ao tempo de trabalho dos funcionários da empresa. Vejamos:

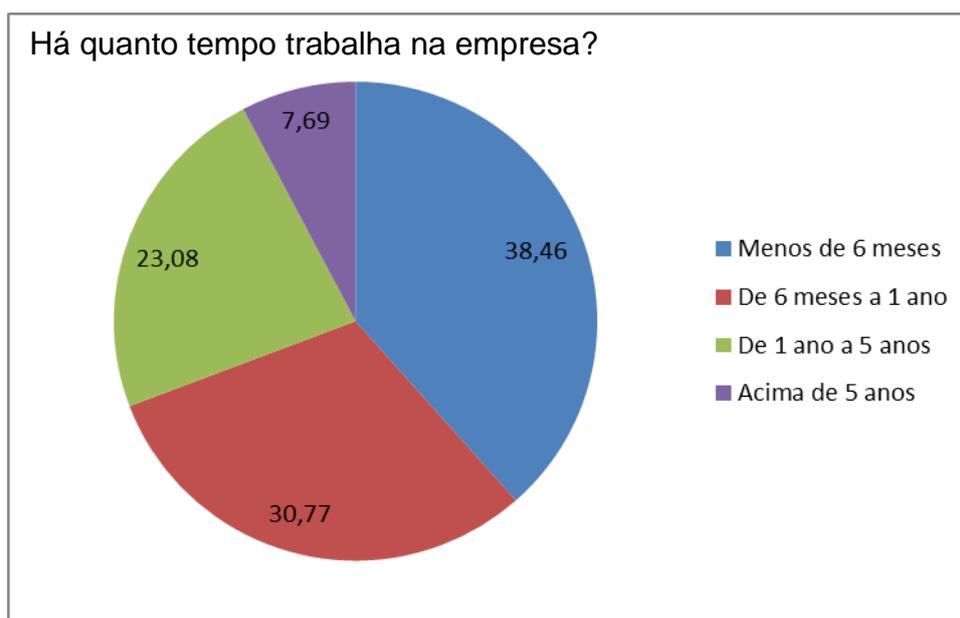


Gráfico 1 - Há quanto tempo trabalha na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Foi identificado no questionário aplicado para funcionários que 38,46% dos funcionários da empresa trabalham a menos de 6 meses, 30,77% trabalham de 6 meses a 1 ano, 23,08% já trabalham de 1 a 5 anos na empresa e 7,69% já trabalham a mais de 5 anos. Chegamos a conclusão que 69,23% dos entrevistados

trabalham a menos de 1 ano na empresa e 30,77% trabalham a mais de 1 ano na empresa.

A segunda questão foi referente a faixa etária dos funcionários. Vejamos:

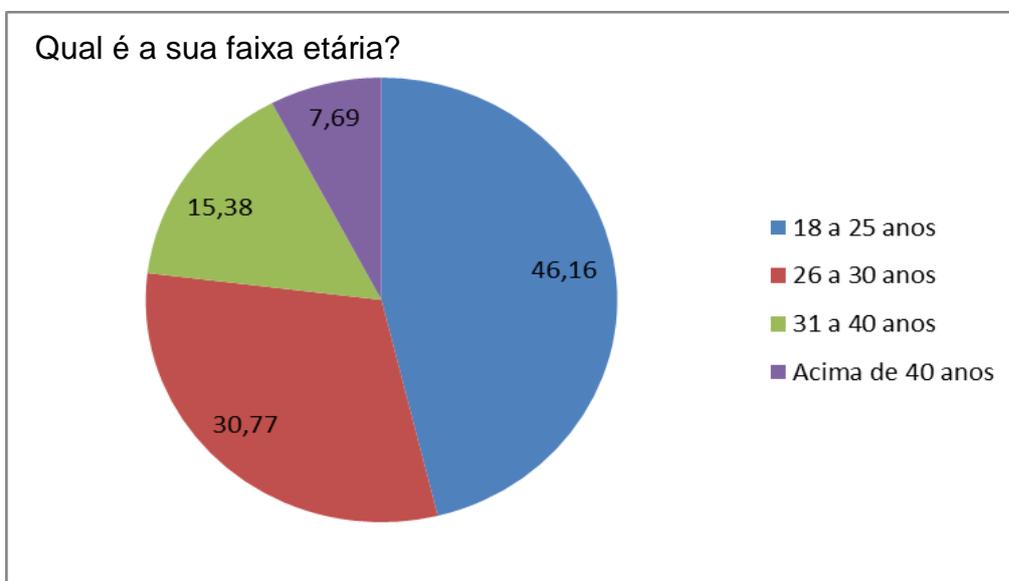


Gráfico 2 - Qual é a sua faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa

A faixa etária das pessoas apresenta que 46,16% possuem idade entre 18 a 25 anos, 30,77% de 26 a 30 anos, 15,38% de 31 a 40 anos e 7,69 acima de 40 anos de idade. Podemos concluir então que 76,93% são jovens que não ultrapassam os 30 anos de idade.

A terceira questão foi referente ao que o motivou a trabalhar na empresa. Vejamos:

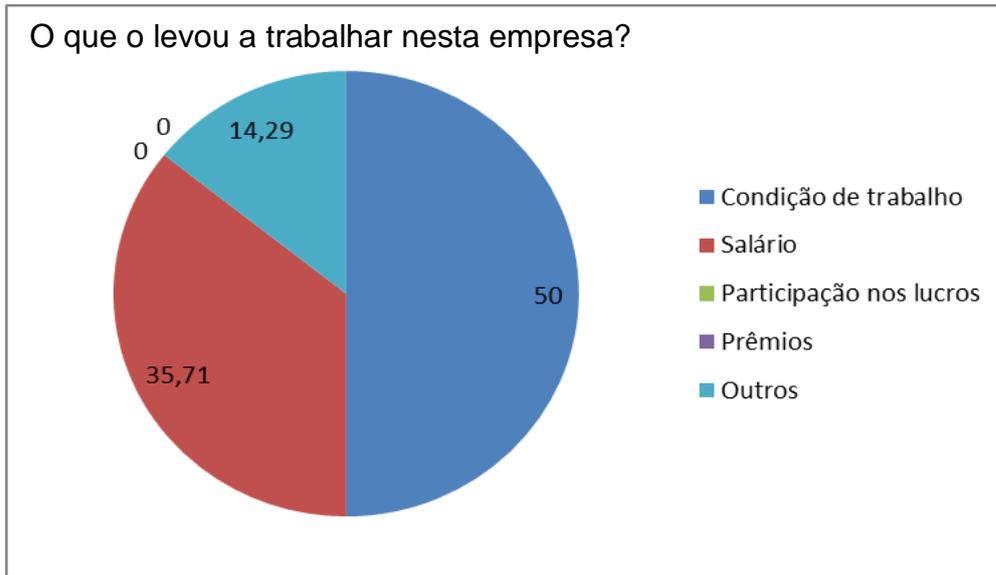


Gráfico 3 - O que o levou a trabalhar nesta empresa

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o questionário aplicado, 50% das pessoas que responderam o questionário afirmaram que o motivo que as levaram a trabalhar na empresa foram as condições de trabalho oferecidas, já 35,71% dos entrevistados disseram que o motivo que as levaram a trabalhar dentro da empresa foi o salário e 14,29% responderam “outros” afirmando ser por necessidades financeiras. Podemos constatar com essas afirmações que 85,71% dos entrevistados trabalham na empresa por condições de trabalho e salário.

A quarta questão foi referente se o funcionário se sente motivado dentro da empresa. Vejamos:

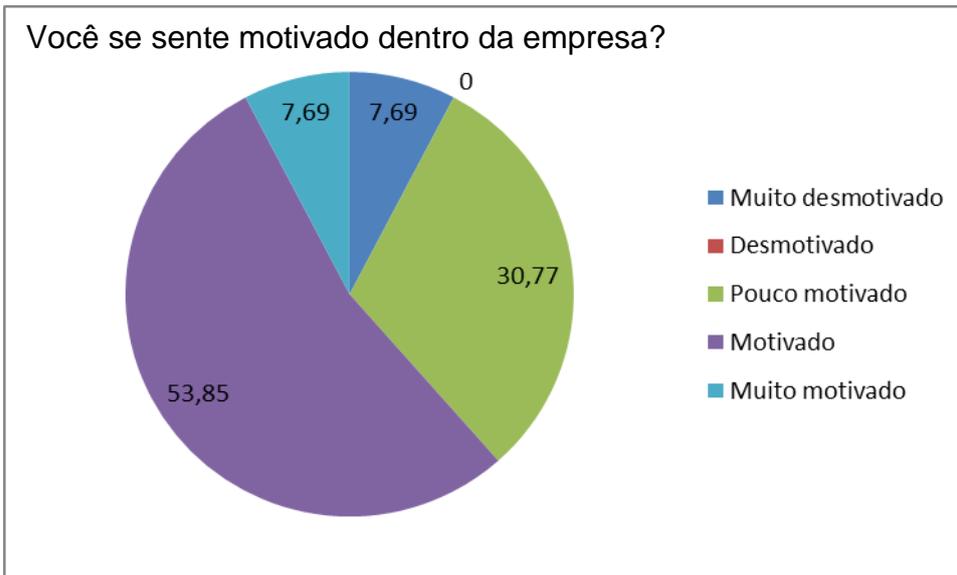


Gráfico 4 - Você se sente motivado dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 13 entrevistados 53,85% afirmaram estarem motivados na empresa, 30,77% estão pouco motivados e 7,69% estão muito desmotivados e 7,69% estão muito motivados. Podemos analisar que 61,54% estão de motivado a muito motivado dentro da empresa.

A quinta questão foi referente a intensidade de conflitos dentro da empresa. Vejamos:

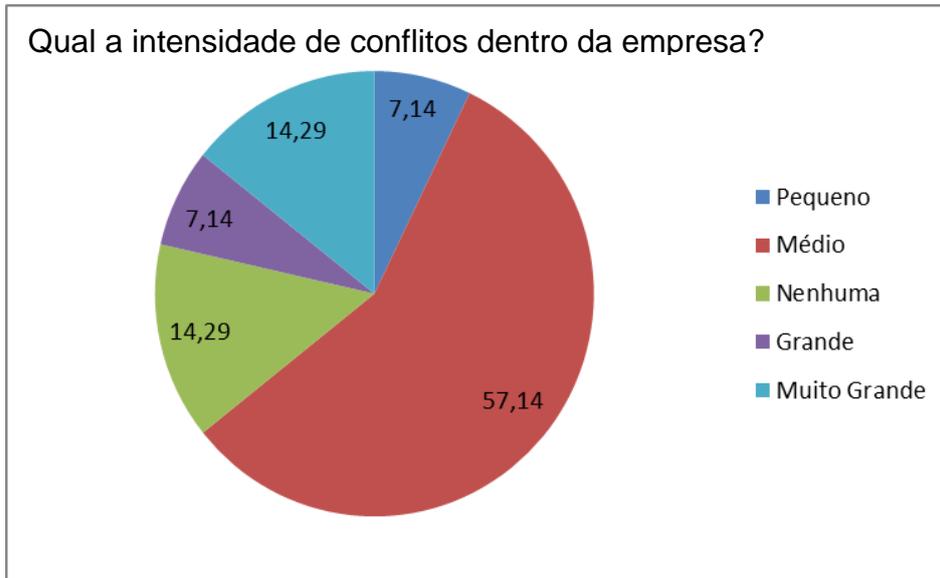


Gráfico 5 - Qual a intensidade de conflitos dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

57,14% responderam que a intensidade de conflitos dentro da empresa é média, 14,29% acham que não tem nenhuma intensidade de conflitos, 14,29% acham que a intensidade é muito grande, 7,14% a acham que a intensidade de conflitos é pequena e 7,14% afirmam que a intensidade é grande. Podemos concluir com base nessas afirmações que 78,57% da intensidade de conflitos dentro da empresa são de médio a muito grande.

A sexta questão foi referente a frequência que o funcionário lida com conflitos dentro da empresa. Vejamos:

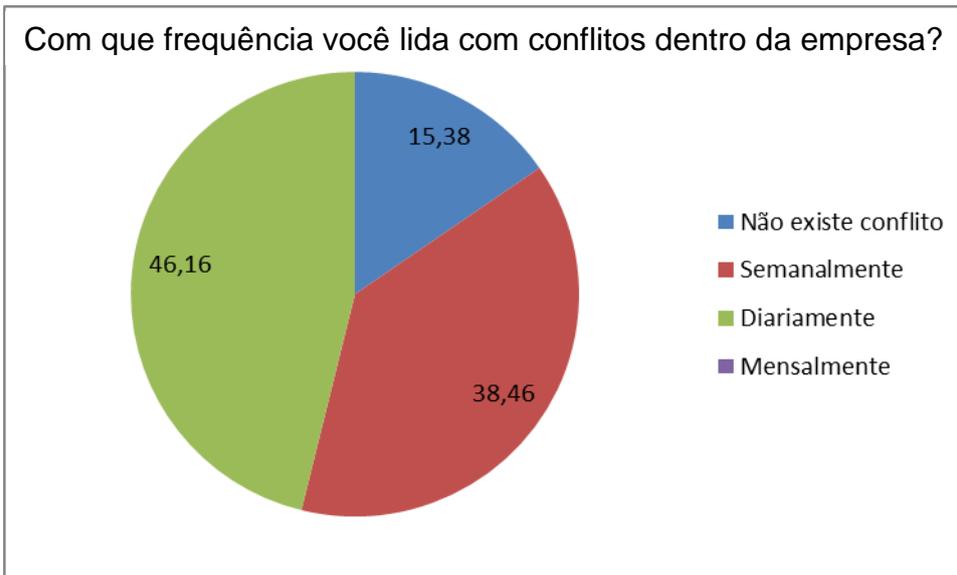


Gráfico 6 – Com que frequência você lida com conflitos dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo informações do questionário aplicado 46,16% dizem que lidam com conflito dentro da empresa diariamente, 38,46% lidam com o conflito semanalmente e 15,38 relatam que não existe conflito dentro da empresa. Podemos concluir que 84,62% é que a frequência com que todos lidam com conflitos vai de diariamente a semanalmente dentro da empresa.

A sétima questão foi referente ao que gera conflito dentro da empresa. Vejamos:

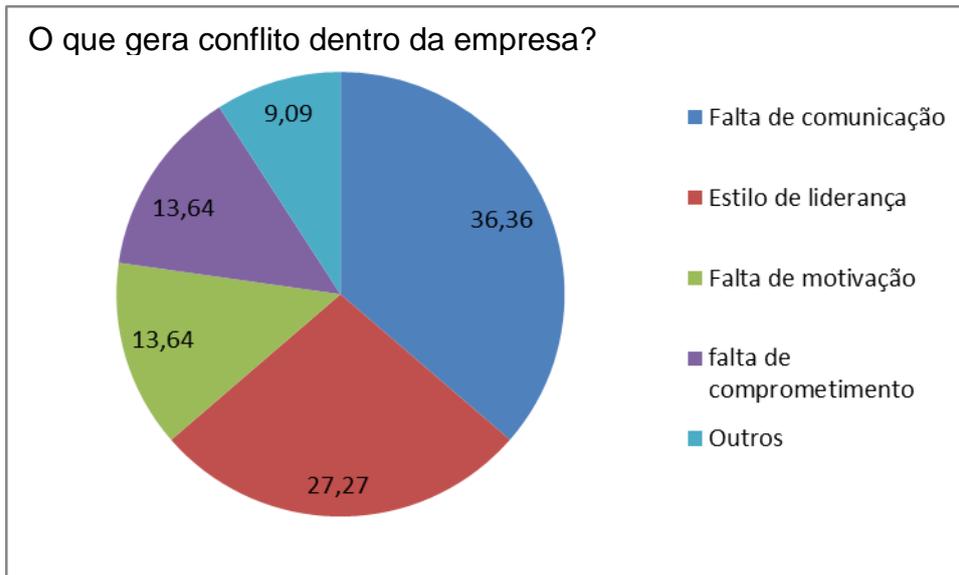


Gráfico 7 - O que gera conflito dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o questionário aplicado 36,36% a falta de comunicação é o que mais gera conflito dentro da empresa, estilo de liderança tem 27,27% na opinião deles, 13,64% acham que é a falta de motivação, 13,64% a falta de comprometimento e 9,09% responderam outros. Chegamos a análise que 63,63% que faz gerar o conflito dentro da empresa são a falta de comunicação entre todos e o estilo de liderança dos gestores.

A oitava questão foi referente a como funcionários podem ajudar na resolução dos conflitos. Vejamos:

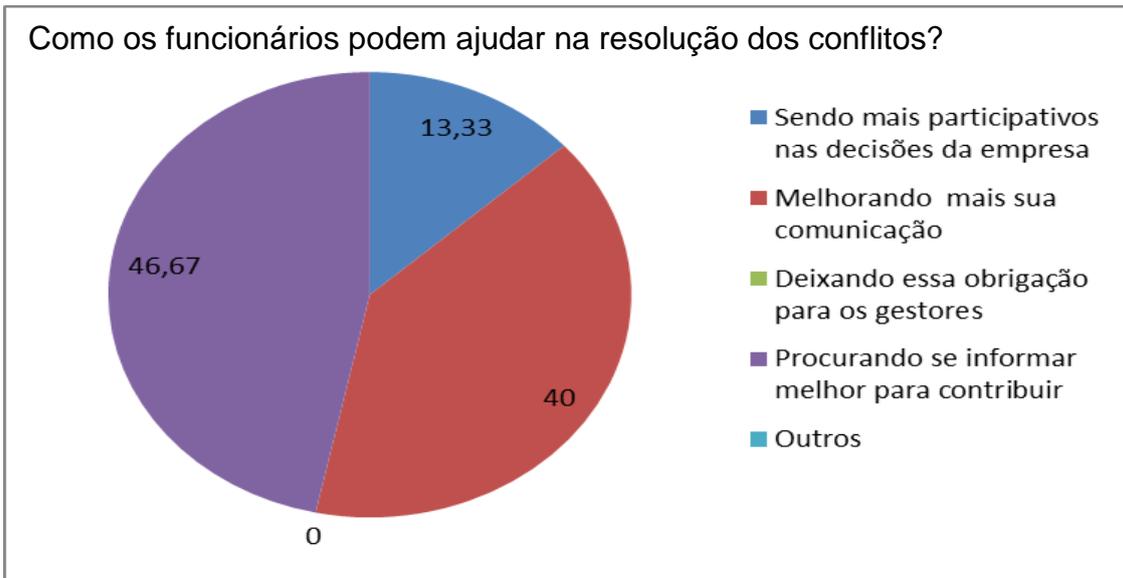


Gráfico 8 – Como os funcionários podem ajudar na resolução dos conflitos

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o questionário aplicado 46,67% acham que os funcionários devem procurar se informar melhor para que eles possam contribuir melhor com a empresa, 40% já acham que devem melhorar mais a sua comunicação dentro da empresa e 13,33% acham que todos devem ser mais participativos nas decisões da empresa sendo que ninguém respondeu outros. Podemos concluir que na opinião dos funcionários que 86,67% devem se informar melhor a respeito dos conflitos e claro melhorando a comunicação dentro da empresa.

A nona questão foi referente ao que precisa ser melhorado na empresa para que o conflito seja melhor gerenciado. Vejamos:



Gráfico 9 - O que precisa ser melhorado na empresa para que o conflito seja melhor gerenciado

Fonte: Dados da pesquisa

Para que os conflitos sejam melhor gerenciados, os entrevistados disseram que 54,55% devem melhorar e muito sua comunicação, 27,27% acham que a liderança deve rever sua forma de liderar e 18,18% precisam mais de motivação dentro da empresa para que esses conflitos sejam melhor gerenciados sendo que nenhum respondeu outros. Podemos analisar que 81,82% acham que para gerenciar um conflito os fatores que mais precisam ser melhorados dentro da empresa são a comunicação e a liderança.

A décima questão foi referente as formas que os conflitos são gerenciados dentro da empresa. Vejamos:

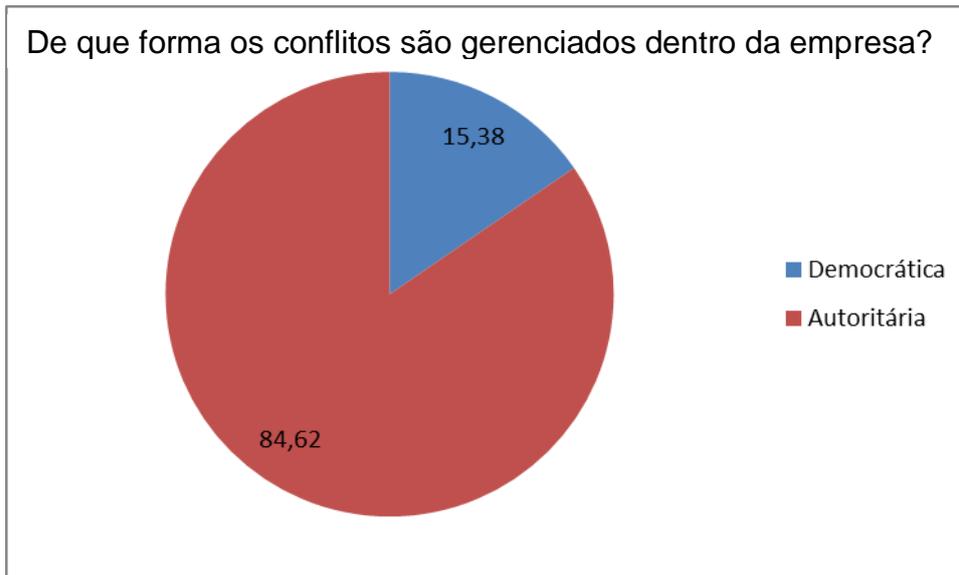


Gráfico 10 - De que forma os conflitos são gerenciados dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os entrevistados, os conflitos são gerenciados dentro da empresa 84,62% de maneira autoritária e 15,38% de maneira democrática de acordo com o questionário aplicado. Sendo assim, podemos dizer que os gestores poderiam saber mais da opinião dos funcionários, ouvindo-se assim os dois lados para chegarem a uma solução mais eficaz diante de um conflito.

A décima primeira questão foi referente de como minimizar esses conflitos.

Vejam os:

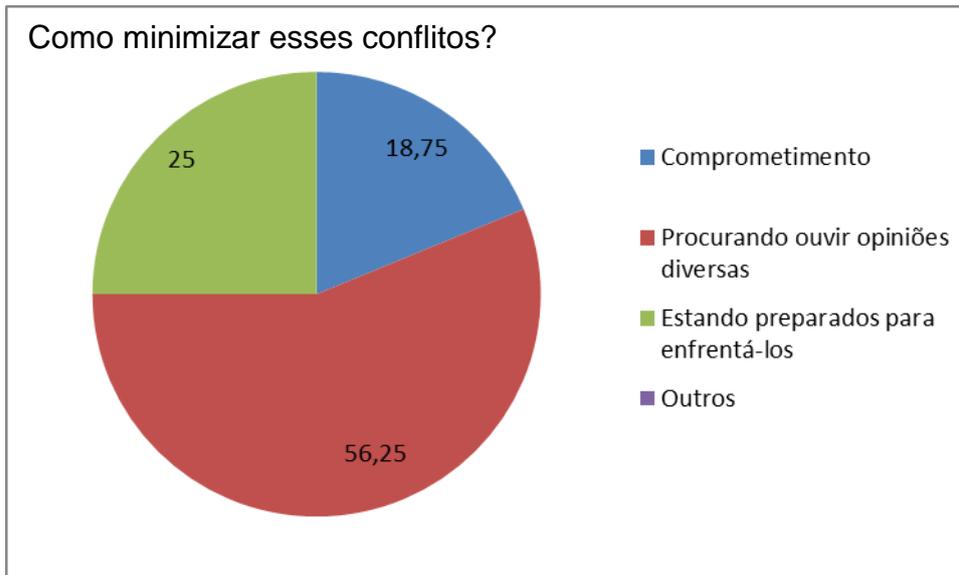


Gráfico 11 - Como minimizar esses conflitos

Fonte: Dados da pesquisa

Para minimizar esses conflitos 56,25% dos entrevistados disseram que tinham que procurar ouvir opiniões diversas, 25% afirmaram que tem que estar todos preparados para enfrentar esses conflitos e 18,75 tem que melhorar o comprometimento de todos para minimizar esses conflitos sendo que nenhum entrevistador respondeu a opção outros. Conclui-se que o saber ouvir é muito importante dentro da organização para que se minimize determinado conflito.

A décima segunda questão foi referente em saber de quem é o dever de saber lidar com conflitos dentro da empresa. Vejamos:

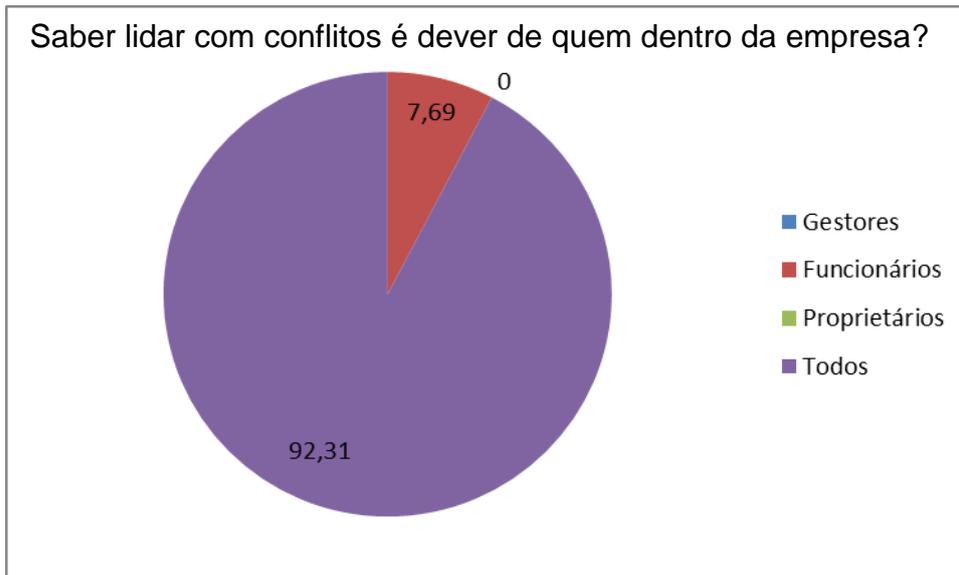


Gráfico 12 - Saber lidar com conflitos é dever de quem dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Para lidar com conflitos dentro da empresa 92,31% dos 13 entrevistados disseram que é dever de todos dentro da empresa e 7,69% disseram que é somente obrigação dos funcionários sendo que não foi marcado nenhuma das outras opções. Conclui-se então que, 92,31% afirmam que lidar com conflitos é dever e intenção de todos dentro da empresa para que melhorar a comunicação mais transparente, uma liderança que saiba mais a opinião de todos dentro da empresa motivando assim a todos a produzirem sempre mais.

5. CONCLUSÃO

O objetivo principal do presente trabalho é identificar os conflitos existentes dentro de uma MPE, o que levou a empresa a gerar esses conflitos e verificar qual a melhor maneira de minimizar esses conflitos tirando um ponto positivo deles em uma empresa varejista de alimentos no município de Juína/MT.

Podemos constatar que os conflitos existem dentro da Micro e Pequena Empresa, os gestores sempre irão se deparar com eles buscando assim um meio de minimizá-los, de acordo a pesquisa realizada a falta de comunicação é o que mais gera conflito dentro da mesma, uma informação mal interpretada gera desconfianças entre os colaboradores e gestores, a informação deve ser precisa e sem distorções para que haja entendimento entre ambas as partes.

Constatou-se também que nesta pesquisa que os conflitos dentro da Micro e Pequena Empresa são tratados de maneira autoritária, quando surge um conflito eles decidem o que é melhor para todos achando assim que é o melhor a se fazer naquele momento. Porém é preciso saber que para liderar primeiramente tem que entender o que se passa com seus subordinados, colocando até mesmo no lugar deles para os entenderem melhor, e assim, saber se são aptos a dar opiniões dentro da empresa em determinadas circunstâncias.

Concluimos pela pesquisa realizada que o conflito se manifesta de várias maneiras, por uma comunicação distorcida, um estilo de liderança autoritário que não procura saber da opinião de seus colaboradores e por último a falta de motivação que segundo Wagner III e Hollenbeck os cargos são extremamente simples, monótonos e desinteressantes e reduzem a motivação por não terem objetivos claros e desafiadores.

Constatamos pelo questionário aplicado que os funcionários deveriam ser informados antes e depois de uma decisão de uma empresa e qual seria a opinião deles, que a comunicação entre eles seja sempre transparente para que todos entendam o que se está querendo, é importante dar importância a seus funcionários e motivá-los com cargos mais desafiadores, também podemos observar que com simples gestos todos produzem mais e de maneira mais eficaz sem preguiça e sem

falta de comprometimento. Para que a empresa possa produzir sempre mais é preciso dedicação de todos e não somente de funcionários ou gestores.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. *et. al.* Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e prática. – 3. Ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de Comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASILLAS, José C.; VÁSQUEZ Adolfo.; DÍAZ Carmen. **Gestão da Empresa Familiar – Conceitos, Casos e Soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASILLAS, José Carlos.; VÁSQUEZ, Adolfo.; DÍAZ, Carmen. **Gestão de Projetos.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/shopping/livros/gestao-da-empresa-familiar/3022/>. Acesso em 26/09/2012 14:40

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 5ª Ed. São Paulo – SP: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. (Série, provas e concursos – 6º reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier 2010 – 5º Reimpressão.

GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito: Como Líderes de Sucesso Transformam Diferenças em Oportunidades.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** - 4. Ed. - 11. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J.Willian. **Administração de Pequenas Empresas Ênfase na Gerência Empresarial** – Editora: Pearson (Universitários) – Grupo Pearson Education. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico.** 6 ed. –São Paulo: Atlas, 2001

MCKENNA, Colleen. **Poderosas Habilidades de Comunicação – Comunique-se em Segurança.** São Paulo: Amadio, 2002.

MCKIRCHY, Karen. **Avaliações e Desempenho Eficiente – Como Conciliar Expectativas e Trabalho para Melhorar o Desempenho.** São Paulo: Amadio, 2002

PICKERING, Peg. **Como Administrar Conflitos – Transforme Conflitos**

SLIVNIC, Alexandre. **O Poder da Atitude – Como Empresas com Profissionais Extraordinários Encantam e Transformam Clientes em Fãs.** São Paulo: Editora Gente, 2012

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar – Conflitos e Soluções.** São Paulo: Editora Cla, 2007.

SOTO, Eduardo.; **Comportamento Organizacional – O impacto das Emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

_____, **Quem São as Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil1.htm>. Acesso em 23/09/2013 19:00

_____, **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>. Acesso em 23/09/2013 20:30

APÊNDICE



FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ENTREVISTA

Esta pesquisa será aplicada para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, elaborado pelo acadêmico Maksilei Martins Marques do curso de Administração desta instituição com o tema: **Gestão de conflito nas Micro e Pequenas Empresas: Caso em uma empresa de Juína-MT**, e tem como objetivo identificar os conflitos existentes dentro da empresa na visão de seus gestores e funcionários. A entrevista deve ser respondida com base na avaliação pessoal.

Informo que os dados disponibilizados serão utilizados única e exclusivamente para os fins supra citados e comprometo-me em resguardá-los de qualquer outra forma de utilização.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Nome do funcionário(Gestor): _____

2. Cargo: _____

Há quanto tempo trabalha na empresa?

() Menos de 6 meses

() De 6 meses a 1 ano

() De 1 até 5 anos

() Acima de 5 anos

Qual é a sua faixa etária?

() 18 a 25 anos

() 26 a 30 anos

- 31 a 40 anos
- Acima de 40 anos

O que o levou a trabalhar nesta empresa?

- Condição de trabalho
- Salário
- Participação nos lucros
- Prêmios
- Outros_____

Você se sente motivado na empresa?

- Muito desmotivado
- Desmotivado
- Pouco motivado
- Motivado
- Muito motivado

Qual a intensidade de conflitos dentro da empresa?

- Pequeno
- Médio
- Nenhuma
- Grande
- Muito grande

Com que frequência você lida com conflitos dentro da empresa?

- Não existe conflito
- Diariamente
- Semanalmente
- mensalmente

O que gera o conflito dentro da empresa?

- Falta de comunicação
- Estilo de liderança
- Falta de motivação
- Falta de comprometimento
- Outros_____

Como os funcionários podem ajudar na resolução dos conflitos?

- Sendo mais participativos nas decisões da empresa
- Melhorando mais sua comunicação
- Deixando essa obrigação para os gestores
- Procurando se informar melhor para contribuir
- Outros_____

O que precisa ser melhorado na empresa para que o conflito seja melhor gerenciado?

- A comunicação
- A motivação
- A liderança
- Outros_____

De que forma os conflitos são gerenciados dentro da empresa?

- Democrática
- Autoritária

Como minimizar esses conflitos?

- Comprometimento
- Ouvindo os dois lados
- Estando preparados para enfrentá-los
- Outros_____

Saber lidar com conflitos é dever de quem dentro da empresa?

- Gestores
- Funcionários
- Proprietários
- Todos