



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA IDENTIDADE EMPRESARIAL**

FLAVIO LUIZ LUCHESE  
FLAVIO AUGUSTO LUCHESE  
EVERALDO FRIEDERICH  
RODRIGO RIVA

**CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

Restinga Sêca

2020

## **CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso do MBA Identidade Empresarial, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, apresentado como requisito parcial para obtenção do título grau de especialista. Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr CARLOS GENARI.

Restinga Sêca

2020

LUCHESE, Flavio Luiz; LUCHESE, Flavio Augusto; FRIEDERICH, Everaldo; RIVA, Rodrigo. **Conflitos organizacionais**. 2020. 22 f. (Trabalho de Conclusão de Curso) Pós Graduação MBA Identidade Empresarial, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca, RS.

## **RESUMO**

Este artigo objetiva entender como os problemas surgem na empresa objeto de pesquisa e quais impactos geram ao negócio. Para tanto, elencou-se como objetivos específicos: identificar motivações pelas quais ocorrem os conflitos organizacionais de um modo geral, explorar as possíveis origens dos problemas identificados durante a pesquisa de campo, verificar quais os impactos que os conflitos e problemas causam à empresa objeto de estudo, buscar, no material teórico utilizado, como o Líder e os gestores podem administrar os conflitos organizacionais dentro de seu negócio. A pesquisa contemplou uma exposição teórica acerca dos conflitos organizacionais, psicologia empresarial e ética do líder e expôs os resultados obtidos a partir de uma pesquisa de campo realizada na empresa Artestilo Molduras. A pesquisa possui natureza qualitativa, cujo tipo é o exploratório. Adotou-se a pesquisa bibliográfica e de levantamento. Como resultados, verificou-se que os conflitos são inerentes ao ambiente de trabalho e podem ser funcionais ou disfuncionais. Se houver uma boa liderança, os conflitos podem beneficiar o negócio. O trabalho traz também a importância do papel do líder em selecionar pessoas com capacidade liderística para fazer parte de seu projeto, bem como a necessidade de prestar atenção na dinâmica do ambiente. Da pesquisa de campo colheu-se que muitos dos problemas pessoais afetam o desempenho dos colaboradores, e, em geral, existe desconexão entre teoria estudada e a prática verificada. Portanto, é válida a leitura e reflexão sobre os apontamentos realizados, uma vez que possibilita aperfeiçoar a empresa analisada, bem como demais negócios.

**Palavras-chave:** Conflitos organizacionais. Empresa. Liderança. Business. Artestilo Molduras.

## **ABSTRACT**

This article aims to understand how problems arise in the company researched and what impacts they have on the business. To this end, it was listed as specific objectives: to identify motivations for which organizational conflicts occur in general, to explore the possible origins of the problems identified during the field research, to verify what impacts the conflicts and problems cause to the company object of study, seek, in the theoretical material used, how the Leader and managers can manage organizational conflicts within their business. The research included a theoretical exposition about the organizational conflicts, business psychology and ethics of the leader and exposed the results obtained from a field research carried out at the company Artestilo Frames. The research has a qualitative nature, whose type is exploratory. Bibliographic and survey research was adopted. As a result, it was found that conflicts are inherent in the work environment and if there is good leadership, conflicts can benefit the business. The work also highlights the importance of the leader's role in selecting people with leadership skills to be part of his project, as well as the need to pay attention to the dynamics of the environment. From the field research it was found that many of the personal problems affect the performance of employees, and there is a disconnect between studied theory and

verified practice. Therefore, it is valid to read and reflect on the notes made, since it makes it possible to improve the analyzed company, as well as other businesses.

**Keywords:** Organizational conflicts. Company. Leadership. Business. Artestilo Frames.

## 1 INTRODUÇÃO

A Artestilo Molduras iniciou suas atividades com o atual proprietário, Hugo Luzardo Gehm, tendo o intuito de trabalhar com emolduração e atualmente possui 10 funcionários. Recentemente, completou 20 anos, sendo especializada no ramo e trazendo soluções em emolduração para seus clientes. A loja é capacitada para dar suporte a projetos de decoração de interiores, produzindo quadros específicos para os ambientes projetados por arquitetos e designers, tendo inclusive participado de trabalhos publicados em revistas da área (ARTESTILO, [20--]).

A empresa conta com mais de 700 perfis de moldura e tem como fornecedor exclusivo a Moldurarte, maior indústria da América Latina. Além disso, a Artestilo possui quadros prontos e um banco de imagens com mais de 3.500 opções. Possui também os serviços de impressão (sistema fine arte), de entrega e instalação, o que facilita e agiliza o processo de emolduração dos trabalhos. Por fim, conta com uma galeria com mais de 100 obras de artistas locais disponível a seus clientes (ARTESTILO, [20--]).

Ao se estudar a gestão de conflitos dentro de uma empresa, precisa-se reconhecer a existência de diversas forças atuando simultaneamente, dentre elas, a mais significativa que é a interação entre os indivíduos. Também se deve ressaltar que entre os principais papéis do gestor está a busca por melhores resultados para o negócio, aumentar a eficiência e eficácia, a melhor interação entre colaboradores, trazendo assim um melhor resultado para empresa.

Com a convivência diária na organização ocorre em algum momento, naturalmente, discordância de ideias entre os membros do grupo, sendo necessário ao gestor conhecer sobre gestão de conflitos para uma boa administração de pessoas. Diante destas ponderações iniciais, observa-se a grande importância da preparação do Líder para atuar no processo de gestão dos conflitos organizacionais.

Nesse sentido, os principais problemas apontados na pesquisa de campo foram os seguintes: falta de uma divisão clara de tarefas para funcionários; falta de proatividade dos colaboradores para resolver problemas; não observância do checklist existente por parte dos gerenciados; conflitos entre o setor comercial e o setor de produção; a necessidade da 'figura' do gerente para que a equipe mantenha o ritmo de trabalho.

Com base nisso, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: De que modo o problema aparece na empresa e quais seus impactos no negócio?

Para responder o problema de pesquisa, o presente artigo irá abordar, em um primeiro momento, aspectos teóricos a respeito de conflitos organizacionais em empresas, a psicologia empresarial e a ética do líder. Em um segundo momento, serão apresentados os dados obtidos por meio de pesquisa de campo realizada na empresa Arteslito Molduras, relacionando-os com os aspectos teóricos tratados no primeiro momento.

## **1.1 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Entender como os problemas surgem na empresa objeto de pesquisa deste artigo e quais impactos geram ao negócio.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar motivações pelas quais ocorrem os conflitos organizacionais de um modo geral;
- b) Explorar as possíveis origens dos problemas identificados durante a pesquisa de campo;
- c) Verificar quais os impactos que os conflitos e problemas causam à empresa objeto de estudo;
- d) Buscar, no material teórico utilizado, como o Líder e os gestores podem administrar os conflitos organizacionais dentro de seu negócio.

## **1.3 Justificativa**

A empresa Arteslito Molduras se encontra na região da Faculdade Antonio Meneghetti, bem como pertence a um colega de MBA, o qual oportunizou o desenvolvimento da pesquisa de campo em seu negócio.

Sendo assim, o presente artigo possibilita, além do aprendizado adquirido para sua execução, dar soluções práticas que contribuam para a empresa, bem como à sociedade da região.

## **2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS**

Nesta subseção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo.

### **2.1 Delineamento do estudo**

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, cujo tipo da pesquisa é o exploratório. Em relação aos procedimentos, adotou-se a pesquisa bibliográfica e de levantamento.

### **2.2 Amostragem e sujeitos da pesquisa**

A coleta de dados se deu em dois momentos: conversas/entrevistas e um questionário elaborado com respostas objetivas.

Foram realizadas 10 entrevistas.

A primeira pessoa a ser entrevistada foi o Sra. Tatiane, profissional que atua na área há mais de dois anos, gerente de vendas.

Posteriormente à primeira entrevista, passou-se às demais entrevistas com todos os funcionários da empresa.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de setembro de 2020.

### **2.3 Processo de coleta dos dados**

Para proporcionar uma coleta de dados mais flexível, optou-se por conversar com os entrevistados, bem como realizar perguntas objetivas semiestruturadas, as quais seguem em apêndice ao presente artigo. Suas respostas foram registradas, sendo os principais pontos anotados, com o consentimento dos participantes.

Para o tratamento e a análise de dados das entrevistas, fez-se uso da análise de conteúdo, por meio da instituição de categorias, as quais foram comparadas com a revisão de literatura da pesquisa. Tal método possibilitou o tratamento de dados identificando o que a teoria diz a respeito de determinado tema.

A partir dessa metodologia e com os instrumentos supramencionados, fez-se a análise dos dados com base no escopo do presente trabalho como se verá nas subseções 3.3 (Entrevista Artestilo Molduras – Santa Maria/RS) e 4 (considerações finais e conclusões).

## **2.4 Análise dos dados**

Para a análise de dados foram utilizadas as transcrições das entrevistas na íntegra para possibilitar a análise do conteúdo exposto nelas, bem como o resultado do questionário objetivo elaborado.

Os entrevistados são indivíduos entre 20 e 40 anos de idade. Nesse sentido, já é possível perceber que deve existir um constante exercício de convivência entre os colegas de trabalho, uma vez que são idades com um intervalo mais distante.

Ainda no que se refere às características dos participantes da pesquisa, esta poderá ser melhor verificada nos quadros apresentados mais à frente no trabalho, quando será tratado a respeito da pesquisa de campo e da entrevista e questionário aplicado.

Deste modo, na etapa posterior, procurou-se ainda aliar o referencial teórico desta pesquisa com as respostas encontradas em campo, categorizando estas de acordo com o objetivo da pesquisa: Entender como os problemas surgem na empresa objeto de pesquisa deste artigo e quais impactos geram ao negócio.

## **3 TEORIA E PRÁTICA**

### **3.1 Conflitos organizacionais**

Conflito também pode ser definido como “o processo de identificação em que uma das partes envolvidas percebe que seus esforços e interesses despendidos para a realização de suas tarefas estão sendo confrontadas e afetadas de forma negativa pela outra parte envolvida” (HITT et al, 2011 apud ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014, p. 55-56).

Os conflitos podem se dar em formas e partes. Assim, a doutrina afirma que existem os conflitos internos, que ocorrem internamente em um único indivíduo; conflitos entre indivíduos, que são resultado das diferenças de personalidade dos colaboradores;

conflitos entre grupos, o qual é inevitável, uma vez que a competição por recursos escassos e pelos diversos estilos gerenciais necessários à operação eficiente de cada departamento; conflitos entre organizações, devido à competição de mercado para cativar o consumidor (SANTOS; ABELLA, 2017, p. 222).

Tem-se que o conflito pode ser funcional ou disfuncional. No primeiro caso, relaciona-se à tarefa e ao processo. Já no segundo caso, consiste na questão do relacionamento entre pessoas e grupos. Os conflitos funcionais são positivos e suportam os objetivos do grupo, melhorando seu desempenho de uma forma construtiva à organização. Os disfuncionais, por sua vez, atrapalham o bom desenvolvimento da equipe, de modo destrutivo à equipe e à empresa (ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014, p. 56).

Ainda nesse sentido:

O conflito funcional acontece quando os interesses da organização são alcançados a partir da disputa ou desacordo, promovendo maiores níveis de desempenho, com aumento da motivação, da criatividade e das mudanças construtivas para a resolução do problema, já o conflito disfuncional acontece quando o desacordo e a disputa prejudicam a execução das metas da organização, causando desentendimentos, discussões não construtivas e desperdício de tempo e energia que são absorvidos pelo conflito. (ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014, p. 56).

Caso o conflito funcional seja bem administrado, há possibilidade de ele beneficiar a organização no sentido de melhorar a escolha e elaboração de decisões, aumentar a comunicação, criatividade e produtividade. Já o conflito disfuncional pode gerar consequências negativas como, por exemplo, desperdício de energia, gasto de tempo e descaso com os objetivos da empresa (HITT et al, 2011 apud ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014, p. 56).

Pode-se apontar três tipos de conflitos, quais sejam os de relacionamento, os de tarefa e os de processo. Os primeiros acontecem nos relacionamentos interpessoais, no modo em como as pessoas e grupos se relacionam. O conflito de tarefa possui relação com o conteúdo e as metas do trabalho. Por fim, o conflito de processo consiste na maneira de como o trabalho é realizado (ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014, p. 56-57).

Nos dias atuais, a corrente majoritária entende que os conflitos são fatores inevitáveis e essenciais a qualquer organização empresarial, pois geram consequências positivas e negativas. Nesse sentido, é importante que os líderes e gestores aprendam a identificar onde ocorre e qual é o tipo de conflito, uma vez que, dessa forma, torna possível

gerenciá-lo de forma a estimular os efeitos construtivos e anular os efeitos negativos (ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014, p. 61).

Para administrar os conflitos é importante que o gestor o compreenda para que a resolução seja produtiva, construtiva e adequada. Isso porque o modo como o conflito é encarado e gerido condiciona suas consequências. Para tanto, o gestor deve seguir alguns princípios, quais sejam: “ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação do conflito” (BOCCATO, 2009 apud SANTOS; ABELLA, 2017, p. 223).

Para lidar com os conflitos, pode-se citar algumas estratégias de ação: a) estratégia de confrontação, a qual busca resolver o problema por meio de uma abordagem frontal entre as partes envolvidas; b) estratégia de compromisso, cujo método procura estabelecer um acordo por meio de um terceiro que conduz a negociação; c) estratégia de abrandamento, que ressalta os interesses comuns, com a finalidade de minimizar as diferenças entre os membros conflitantes; d) estratégia de competição, a qual é usada quando uma das partes busca o que deseja às custas dos demais; e) estratégia de colaboração, em que os envolvidos põem de lado suas metas originais e trabalham em equipe para estabelecer uma meta comum (SPAGNOL et al, 2010 apud SANTOS; ABELLA, 2017, p. 223).

Na administração de conflitos é significativo diferenciar aqueles que têm causas reais daqueles que têm causas emocionais. Ao escolher qualquer uma dessas estratégias elencadas anteriormente, o gestor deve considerar a situação conflituosa, a urgência na tomada de decisão, a importância da questão em foco, bem como a maturidade, o poder e o status dos indivíduos envolvidos (SANTOS; ABELLA, 2017, p. 223-224).

Como outro método de administração de conflitos organizacionais pode-se citar a correta delegação aos colaboradores, o que permite também a construção de um consenso motivacional correto ao interno do grupo de trabalho, sendo possível sintetizar em quatro partes: 1) explicar o seu ponto de vista com fatos e sem permitir fatores pessoais; 2) evidenciar as áreas de entendimento antes de analisar os pontos de desacordo. Além dos pontos de acordo, pode-se citar momentos de alegria, maior resistência etc.; 3) não se manter na defensiva quando alguém não está de acordo. Deve-se confrontar sem que isso seja levado para o lado pessoal, permanecer na ausência de emoções (ataraxia), pois tomar

partido de um dos lados faz perder a visão do inteiro; 4) ouvir a opinião dos colaboradores, mas a decisão final deve ser sempre tomada pelo líder (MENEGETTI, 2010, p. 192-193).

### **3.2 Psicologia Empresarial e Ética do Líder**

Ensina MENEGETTI (2010, p. 107) que o chefe de um negócio, quando pretende escolher alguém para trabalhar consigo, deve procurar selecionar pessoas com capacidade liderística. Para tanto, elenca alguns critérios que podem ajudar no processo de escolha. Tais critérios dão a unidade formal e, por esta razão, deve-se verificar todos, pois são critérios de economia quântica.

Primeiramente deve-se identificar a tipologia da operacionalidade de empresa, de investimento e qualificação da qual o líder faz parte. No caso deste trabalho, a empresa escolhida foi a Artestilo Molduras, que produz e vende molduras de quadros. Após identificada a tipologia empresarial, é consequente o valor dos critérios que tomam a ótica do ponto operativo de interesse da empresa, isto é, o corpo operativo do líder (MENEGETTI, 2010, p. 107).

O primeiro Critério consiste no valor social, que pretende identificar como os outros percebem determinada pessoa. Com isso, busca-se verificar se a pessoa não possui sombras no plano social. O segundo critério é o valor profissional; procura identificar o que sabe fazer o sujeito para servir à empresa e ao interesse do líder. O terceiro critério, por sua vez, consiste no valor econômico. Tem como objetivo avaliar a renda econômica do sujeito no plano material. O quarto critério significa o valor de ambição; ele busca verificar o quântico de ambição que determinada pessoa tem, ou seja, se ela tem vontade de ser mais, de demonstrar mais (MENEGETTI, 2010, p. 109).

O quinto critério é o valor biológico, ou seja, o indivíduo deve estar bem de saúde, ser alguém que transmita confiança, possui afabilidade, graça, simpatia e fascínio. Valor legal consiste no sexto critério. Assim, além do sujeito não ter problemas com a lei, deve saber como se vive a lei. Também deve saber como lidar com as instituições públicas. O sétimo critério consiste no valor de confiança, ou seja, quanto posso confiar naquela pessoa? Ela deve ser uma pessoa coerente e leal na relação de trabalho com o líder. Com isso, busca-se alguém que tem capacidade de coerência e responsabilidade por aquilo que decide fazer, isto é, se o primeiro interesse da pessoa está no business ou nos afetos (MENEGETTI, 2010, p. 109).

Por fim, o oitavo e último critério é o valor potencial ou virtual: “o quântico do seu Em Si ôntico. Que nível tem a pulsão do seu Em Si ôntico? É normal, é excepcional, é heroico”? É preciso escolher o indivíduo que possui uma alta virtualidade. O objetivo é analisar se o futuro colaborador faz bem a sua vida (MENEGETTI, 2010, p. 111).

A escolha de colaboradores que possuem os referidos critérios é importante, dentre outros motivos, em razão do ato de delegar. Segundo MENEGETTI, ‘delegar’ consiste em “fazer com que o outro participe em: Autoridade, Meios, Responsabilidade, Capacidade, Escopo, Realização. Dar a um outro encargo e mandato para realizar parte de um projeto pessoal” (2010, p. 159).

Não é possível fazer tudo sozinho, por isso o empresário tem a responsabilidade de delegar tarefas a seus colaboradores. Ele deve delegar uma parte de seu projeto aos demais operadores para que todos estejam em uníssono com o seu interesse e com o projeto. Tal delegação deve advir da própria intuição do líder. Sendo assim, o processo de delegar é multirracional, multiburocrático e não se restringe apenas a um pequeno tronco do negócio (MENEGETTI, 2010, p. 159-160).

Tão importante é a tarefa de delegar, que o professor Antonio Meneghetti considera a empresa (ações, relações etc.) como “um feixe de delegações, uniconduzidas pelo empresário, que depois constituem um complexo de relações que efetuam o resultado desejado, previsto” (ano, p. 161).

Nesse sentido, a escolha dos colaboradores da empresa consiste em uma grande tomada de consciência por parte do líder, uma vez que o indivíduo assumido entra em seu business, sendo necessário verificar se aquele funcionário estará do lado do empresário ou se será uma espécie de parasita que desorganizará a empresa (MENEGETTI, 2010, p. 162).

Nessa toada, elencam-se algumas capacidades necessárias à pessoa escolhida, quais sejam a capacidade técnica-objetiva da profissão para a qual se apresenta, a capacidade de relação e a ambição de sucesso. Na primeira, deve-se escolher o trabalho no qual se é entendido, ou seja, que o indivíduo saiba fazer. Na segunda capacidade, deve-se manter boas relações com os demais colegas de trabalho, pois se a pessoa não consegue estabelecer um relacionamento civil e democrático com os demais desequilibrará a empresa, instrumentalizando o espaço de trabalho para fazer o teatro de sua própria infantilidade. Por fim, na última capacidade, deve-se selecionar aquela pessoa que busca

ganhar mais, que servem à empresa pela própria ambição de fazê-la crescer e crescer junto (MENEGHETTI, 2010, p. 163).

Importante destacar que o ato de delegar é sempre um fator de economia para o líder, não um modo de substituí-lo (MENEGHETTI, 2010, p. 163). Assim, evidencia-se que

[...] o empresário deve sempre realizar uma avaliação segundo os parâmetros em precedência descritos: 1) honestidade profissional e 2) coerência de intervenção segundo os pressupostos do acordo, ou seja, verificar que o funcionário tenha obtido os resultados previstos e que tenha feito no tempo preestabelecido.

Se se quer ser coerente à inteligência liderística do dinheiro – que é responsabilidade inteligente e constante – não se pode evitar tal verificação e tampouco perdoar um funcionário que erra pelo fato de ser uma boa pessoa, um parente etc., visto que o dinheiro é uma inteligência que marca impiedosamente todas as medidas e as coincidências que existem. (MENEGHETTI, 2010, p. 164).

MENEGHETTI afirma que o bom delegante não chega à fase de pretensão ou chantagem, pois sabe dar a motivação certa, isto é, sabe manter a novidade da relação de trabalho mesmo na fase de estabilização, ou, de todo modo, verifica constantemente o andamento do trabalho e do delegado. Deve-se cuidar para que a motivação não seja dada apenas no início, quando não existe tanta necessidade em razão da novidade e curiosidade já constituírem grande parte do entusiasmo para trabalhar (MENEGHETTI, 2010, p. 179).

Outro ponto importante a ser destacado é de que o conceito de díade é fundamental para conduzir o grupo de colaboradores, pois a díade que se estabelece no trabalho, ou seja, a relação entre duas pessoas em que um polo é delegante e um polo é delegado, implica em geri-la ou ser gerido por ela. Ela deve ser conhecida e gerida para que o grupo de trabalho seja eficiente (MENEGHETTI, 2010, p. 180-181).

Nesse sentido, deve-se prevalecer, pelo menos, a díade provisória-ocasional, a qual possui três coordenadas: 1) a cada impacto ter clareza do escopo, isto é, o motivo de estar naquela determinada função etc.; 2) durante cada impacto auscultar a resposta orgânica para ser possível verificar, de modo contínuo, o andamento do processo de delegação; 3) manter em cada relação o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo, ou seja, se recordar sobre quem é e quais são os próprios objetivos para se manter no nível das próprias díades e não cair em relações que mediocrizam (MENEGHETTI, 2010, p. 181).

Mais um conceito importante que deve ser ressaltado e observado com cautela é o efeito-rede, o qual é bem comum dentro das empresas com problemas de pessoal. ‘Desenrolá-lo’ nem sempre é fácil, mas é crucial para garantir a fluidez da colaboração entre as pessoas que fazem parte do projeto, da ideia do empresário. É necessário, além de se evidenciar os efeitos, individualizar o transmissor da mensagem por meio da anamnese das relações diádicas entre os colaboradores, assim como analisar os motivos pessoais, as ‘panelinhas’ que se formam no ambiente de trabalho e chegar, aos poucos, à fonte. A gestão de pessoal deve levar em conta o efeito-rede e o líder deve monitorar constantemente todas as relações ‘preferenciais’ que se estabelecem na equipe de trabalho, principalmente em relação aos seus colaboradores mais diretos (MENEGETTI, 2010, p. 184-185).

Por fim, a dinâmica entre homem-mulher também merece atenção no ambiente de trabalho. Para se formar uma díade eficiente entre colaboradores e líder, pode-se elencar algumas medidas: I) evitar o estabelecimento de relações afetivas ou sexuais dentro do grupo; II) manter relações formais com todos os membros da equipe, mas principalmente com as pessoas do sexo oposto; III) considerar cada colaborador como indivíduo independente (MENEGETTI, 2010, p. 185-186).

A delegação à equipe, realizada de modo correto, consiste em uma das passagens fundamentais para realizar o *business intuition*, enquanto, dando a devida atenção e gerindo de forma correta as dinâmicas inscientes, a coligação ao unísono do ISO daqueles que formam a equipe de trabalho prevalece, possibilitando tornar-se norma (MENEGETTI, 2010, p. 193).

Realizada esta exposição a respeito da base teórica, passa-se a expor a entrevista realizada com os colaboradores da empresa Artestilo Molduras, que serviu de objeto à presente pesquisa.

### **3.3 Entrevista Artestilo Molduras – Santa Maria/RS**

A empresa Artestilo Molduras é muito conceituada no seu trabalho, pois grande parte da sociedade local usufrui dos belos trabalhos do negócio. Inclusive, o criador da Ontoarte, Antonio Meneghetti, encomendou produtos para emoldurar seus quadros.

Diversos colaboradores foram entrevistados e suas visões sobre a empresa passam a ser descritas a seguir.

Um ponto levantado por alguns entrevistados foi no sentido de que não existe uma divisão específica de tarefas e atribuições de cada funcionário, dependendo muito da proatividade de cada colaborador. Alguns colaboradores comentaram que passam os problemas adiante, enquanto outros procuram resolver.

Houve queixa de que o proprietário da empresa dificulta os conflitos, pois se envolve em minúcias pouco relevantes. Ainda, existe um relato de existir um ressentimento quanto à promoção da gerência. Diversas pessoas evidenciaram que existe um certo atrito entre colegas de trabalho, o que é algo negativo no negócio.

Também foi mencionado que existe um checklist a ser seguido, mas nem sempre ele é respeitado, assim como os processos não funcionam bem. Um dos colaboradores se destacou em razão de possuir uma visão sistêmica dos processos. Ele afirma que o processo é sistêmico por natureza, uma vez que, se algo falha, todos ‘pagam’.

Ademais, alguns colaboradores afirmaram acreditar ser importante o trabalho em equipe para o bom funcionamento do ambiente de trabalho e da empresa. Ressaltou-se que, de modo geral, a empresa funciona bem e existe um comprometimento geral na resolução de conflitos.

Outro apontamento realizado por um funcionário foi no sentido de acreditar que falta interação entre os colaboradores, sendo necessário mais momentos de interação entre a equipe. Nesse sentido, algumas pessoas relataram que gostam de trabalhar em grupo e acham isso importante, pois o trabalho realizado em conjunto complementa uns aos outros. Quanto à competição no ambiente de trabalho, os colaboradores entendem que pode ser algo positivo, mas deve ser bem gerenciada e deve ser algo sadio.

Mencionou-se que uma das gerências é pouco eficiente na resolução de conflitos e que entre os próprios gerentes existe competição e atritos. Em relação à diretoria, destacou-se que esta auxilia na resolução dos conflitos.

Outra queixa apresentada foi no sentido de que, se o gerente se ausenta, o comprometimento da equipe se esvai. Ademais, destacou-se que os atritos entre os gerentes prejudicam o ambiente de trabalho e que os funcionários mais velhos se sentem menosprezados.

Também foi relatado que quando a demanda de trabalho aumenta, a tensão na empresa também sobe. Ademais, houve reclamações no sentido de que não há repasse das demandas à produção e que o setor da produção não é ouvido (percebe-se que há conflito entre a parte comercial e de produção).

Por fim, constatou-se que a gerente de vendas se envolve muito na produção, principalmente quando o gerente de produção está realizando trabalhos externos de colocação de quadros - serviço que, atualmente, apenas ele realiza na empresa.

Antes de partir à confrontação dos dados colhidos com a bibliografia utilizada, passa-se a apresentar o resultado obtido em relação ao questionário aplicado.

Primeiramente, realizaram-se as seguintes perguntas:

1. Como você sente o clima organizacional na empresa?  
 Ruim  Normal  Muito Bom
2. Você se sente bem em trabalhar em equipe?  
 Sim  Às vezes  Não
3. Você acha importante o trabalho em equipe?  
 Sim  Às vezes  Não
4. Você acredita que exista alguma competição interna entre os colaboradores dentro da empresa?  
 Sim  Às vezes  Não
5. Você acha importante a competição entre os colaboradores da empresa?  
 Sim  Às vezes  Não
6. Você acredita que a competição entre colegas seja uma competição construtiva para a empresa?  
 Sim  Às vezes  Não
7. Se existem conflitos, quais os maiores motivos?  
 Processo  Delegação  Competitividade
8. O que você normalmente faz quando se depara com um conflito?  
 Ajuda a resolver  Vira as costas  Ajuda a piorar
9. Como você enxerga a diretoria na gerência dos conflitos?  
 Ajuda a resolver  Vira as costas  Ajuda a piorar
10. Você acha que o gerente do seu setor administra bem os conflitos/situações?  
 Ajuda a resolver  Vira as costas  Ajuda a piorar

Através das respostas coletadas, elaborou-se as seguintes tabelas:

**Tabela 1: Resultado total**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1</b>		7	2
<b>2</b>	9		
<b>3</b>	9		
<b>4</b>	5	1	3
<b>5</b>	1	2	6
<b>6</b>	3	3	3
<b>7</b>	4	2	3
<b>8</b>	6	3	
<b>9</b>	9		
<b>10</b>	8	0	1

Fonte: Autoria própria (2020).

**Tabela 2 – Resultado do setor de vendas**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1</b>		2	1
<b>2</b>	3		
<b>3</b>	3		
<b>4</b>	1		2
<b>5</b>		1	2
<b>6</b>	1		2
<b>7</b>	2	1	
<b>8</b>	2	1	
<b>9</b>	3		
<b>10</b>	2	0	1

Fonte: Autoria própria (2020).

**Tabela 3 – Resultado do setor de produção**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1</b>	0	S	1
<b>2</b>	6	0	0
<b>3</b>	6	0	0
<b>4</b>	4	1	1
<b>5</b>	1	1	4
<b>6</b>	2	3	1
<b>7</b>	2	1	3
<b>8</b>	4	2	0
<b>9</b>	6	0	0
<b>10</b>	6	0	0

Fonte: Autoria própria (2020).

Ao final, de modo objetivo, pode-se elencar os seguintes problemas identificados após a pesquisa de campo: I) falta de uma divisão clara de tarefas para funcionários; II) falta de proatividade dos colaboradores para resolver problemas; III) não observância do

checklist existente por parte dos gerenciados; IV) a presença de relacionamentos amorosos que dificultam o trabalho em equipe; V) conflitos entre o setor comercial e o setor de produção; VI) a necessidade da 'figura' do gerente para que a equipe mantenha o ritmo de trabalho.

Ante aos resultados obtidos através da pesquisa de campo, passa-se à confrontação destes com o que dispõe a bibliografia utilizada nos tópicos 3.1 e 3.2.

Conforme identificou-se nos resultados obtidos, os conflitos são principalmente de ordem interna (internamente com o sujeito), entre indivíduos (entre os colaboradores) e entre grupos, como no caso do setor comercial e setor de produção. No primeiro caso, problemas de ordem pessoal atrapalham a produtividade no ambiente de trabalho e até mesmo podem gerar os conflitos entre os indivíduos. Já no segundo caso, seriam os problemas em relação aos gerentes e aqueles decorrentes de um relacionamento amoroso.

Nesse sentido, conclui-se que os conflitos dentro da empresa são disfuncionais, uma vez que atrapalham o bom desenvolvimento da equipe, de forma destrutiva à sua equipe e à empresa. Como visto no tópico 3.1, o conflito disfuncional gera consequências negativas, que, segundo relato do Líder, tem como impactos no negócio o aumento do custo final do produto, o atraso do prazo de entrega dos pedidos e a falta de segurança para a empresa crescer com qualidade.

O tópico 3.1 também demonstrou que dentro das organizações podem existir três tipos de conflitos: de relacionamento, de tarefa e de processo. Na pesquisa de campo, encontrou-se todos eles. Existem conflitos entre os colaboradores e equipes. Também existem conflitos em relação às tarefas, uma vez que alguns funcionários 'passam' os problemas adiante e necessitam da figura do gerente para manter sua produtividade, bem como em relação ao processo, uma vez que não seguem o checklist existente e quando a carga de trabalho aumenta, aumentam-se os conflitos.

Como condições que desencadeiam os conflitos, tem-se que uma parte deles é ocasionado em razão das atividades serem interdependentes, como é o caso dos conflitos entre os setores e gerentes da produção e do comercial. Este seria o caso de conflitos que tem causas reais. Porém, verificou-se também que muitos conflitos têm causas emocionais, decorrentes de confrontos internos dos próprios colaboradores, mas também em razão da díade que conduz a equipe de trabalho, a qual não está de acordo com o escopo do projeto do líder. Da mesma forma, verifica-se a presença do efeito-rede, com a presença de 'panelinhas' e rivalidade entre os setores, o que não é funcional para o projeto. Ademais,

como mencionado, existe a dinâmica entre homem-mulher no ambiente de trabalho, uma vez que já existiram relacionamentos amorosos entre alguns colaboradores, o que torna a diáde, mais uma vez, negativa dentro da empresa.

Conforme visto no tópico 3.1, os conflitos são, praticamente, inevitáveis nas organizações empresariais e podem até gerar consequências positivas, se bem administrados. Daí a importância do líder e demais gestores aprenderem a identificar onde ocorre os conflitos e quais seus tipos, possuírem credibilidade, serem imparciais, apresentarem conhecimento acerca dos fatos e da situação, serem leais e flexíveis, bem como possuírem uma comunicação clara. Como sugestão, o Líder pode adotar alguma estratégia de ação no momento de lidar com os conflitos, conforme aquelas elencadas no tópico 3.1: de confrontação, de compromisso, de abrandamento, de competição, de colaboração.

Conforme ensinamentos de Antonio Meneghetti, é importante também que o Líder explique seu ponto de vista com base em fatos e não em fatores pessoais, evidencie as áreas de entendimento antes de analisar os pontos de desacordo, permanecer livre de emoções e não se manter na defensiva quando alguém não estiver de acordo. Além disso, é importante que ele ouça a opiniões de seus colaboradores a fim de tomar uma decisão final com mais assertividade, mas sempre sendo dele a decisão final.

Não cabe aqui fazer um juízo de valor a respeito de cada funcionário entrevistado, mas sugere-se que o líder da empresa que foi objeto de pesquisa reflita a respeito do motivo por ter escolhido cada um de seus colaboradores. Eles possuem capacidade liderística? Possuem os oito critérios de economia quântica (valor social, valor profissional, valor econômico, valor de ambição, valor biológico, valor legal, valor de confiança e valor potencial ou virtual)? Ainda é preciso ter em mente que os liderados devem possuir capacidades técnicas, de relação e ambição ao sucesso. Talvez seja necessário substituir alguns funcionários pelo bem da empresa. É importante também que, a partir de agora, o Líder passe a selecionar pessoas com base nesses critérios, pois delegará uma parte de seu projeto aos demais operadores e todos devem estar com interesse e com o projeto.

Ainda, ante aquilo descrito sobre a diáde, deve-se sair do ponto do Líder ser gerido por ela e passar a geri-la. Para isso, o Líder deve evidenciá-la e alterá-la levando em conta três coordenadas, conforme o professor Antonio Meneghetti: ter clareza do escopo, prestar atenção às suas respostas orgânicas e recordar-se constantemente sobre quem é e quais

são seus próprios objetivos. Assim é possível manter o nível das próprias díades e tornar o grupo de trabalho eficiente.

Da mesma forma, em relação ao efeito-rede supramencionado, deve-se evidenciar seus efeitos, individualizar o transmissor da mensagem, analisar os motivos pessoais e os 'grupinhos' que se formam no ambiente de trabalho para chegar à fonte. Isso deve ser constantemente monitorado pelo Líder, principalmente em relação aos seus colaboradores mais diretos.

Também é necessário a passagem da dinâmica existente entre colaboradores e colaboradoras para aquela descrita na bibliografia especializada. Ou seja, para que a díade seja eficiente entre funcionários e o Líder, deve-se evitar o estabelecimento de relações afetivas ou sexuais na empresa, manter as relações formais em todos os membros do time (principalmente quanto ao sexo oposto) e considerar cada indivíduo independente. Isso ajudará a solucionar os conflitos de ordem afetiva, como aqueles amorosos e da dependência da figura do gerente para manter a produtividade da equipe de trabalho.

De um ponto de vista mais prático, o grupo ainda sugere as seguintes melhorias à empresa: a) a gerente de vendas deve ser apenas gerente de vendas e repassar à produção os pedidos conforme solicitado; b) o gerente de produção pode formar um gerente substituto a fim de assumir seu posto quando ele sair para realizar os serviços externos ou então encontrar alguém para realizar a instalação dos quadros; c) o proprietário do negócio também deve adotar uma postura mais marcante, demonstrando que está atento a tudo o que ocorre na empresa; d) definir uma organização e cobrar que ela seja cumprida no setor de produção, inclusive em relação às sobras, retalhos, lixos etc., para manter o ambiente estético.

Ainda, conforme evidenciado no tópico 3.2, é importante que o Líder saiba delegar dentro de sua empresa. Por isso, é importante que deixe claro para sua equipe o escopo da empresa, seus objetivos e metas, assim como evidenciar um plano de cargos e funções para cada colaborador e gerente, uma vez que isso traça os limites de cada funcionário e setor, fazendo-os focar apenas em seu trabalho. Quanto ao checklist, sugere-se aprimorá-lo e que seja cobrado seu cumprimento. Assim, os conflitos tendem a diminuir e o comprometimento da equipe aumentar.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Finalizada a pesquisa, pôde-se concluir que os conflitos são inerentes ao ambiente de trabalho, uma vez que cada indivíduo é um ser único. A esse respeito, verificou-se que existem os conflitos de ordem interna, entre pessoas, entre grupos e entre organizações empresariais.

Ademais, constatou-se que os conflitos podem ser funcionais e positivos ou disfuncionais e negativos. Se ele for bem administrado, pode beneficiar a empresa melhorando o processo de tomada de decisão, aumentar a comunicação, criatividade e produtividade do ambiente de trabalho.

Além disso, tem-se que os conflitos podem ser tipificados em de relacionamento, de tarefas e de metas de trabalho. Também se verificou condições que geralmente ocasionam os conflitos internos nas empresas: maior especificação e diferenciação de atividades em razão do crescimento da empresa, recursos compartilhados e atividades interdependentes, como é o caso do setor de vendas e produção.

Como visto, é de suma importância que o gestor e líder tornem a resolução dos conflitos produtiva, construtiva e adequada, uma vez que isso determinará se as consequências serão positivas ou negativas. Para isso, é necessário prestar atenção a uma série de fatores, como por exemplo se o conflito tem causa emocional ou real, qual a urgência da tomada de decisão, a questão em foco etc.

Em um segundo momento, evidenciou-se a importância do papel do líder em selecionar pessoas com capacidade liderística para fazer parte de seu projeto, adotando, para isso, critérios objetivos na hora de selecionar determinado sujeito.

Conforme mencionado, a escolha dos colaboradores é de suma importância, pois o líder deve poder contar com eles para realizarem seu projeto. É importante deixar claro aos colaboradores que, ao trabalharem em conjunto para o bom resultado da empresa, realizam a si mesmos, sua família e a sociedade.

Para tanto, os colaboradores devem possuir capacidade técnica-objetiva da profissão, capacidade de relação e a ambição de sucesso. Ademais, deve-se prestar atenção a alguns pontos que podem prejudicar o ambiente de trabalho: I) a díade, devendo sempre conhece-la e geri-la para que os colaboradores sejam eficientes; II) o efeito-rede; III) a dinâmica entre homens e mulheres para que se forme uma díade eficiente entre o líder, gerentes e gerenciados.

Ante os apontamentos realizados no tópico 3.3, que trata sobre a empresa que serviu de base à presente pesquisa, foi possível concluir que o proprietário da empresa leva

para dentro desta muitos parentes familiares, o que o bloqueia quanto a capacidade de tomada de decisões e ajustes que exigem um maior nível de impessoalidade. Também houve contradições pontuais em algumas entrevistas, de ordem comportamental, o que indica uma clara falta de definição de cargos e funções e seus respectivos limites.

Logo, nota-se uma desconexão do que se estudou e foi exposto na parte teórica do presente artigo e a prática verificada na empresa por meio da pesquisa de campo.

Sendo assim, ressalta-se a importância de implementar mudanças no ambiente de trabalho e organização da empresa em que se realizou a pesquisa de campo. Ainda que não sejam aquelas sugeridas no tópico 3.3, destaca-se ser válida a leitura e reflexão dos pontos trazidos nos tópicos 3.1 e 3.2 para que se implemente mudanças positivas capazes de mudar a dinâmica da empresa e torná-la mais produtiva, possibilitando crescer ainda mais.

A partir disso, será possível neutralizar os impactos gerados no negócio em razão das problemáticas apresentadas, quais sejam o aumento do custo final do produto, os atrasos na entrega e a insegurança da empresa crescer com qualidade.

Portanto, pode-se dizer que o trabalho teve êxito em responder o problema de pesquisa apresentado, bem como cumpriu com o objetivo geral e objetivos específicos elencados. Isso porque identificou-se entendeu-se como os problemas surgem na empresa objeto da pesquisa deste artigo e quais impactos geram ao negócio, identificou-se as motivações pelas quais ocorrem os conflitos organizacionais de um modo geral, explorou-se as possíveis origens dos problemas identificados durante a pesquisa de campo, verificou-se quais os impactos que os conflitos e problemas causam à empresa objeto de estudo e buscou-se, no material teórico utilizado, como o Líder e os gestores podem administrar os conflitos organizacionais dentro de seu negócio. Tudo isso foi apresentado no decorrer deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez., 2014. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/699/640>. Acesso em: 02 nov. 2020.

ARTESTILO. Sobre nós. Disponível em: <https://www.artestilo.com.br/pagina/sobre-nos.html>. Acesso em: 05 nov. 2020.

BOCCATO, S. B. G. Como gerenciar um grupo em conflito. In: MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C. **Gestão do serviço de enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Rubio, 2009.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. 2. ed. [S.l]: Foil s.r.l., 2010.

SANTOS, L. C.; ABELLA, N. T. T. Gestão de conflitos organizacional. **Revista Multidebates**, v. 1, n. 2, 2017. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/20/39>. Acesso em: 02 nov. 2020.

SPAGNOL, C. A. et al. Situações de conflitos vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 44, n. 3, p. 803-811. 2010.

- 1. Como você sente o clima organizacional na empresa?**  
 Ruim  Normal  Muito Bom
- 2. Você se sente bem em trabalhar em equipe?**  
 Sim  Às vezes  Não
- 3. Você acha importante o trabalho em equipe?**  
 Sim  Às vezes  Não
- 4. Você acredita que exista alguma competição interna entre os colaboradores dentro da empresa?**  
 Sim  Às vezes  Não
- 5. Você acha importante a competição entre os colaboradores da empresa?**  
 Sim  Às vezes  Não
- 6. Você acredita que a competição entre colegas seja uma competição construtiva para a empresa?**  
 Sim  Às vezes  Não
- 7. Se existem conflitos, quais os maiores motivos?**  
 Processo  Delegação  Competitividade
- 8. O que você normalmente faz quando se depara com um conflito?**  
 Ajuda a resolver  Vira as costas  Ajuda a piorar
- 9. Como você enxerga a diretoria na gerência dos conflitos?**  
 Ajuda a resolver  Vira as costas  Ajuda a piorar
- 10. Você acha que o gerente do seu setor administra bem os conflitos/situações?**  
 Ajuda a resolver  Vira as costas  Ajuda a piorar