



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO
DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: Estudo de Caso
na Empresa Casa Branca Materiais de Construção.**

EDRIZANIS BORGES DA SILVA

EDRIZANIS BORGES DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO
DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: Estudo de Caso
na Empresa Casa Branca Materiais de Construção.**

Monografia de Graduação apresentada à banca
examinadora do Curso de Administração de
Empresas da Faculdade de Itaituba – FAI, como
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel
em Administração de Empresas, orientada pela
professora Nayá Sheila da Fonseca, Esp.



FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
Autorizada e Credenciada pela Portaria do MEC nº. 2557 de 16/09/2003.
Avenida Governador Fernando Guilhon
(4ª. Rua), N° 895, Jardim das Araras – Itaituba – Pará.
Telefone (93) 35184320 / Fax (93) 35184319
Site: www.unifaitb.edu.br / Email: fai@unifaitb.edu.br

Acadêmica: EDRIZANIS BORGES DA SILVA

Título: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: Estudo de Caso na Empresa Casa Branca Materiais de Construção.

Monografia de Graduação apresentada à Banca Examinadora do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Itaituba – FAI para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.
Orientadora: Profª. Nayá Sheila da Fonseca, Esp.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____
Profª. Liz Carmem Silva-Pereira, D.Sc.

Orientadora: _____ Nota: _____
Profª. Nayá Sheila da Fonseca, Esp.

Avaliadora: _____ Nota: _____
Profª. Euricléia do Rosário Galúcio, Esp.

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba, 15 de agosto de 2010.

Dedico este trabalho a Deus, pois sem suas bênçãos na minha vida não teria conseguido alcançar um dos meus objetivos que era realizá-lo este curso.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me confortar nos momentos difíceis, por estar sempre presente em minha vida, por me conceder: saúde, e vontade de vencer todos os obstáculos.

À Faculdade de Itaituba por nos dar a oportunidade de obter o nível superior.

A todos os professores da Faculdade de Itaituba desde o início do curso por ter nos proporcionado novos conhecimentos, principalmente ao professor José Carlos Nascimento que se tornou um grande amigo de nossa "turminha".

À minha orientadora Nayá Sheila da Fonseca.

A todos os colaboradores da Faculdade de Itaituba pelo seu trabalho prestado para que pudéssemos manter-nos neste ambiente.

À turma de Administração de Empresas, 8º período de 2010, em especial: Ana Paula Maffezzoli, Cleudimar Borges, Cristiane Oliveira, D'lanne Nascimento, Francilene da Silva, Jéssica Araujo, Lourival Neto, e Vonildo Soares pelo companheirismo e apoio durante esses 04 anos de convivência para que eu permanecesse nessa jornada.

Ao meu gestor Judson Rebelo Lira, por permitir que o estudo de caso fosse realizado em seu estabelecimento.

Às minhas amigas: Beralice, Deuzarina, Marilene, Mônica e Joelma que sempre me motivaram na continuação deste curso.

À minha família por depositar confiança e credibilidade em todos os momentos, principalmente a minha mãe Esmeralda Borges.

À esta pessoa que presenciou os bons e maus momentos da minha vida para a realização deste trabalho que é meu esposo David Fabiano, que me apoiou muito, tendo compreensão, respeito, e paciência durante esses 4 anos.

E, em especial o meu filhote David Gabriel que veio junto com a conclusão deste curso.

Finalmente, àqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização de mais uma etapa na minha vida.

"Deus escreve com uma tinta que nunca borra,
fala com uma língua que nunca erra, age com
uma mão que nunca falha."

Autor desconhecido

DA SILVA, Edrizanis Borges. **A Importância da Comunicação na Gestão de Conflitos Organizacionais: Estudo de Caso na Empresa Casa Branca Materiais de Construção**. Monografia de Bacharelado em Administração de Empresas da Faculdade de Itaituba – FAI, Itaituba – Pará, 2010.

RESUMO

As relações interpessoais tornaram-se um fator de grande relevância para as organizações alcançarem seus objetivos, pois sem um bom relacionamento entre os colaboradores nenhuma empresa chegaria alcançar o sucesso, sendo que é através deste que se consegue resolver qualquer tipo de conflito quando existente na organização. Foi realizado inicialmente, estudo da bibliografia e teorias da administração com o objetivo de verificar a importância das relações interpessoais e sua relação com os conflitos dentro da organização. A pesquisa que respalda o presente trabalho foi aplicada na Empresa Casa Branca Materiais de Construção com o objetivo de verificar o grau de relacionamento entre os colaboradores da mesma e detectar se existe algum tipo de conflito, sendo que foi feito uma pesquisa com os 25 (vinte e cinco funcionários) através de um questionário, contendo 14 (quatorze) perguntas, sendo que 13 (treze) objetivas e apenas 01(uma) discursiva. Compreender o conflito faz parte das pessoas e das organizações e a comunicação é fator essencial para a solução de problemas e manutenção dos bons relacionamentos. O conflito sob medida proporciona criatividade, inovação e a reflexão, bem como sua análise e discussão leva ao crescimento individual e coletivo das pessoas e das equipes.

Palavras-Chaves: Comunicação, Gestão de Conflitos, Relacionamentos Interpessoais.

DA SILVA, Edrizanis Borges. The Importance of Communication in Organizational's Conflicts Management: A Case Study in the Enterprise Casa Branca Building Materials. Monograph of the Bachelor Business Administration of Faculdade de Itaituba – Pará, 2010.

ABSTRACT

Interpersonal relationships have become a highly relevant factor for organizations achieve their objectives, because without a good relationship between employees no company would come to succeed and it is through this that can be solved any conflict in the organization. Initially, the study was conducted of the literature and theories of administration in order to verify the importance of interpersonal relationships and their relation to the conflicts within the organization. The research that supports this work was applied in the enterprise Casa Branca Building Materials in order to ascertain the degree of relationship between the developers of it and detect if there is some sort of conflict and that a search was made with 25 (twenty-five employees) through a questionnaire containing fourteen (14) questions, with 13 (thirteen) objectives and only 01 (one) discursive. Understanding the conflict is part of individuals and organizations and the communication is essential factor to solve the problems and maintenance of good relationships. The conflict provides tailored creativity, innovation and reflection, as well as their analysis and discussion leads to individual and collective growth of individuals and teams.

Keywords: Communication, Conflict Management, Interpersonal Relationships

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura nº 01	Estrutura Organizacional de uma empresa	25
Gráfico nº 01	Gênero.....	39
Gráfico nº 02	Estado Civil.....	40
Gráfico nº 03	Faixa etária.....	41
Gráfico nº 04	Tempo na função.....	43
Gráfico nº 05	Escolaridade.....	44
Gráfico nº 06	Critério de admissão.....	45
Gráfico nº 07	Relacionamento gestor.....	46
Gráfico nº 08	Autonomia.....	47
Gráfico nº 09	Situação de Insatisfação.....	48
Gráfico nº 10	Relacionamento equipe.....	49
Gráfico nº 11	Ouve a equipe.....	50
Gráfico nº 12	Ajuda os colegas.....	51
Gráfico nº 13	Fora do Ambiente.....	52
Gráfico nº 14	Satisfação.....	53
Gráfico nº 15	Treinamento.....	54
Gráfico nº 16	Socializações.....	55
Gráfico nº 17	Reuniões.....	56
Gráfico nº 18	Ambiente Saudável.....	57

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 A INTERAÇÃO DO INDIVÍDUO NO MEIO SOCIAL	12
1.1 O SER "GLOBALIZADO"	13
1.2 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E O INÍCIO DOS CONFLITOS.....	14
1.3 ESTABELECENDO A COMUNICAÇÃO	17
2 ARH: GERENCIAMENTO DE PESSOAS	19
2.1 A EVOLUÇÃO NA MANEIRA DE GERENCIAR PESSOAS	19
2.2 VISÃO HISTÓRICA.....	21
2.3 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	23
2.3.1 Estrutura Organizacional	25
2.3.2 Cultura Organizacional	25
2.3.3 Clima Organizacional	26
2.4 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES	26
3 GESTÃO DE CONFLITOS E COMUNICAÇÃO	29
3.1 A TEORIA DO CONFLITO	29
3.2 HABILIDADES SOCIAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	31
3.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO	32
3.3.1 Comunicação Externa	32
3.3.2 Comunicação Interna	33
3.4 COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	34
3.5 LIDERANÇA E MEDIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS.....	35
4 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA BRANCA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	37
4.1 CAMPO DE PESQUISA.....	37
4.2 METODOLOGIA	37
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4.3.1 Perfil dos Entrevistados.....	38
4.3.2 Política Institucional da Empresa.....	44
4.4 MELHORIAS E SUGESTÕES.....	59
CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICES	63
ANEXO	67

INTRODUÇÃO

Com o avanço do consumo e o “império do capital” sobre o lado humano, o homem tende a se afastar um do outro, deixando de lado ações básicas para qualquer indivíduo que são: Comunicação, Envolvimento e Vida comunitária.

A comunicação faz parte do cotidiano humano desde suas remotas origens onde eram usados todos os meios para uma boa comunicação, uma vez que se vivia em constante ameaça dos predadores e a mercê de ações coletivas. Um *status* de vida comparada a dos animais, mas, que remetia a condição humana ao envolvimento mútuo em prol de um objetivo maior.

Coletividade não é fácil de praticar em dias como os de hoje, onde o poder faz com que as pessoas se afastem, por considerar apenas os benefícios do mundo globalizado e capitalista, ressaltando o conceito de “Conflitos Interpessoais” antes escondido.

Com as novas teorias, o conceito de Relações Interpessoais passa a ter uma conotação positiva no incentivo ao progresso pessoal, sendo interpretado e dividido em grupos diferenciados para melhor entendimento e análise das situações conflituosas.

Neste estudo, pretende-se abordar as relações interpessoais de maneira a entendê-la como parte integrante do desenvolvimento humano, enfatizando o papel das organizações em busca de ações eficazes no combate a conflitos danosos na sociedade atual para dar lugar a propostas de convívio saudáveis e que ajudem aos envolvidos crescerem tanto profissional quanto pessoalmente.

Também é pauta de discussão, as organizações como palco das relações interpessoais, onde o indivíduo se encontra sobre a pressão de fazer um bom trabalho e de ser reconhecido profissionalmente, estando ainda submetido à aprovação ou desaprovação dos demais envolvidos no processo de relacionamento dentro da organização.

Por fim, busca-se relacionar o conteúdo teórico com as relações interpessoais e a gestão dos conflitos em uma empresa real, demonstrando como os colaboradores se relacionam; qual a principal fonte de conflito nessa empresa e de que maneira os gestores usufruem dos conflitos para crescimento organizacional.

1 A INTERAÇÃO DO INDIVÍDUO NO MEIO SOCIAL

Em tempos passados, antes da revolução industrial, as pessoas eram mais próximas umas das outras, entendiam suas necessidades e compartilhavam experiências e expectativas. Embora existissem problemas de ordem social e diferenças de classes, a sociedade era mais comprometida com o ser humano caminhando sempre rumo ao envolvimento com o seu futuro.

De acordo com Ferreira Junior (2007), após a revolução industrial, as pessoas passam a experimentar um sentimento diferente. Passam a adotar comportamentos mais individualistas na busca do progresso pessoal, não contemplando no novo perfil a preocupação com o coletivo, dando margem ao afastamento, enfrentamento e competição por posições no mundo descentralizado.

Ainda de acordo com o autor, a evolução do homem para um ser individualista é marcada por uma busca de aperfeiçoamento pessoal, centralização de sentimentos e quebra no dogma de comunidade. Essa ruptura causa um impacto considerável no conceito de grupo, uma vez que, quanto mais individual o ser fica, menos a sociedade flui no caminho da evolução coletiva.

A revolução industrial exige do indivíduo uma previsão de como será o seu futuro no mercado de trabalho e como suas aspirações pessoais impulsionarão o processo de evolução até atingir a satisfação pessoal. Satisfação essa que se caracteriza pela superação de seus medos e alcance de seus desejos. Uma vez estando nesse patamar, o indivíduo se torna mais comprometido consigo e com a organização da qual faz parte.

Para Freud, o homem que não complementa a sua personalidade experimentando o individual e o coletivo, não consegue fazer projeções para seu futuro, ou seja, se torna um ser sem vontade própria, sem visão de desenvolvimento. O mesmo fato é observado em um trecho antigo do livro "O Desenvolvimento da Personalidade", de Jung (1970, p. 149) traduzido por Frei Valdemar do Amaral onde o autor destaca "o escopo mais amplo e o mais forte dos desejos consiste no desenvolvimento daquela totalidade do ser humano à qual se dá o nome de personalidade".

No entanto, no mundo cada vez mais capitalista, a formação da personalidade deixa de ser característica única da Psicologia e passa a abranger

todos os seguimentos da sociedade para que esta não entre em declínio. Chiavenato (2002, p. 578) considera que “o desejável é que as organizações negociem com seus membros os parâmetros de comportamento que estes deverão seguir”. O autor enfoca que a participação da empresa é fundamental para mudança de atitude de seus colaboradores.

Após a concretização da personalidade, o ser humano passa a reagir fortemente aos estímulos de readaptação desta personalidade o que leva aos conflitos existenciais e até mesmo os interpessoais nas empresas, ainda mais quando a reorganização empresarial (revolução Industrial) obriga maior produção e comprometimento com o capital, isolando o social do processo de formação individual. Nesse aspecto, Chiavenato (2005), esclarece por "organização": os ambientes empresariais, dentro dos quais os indivíduos colaboradores trabalham e vivem a maior parte do seu tempo, ou mesmo de suas vidas.

1.1 O SER “GLOBALIZADO”

Com a mudança no pensamento industrial mundial, as empresas passam a competir por reconhecimento e crescimento, o que gera nas classes minoritárias (antigamente conhecidas como proletariado) um desconforto, ampliando a idéia de competição por espaço nas empresas emergentes. O processo de mudança não se restringe a um único país ou grupo empresarial, se alastra por toda parte sendo classificados de acordo com as estruturas lingüísticas atuais com o nome de “globalização”.

Chiavenatto (2004) demonstra que o homem, incluso no processo de construção deste novo conceito, é ativo; “É um ser que cria, portanto, constrói a idéia central na modernização empresarial, mas também é um ser que sofre as conseqüências de sua criação”, e afirma finalmente que a “globalização é um processo que age sobre o homem”. Dessa forma, mesmo um indivíduo com sua personalidade formada sofre influência do meio globalizado.

Entra em cena conceitos mais elaborados em termos empresariais como “Mercado”, “Organização” e “Competitividade”, para estruturar os moldes em que o indivíduo globalizado é parte integrante das organizações empresariais. Estes conceitos passam a regular o desenvolvimento individual, na maioria das vezes punindo por qualquer falha cometida.

Este tem sido o principal desafio dos gestores: rever os valores da organização que exercia alto controle sobre os funcionários e considerava o trabalho e vida pessoal como prioridades concorrentes. O desafio presente é rever os valores de gestão, tratando as prioridades organizacionais e prioridades pessoais como complementares entre si, criando um ambiente de comprometimento onde seu funcionário perceba e compartilhe dos objetivos da organização (LEHDERMAN *et al*, 2009, p.123).

A afirmação do autor representa a idéia de organização como sendo um sistema de cooperação mútua entre empresários e colaboradores tornando o ambiente organizacional um local de troca de experiências duradouras ou passageiras tornando-os mais dependentes da relação, não distinguindo entre setor ou função.

Na organização global, os líderes devem agir com eficácia diante de culturas, valores, crenças e expectativas cada vez mais diversificadas. Enquanto as organizações estão se tornando mais globalizadas, as pessoas passam a exigir (não raro com mais veemência) um tratamento distinto como pessoas ou grupos (HERSEY & JOHNSON, 2000, p. 128).

O incentivo a ação do indivíduo no crescimento da organização é, portanto, chave para o desenvolvimento corporativo e ação mais eficaz do meio de produção do qual depende a globalização. Desse modo, tempo e dinheiro se tornam dispensáveis quando se têm unificação de pensamento de que o desafio é superar o estado atual rumo a um melhor desempenho na organização.

Assim, com cada indivíduo buscando alcançar um patamar melhor para sua empresa, o crescimento poderá gerar frutos e modificar a condição atual e expõe a coletividade da empresa como peça fundamental no alcance dos resultados obtidos. O crescimento da empresa, portanto, será classificado como produto de colaboradores unificados e empenhados na evolução pessoal dentro da empresa, mas sem deixar de lado a própria organização.

1.2 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E O INÍCIO DOS CONFLITOS

O homem atualmente é compreendido como um ser biopsicossocial, ou seja, age conforme suas necessidades biológicas, de acordo com seu emocional ao mesmo tempo em que tenta se relacionar socialmente com os demais homens ao seu redor. Essa característica marca a história humana com sentimentos que exigem

mais que simples tomadas de decisões isoladas, mas uma série de acordos e relacionamentos entre os demais atores na situação. Não basta somente falar de Relações Interpessoais sem saber o que de fato é ou significa tamanha expressão.

Com o advento da Revolução Industrial, com a recente explosão tecnológica e a globalização, atualmente todas as empresas que geram empregos, estão passíveis de conflitos internos, principalmente, por serem essas empresas um ambiente de relação de pessoas, de subjetividades aliadas ao objetivo da empresa, mas de ser também um ambiente em que cada indivíduo tem sua própria personalidade [...] (DINEY, 2005).

Para Antunes (2003), "Relações Interpessoais é o conjunto de procedimentos que facilitando a compreensão e as linguagens, estabelece laços sólidos nas relações humanas". O relacionamento interpessoal pode, por um lado, tornar-se prazeroso e harmonioso ou, por outro lado, pode tender a tornar-se muito tenso. Quando há no relacionamento, cooperação, troca de experiências e conhecimentos torna-se um trabalho prazeroso e harmonioso, caso isso não ocorra torna-se um trabalho cansativo, conflituoso e sem bons resultados.

Entra em campo o conceito de gestão de conflitos, atividade cada vez mais exigida nas organizações para prevenir situações desfavoráveis ao contexto de relações atuais.

Gestão de Conflitos tende a crescer de importância dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham; já que um dos axiomas gerenciais atuais consiste no fato de os indivíduos constituírem o fator diferencial entre as empresas, os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando a lucratividade e rentabilidade da instituição (NETO, 2005).

Por outro lado, o conflito pode tornar-se um aliado no bom relacionamento funcional da empresa, neste sentido Oliveira (2003) afirma que, "bem conduzidos, os conflitos interpessoais levam a uma discussão saudável e produtiva sem que haja forçosamente um vencedor e um vencido, muito pelo contrário, todos têm a ganhar". A partir do momento em que empresa e empregado começam a participar da vida um do outro, os conflitos passam a ser mediados e entendidos como parte essencial no processo de formação individual e na formação da identidade da empresa.

Não se pode, contudo, tornar os conflitos “mocinhos” na história. Todo conflito interpessoal gera desgaste, tanto para os que estão envolvidos como para os que, indiretamente participam da vida desses indivíduos. Ao levar esses fatores para dentro da empresa, esta tende a reagir negativamente ao estímulo do conflito, sendo conduzida a um desfavorecimento nas metas da empresa que é ter lucros.

A satisfação do funcionário é um dos itens mais importantes dentro da estratégia de expansão de um negócio. Não existe empresa nota 10, se os seus colaboradores também não forem notas dez. Entretanto, não é tão simples satisfazer a todos, quando cada homem, conforme foi dito, tem sua própria natureza, seu desejo, sua necessidade e, seu nível de satisfação a ser atingido (FRANCO, 2001 p.155).

Os conflitos existem desde o início do surgimento do homem e, ainda, é um fato que ocorre com muita frequência em nosso cotidiano seja em termos pessoais ou profissionais e muitas vezes, não são abordados de forma profissional.

Situações conflituosas são comuns e decorrem das diferenças individuais ou grupais. A resolução do conflito exige negociação, ou seja, exige cedências de ambas as partes. Não pode haver um ganhador e um perdedor. Ambos devem sair de um conflito como ganhadores.

Para melhor entendimento do que venha a ser conflito, toma-se o entendimento de Ferreira (2000, p 174) que o qualifica como sendo luta, combate, guerra, desavença, discórdia. De acordo com o autor, as principais causas dos Conflitos organizacionais são: Falta de comunicação, Valores, Interesses e Objetivos Diferentes, Regras, Normas e Procedimentos Impostos, Procura de Autonomia e Participação e Exercício Hierárquico.

Os conflitos são importantes quando motivam a busca de soluções e levam a unificar as interações. Não que estes sejam sempre benéficos. Quando o conflito não leva a uma decisão acertada entre as partes, o final é sempre trágico para uma das partes. Conflitos que são gerados de interações instáveis são mais tendenciosos a não serem solucionados. O desgaste com a situação deixa as partes com desconforto e stress levando às confusões de sentimentos.

Como função positiva, o conflito rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade. Como função negativa ele apenas destrói (DINEY, 2005).

Dessa forma, a dinâmica das relações interpessoais se dá à medida que sentimentos e dúvidas interagem na busca de uma solução para uma boa relação entre as partes. Se esta não vem, novamente temos o momento de ruptura das relações.

1.3 ESTABELECENDO A COMUNICAÇÃO

“Nenhum ser humano é uma ilha”. A frase de John Donne (1624) serve para justificar a importância das relações interpessoais entre os seres humanos. Comunicar-se não é somente uma necessidade instintiva, mas, imprescindível para qualquer ação humana, desde que este se encontra no ventre da mãe, onde começa a perceber os sons e diferenciar as vozes das pessoas que o cercam. Pesquisas mostram que a criança no ventre da mãe reage a estímulos sonoros desde que se forma no ventre. Dessa forma se prepara para uma vida comunicativa durante todo o seu desenvolvimento.

Uma vez que se comunica, o ser humano inicia uma longa jornada nas relações interpessoais, dividindo sentimentos, frustrações e dúvidas. Os sentimentos despertam nas relações condições para análises mais profundas do outro envolvido no processo de relacionamento. Já as dúvidas dão margem para indagações que superam o sentimento tornando o convívio em um plano instável que, se não for controlado, gera insegurança e conflitos.

Para Coelho (2006) as relações interpessoais necessitam para acontecerem, efetivamente, de atores: o responsável pela transmissão do pensamento e o receptor dessa informação. Se por um fator externo ao eixo comum dessa relação, a informação for tida como insuficiente ou vier distorcida da realidade teremos a situação de conflito.

Assim, em consonância com a autora, o processo de comunicação é o principal elemento para a dinâmica das relações, pois sem comunicação não há relação entre os indivíduos. Dessa forma, o *feedback* deve acontecer na mesma medida em que as informações são transmitidas, acentuando o processo de internalização da informação prestada pelo interlocutor.

A mensagem deve, para isso, ser disponibilizada da melhor forma possível através de meios de comunicações eficazes podendo utilizar das diversas

formas de comunicação: verbalizada (fala, sons e escrita) ou não verbalizada (gestos, movimentos, expressões).

Se a comunicação está sendo apropriada, o relacionamento entre os dois atores se dará de forma eficaz, estando os dois comprometidos com a informação repassada no processo. Nesse aspecto, a dinâmica das relações se dá da seguinte forma: o emissor tem a obrigação de transmitir a mensagem da melhor forma possível, organizando os pensamentos de maneira clara, enfatizando os objetivos da mensagem para que se alcance o desejado. O receptor deve assimilar e organizar as informações tirando proveito das que melhor lhe servirem e oportunizando o *feedback*. Dessa forma, a dinâmica da relação compreende todo o esforço para que a mensagem principal possa surtir efeito no convívio entre as partes envolvidas. O *feedback* ocorre de maneira total quando o emissor da informação dentro do processo de relacionamento sente-se satisfeito com as conclusões do receptor, garantindo assim a continuidade do diálogo. A partir de então o processo se torna rotineiro e a relação entre receptor e emissor satisfatória.

Portanto, verifica-se que as relações interpessoais dependem de fatores como a comunicação e que a ocorrência de conflitos nem sempre é negativa se administrada de forma a torná-la um instrumento de crescimento e desenvolvimento da organização de uma maneira global, atingindo todas as etapas e níveis de colaboração.

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: GERENCIAMENTO DE PESSOAS

As empresas da atualidade, para conseguirem o sucesso que almejam, focalizam-se nos pontos mais problemáticos de sua gestão, a fim de solucioná-los e tornarem-se potencialmente competitivas no mercado repleto de recursos mais fáceis e abundantes (CHIAVENATO, 2003). Contudo, a satisfação dos clientes só é alcançada se existir sintonia entre os atores que fazem parte da empresa: colaboradores, gerência e empresários. Assim, a ARH (Administração de Recursos Humanos), torna-se uma importante ferramenta na retomada do controle da empresa, mesmo que se torne desafiante e complexa.

Chiavenato (2003) afirma que a Administração de Recursos Humanos está passando por mudanças significativas, com a crescente globalização dos negócios. O autor afirma que devido a todas essas mudanças as pessoas deixam de ser problemas para as organizações e passam a ser a solução.

As pessoas deixam de ser o desafio tradicional para se tornar a vantagem competitiva da organização que sabe como lidar com elas (...). Passam a ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio (CHIAVENATO, 2003).

As mudanças do sistema de gerenciamento das empresas em relação a Recursos Humanos provocaram transformações que potencializaram as empresas para atingir o sucesso desejado em vista das cobranças do mercado globalizado e, portanto, é analisando de forma mais específica a gestão de conflitos interpessoais existentes na organização que se atinge o lucro desejado.

2.1 A EVOLUÇÃO NA MANEIRA DE GERENCIAR PESSOAS

Administração de Recursos Humanos é um conceito novo, usado após o processo de globalização das empresas. É, ao mesmo tempo, uma estratégia de gerenciamento nas organizações e um processo contínuo de integração do ser humano e os interesses organizacionais.

De acordo com Fidelis (2007), Administração de Recursos Humanos é uma área ligada às políticas e práticas empresariais para administrar as pessoas em

seu ambiente de trabalho. É multidisciplinar e tem sua estrutura complexa, envolvendo todos os setores na empresa que permitem relação entre seus ocupantes.

Chiavenato (2004) diz que Administração de Recursos Humanos pode ser, em termos de estrutura, uma unidade operacional que presta serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene, segurança no trabalho, benefícios, etc. Já a nível prático, trata-se do modo como as empresas operam as atividades de descrever cargos, recrutar, selecionar, treinar, remunerar, avaliar, entre outras. Como profissão, engloba os profissionais que agem nas atividades descritas na forma prática de Recursos Humanos.

Na Administração de Recursos Humanos, há sempre o envolvimento de capital e trabalho. Fidelis (2007), enfatiza que Capital é a própria organização que investe em sua estrutura física para acomodar seus produtos e o trabalho é a parte executada por um indivíduo contratado a prestar serviço e dar prosseguimento ao desenvolvimento da organização em busca do lucro esperado.

Em uma empresa que visa lucro, os colaboradores se tornam indispensáveis para a execução de tarefas simples ou complexas. Dessa forma um bom gerenciamento de pessoal reduz custos com demissões e contratações, aumentam o potencial da empresa e a coloca no caminho do crescimento. Uma empresa que não gerencia adequadamente seu pessoal tem certo desgaste na solução de problemas de relacionamento deixando de viabilizar o crescimento organizacional.

A esse respeito, Fidelis (2007) destaca que o objetivo da Administração de Recursos Humanos é avaliar o grupo de trabalho como ferramenta de sustentação dos objetivos organizacionais, dependendo da capacidade das pessoas de mostrarem iniciativa diante dos desafios encontrados e da consciência de que são mais responsáveis pelo crescimento da empresa do que a própria gerência.

Por esse motivo, Chiavenato (2003), divide a Administração de Recursos Humanos em cinco subsistemas que facilitam a compreensão do problema com pessoal e a resolução eficaz, sendo estes: Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoramento, sendo que desenvolvimento está ligado diretamente com a prática profissional (treinamentos).

O sistema de Provisão é responsável pelo planejamento dos recursos, recrutamento de pessoal e seleção, ficando a aplicação para descrever o cargo e

avaliar desempenho no cargo exercido. Para a Manutenção fica a responsabilidade dos benefícios e obrigações da organização para com o contratado tendo para isso que recorrer ao sistema de desenvolvimento responsável por treinar o pessoal para atingirem os objetivos da organização. Para a monitoria resta somente realizar as auditorias para sanar problemas que possam aparecer durante o processo da Administração de Recursos Humanos, problemas estes que estão ligados diretamente com os conflitos interpessoais e relacionamento empresa/colaborador.

2.2 VISÃO HISTÓRICA

Gerenciar pessoas nunca foi uma atividade fácil. Em tempos passados o gerenciamento de pessoas dentro das empresas seguia fielmente as regras descritas nos códigos de leis como a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e Constituição Federal. Mas, com a revolução do pensamento socialista, estabeleceram-se, sem muita força, convênios, acordos coletivos empregados pelos sindicatos e grupos de trabalhadores.

Após essa revolução, Marras (2002) explica que o perfil profissional do gerenciamento de Recursos Humanos, no Brasil, avança distinguindo-se em cinco fases: a primeira, contábil; a segunda, legal; a terceira, tecnicista; a quarta, administrativa; e a quinta, conhecida como fase estratégica.

A fase contábil diz respeito ao período em que a legislação não era estabelecida e o que disciplinava o desempenho dos contratados era a força dos empresários frente aos empregados. No entanto Gil (1994) citado por Fidelis (2007) afirma que apenas 20% da população estava diretamente ligada ao trabalho nas cidades, o que tornava o poder de pressão do proletariado muito fraco. Mesmo fraco, comenta o autor, nesse período houve cerca de 30 greves de trabalhadores nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

A próxima fase, conta com o então presidente Getúlio Vargas que preocupado com a legalização dos trabalhadores e a possibilidade das greves aumentarem, cria o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, surgindo em 1943 à primeira versão da CLT e a reformulação da carteira profissional. Marras, citado por Fidelis (2007, p. 22) relembra que até o ano de 1950 quem administrava os Recursos Humanos dentro das empresas eram advogados contratados que não se importavam tanto com os problemas psicossociais dos trabalhadores.

Na terceira fase, as multinacionais começam a se instalar no Brasil forçando uma mudança na forma de gerenciar pessoas na empresa. Neste período surge o GRI – Gerente de Relações Industriais, podendo, a partir de então, perceber algumas modificações na qualidade das relações entre capital e trabalho (FIDELIS, 2007). É Nessa fase que realmente surge o Administrador de Pessoal.

Na fase seguinte já se noticia o cargo de GRH – Gerente de Recursos Humanos, havendo um retrocesso para a fase legalista devido o surgimento de um novo sindicalismo. Mesmo sendo época de Ditadura Militar, o movimento sindical ganha espaço e faz do Gerente de Recursos Humanos um instrumento essencial na administração da organização.

Por fim, com o Governo Collor e o plano econômico que abalou o país, o caos nas empresas se estabelece e a quinta fase é marcada por falências e desemprego, diminuindo os níveis hierárquicos nas empresas como estratégia para sobreviver à crise e, só no ano de 1990, o conceito de Administração de Recursos Humanos ganha força e é empregado com mais frequência.

Na década de 90, as empresas adotam novas tecnologias de produção, exigem mais qualificação, habilidades, conhecimentos e experiências dos profissionais nas empresas visando o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais, tornando-as como parte do patrimônio da empresa. Surgem, dessa forma, novas teorias e técnicas de gerenciar Recursos Humanos admitindo novos conceitos de Gestão de Pessoas.

O novo conceito elaborado tem como principal fator o ser humano. É o homem inserido na empresa com suas aspirações e necessidades. No entanto, não são todas as empresas que adotam essa idéia e ainda hoje utilizam dos antigos métodos autoritários para gerir seu pessoal (FIDELIS, 2002).

As organizações que entendem que o Recurso Humano é um dos mais importantes recursos da organização se não o mais importante recurso, estão se destacando expressivamente no âmbito do negócio que atuam ganhando posição no mercado ou consolidando a sua fatia. Destacam se consideravelmente, pois utilizam desse recurso aplicando os mais modernos métodos de aperfeiçoamento profissional, seleção e estímulo da motivação, aproveitando o máximo possível do potencial que muita das vezes é ociosa nos seus quadros de colaboradores que são a essência da organização (CAMPOS, 2007).

De acordo com Maia (2007), a área de gestão de pessoas é uma área que assume um papel cada vez mais de destaque nas empresas que sofrem a influência da concorrência global acirrada. Mesmo nas empresas que não possuem um departamento específico, a função de gerir pessoas não deixa de ser executada, e ganha importância para se atingir os objetivos da organização. Esforços de desenvolver as políticas e práticas de gestão de pessoas são muito pertinentes ao momento atual.

Nesse contexto, as empresas que lutam por uma boa prestação de serviço, estão à procura do funcionário ideal, aquele que acompanha a globalização, estando apto a atuar em diversos setores sem perder a qualidade de seu desempenho, que para (CAMPOS, 2007) chama-se de "*O Homem Global*".

2.3 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As empresas que agem conforme as novas tendências de gestão de recursos humanos também trabalham com o conceito de organização. Os conceitos relativos à organização fazem alusão ao termo sistema. Sistema é formado por pessoas, recursos financeiros, recursos materiais, atuando de forma conjunta para o alcance de objetivos. De acordo com Chiavenato (2002) para que uma organização possa existir deve atender aos seguintes pré-requisitos: existirem pessoas aptas a se comunicarem, atuarem de forma conjunta e atingirem um objetivo comum.

Para Jones (2010) organização é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter algum benefício que desejam ou valorizam, ou seja, para atingir seus objetivos. Pessoas que valorizam a segurança criam organizações como uma força policial, um exército ou um banco. Pessoas que valorizam o entretenimento criam organizações como a Walt Disney Company, ou um clube local. Pessoas que desejam apoio espiritual ou emocional criam igrejas, organizações de serviço social ou de caridade.

O Autor comenta ainda que organização é uma resposta para algumas necessidades humanas servindo também de meio para satisfazer estas necessidades, podendo ser criada por apenas uma pessoa ou um grupo que acredita possuir as habilidades necessárias para fundá-la.

Jones (2010) relata que organizações são criadas ou modificadas a todo o momento, desde que a necessidade por um determinado produto seja sua garantia

de sucesso. Não existe organização sem relação de procura e oferta, nesse caso mais procura do que oferta, uma vez que sem a necessidade por um determinado produto não há como oferecê-lo, ou mesmo que o ofereçam, não haverá saída suficiente para manter a empresa.

Assim, uma empresa potencial é aquela que oferece mais de uma oportunidade de produto e tenta sempre ficar na linha de procura para não perder espaço no mercado do capital, tão pouco ser obrigada a modificar sua estrutura para atender uma nova demanda de produto.

Ambiente Organizacional é o conjunto de forças e condições que opera além dos limites organizacionais, mas que afeta sua habilidade para conquistar e criar valor (JONES, 2010). O ambiente de uma organização oferece valiosas fontes de recursos e é o local de negócios no qual são lançados os produtos, também é fonte de pressão que afeta a habilidade da organização em gerar recursos. Dessa forma, a gerência tem que analisar o ambiente e defini-lo como favorável ou não ao desenvolvimento organizacional.

Para Fidelis (2007) o ambiente organizacional deve prover condições para que o empenho do indivíduo tenha seu reconhecimento. O autor acrescenta que este seja entendido como uma necessidade organizacional, criando um clima adequado para a implantação de outros planejamentos dentro da organização. O mercado consumidor forma um ambiente de pressão diversificado, obrigando as organizações a adequarem-se às suas exigências. Mas, para uma atuação mais eficaz das organizações, o ambiente organizacional deve ser entendido também, como o espaço onde as relações interpessoais acontecem, portanto, merecendo um maior compromisso da organização.

Colaboradores que atuam em um ambiente mais acolhedor, onde a dignidade e o seu papel são respeitados, tornam-se mais produtivos dando a organização o retorno esperado em termos financeiros, pois sua produtividade será elevada e o lucro da empresa será alcançado.

É comum conceituar o ambiente organizacional como sendo apenas o ambiente de trabalho. Contudo, como já explicou Jones (2010), o ambiente de negociações e o próprio mercado são considerados ambientes organizacionais, pois dependem da interação entre os atores da empresa para gerar os resultados almejados.

2.3.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional consiste em como a organização esta distribuída com seus respectivos atores e suas funções. Jones (2010) conceitua Estrutura Organizacional como sendo sistema formal de tarefas e relação de autoridades que controla, como as pessoas coordenam suas ações e usam recursos para alcançar os objetivos organizacionais.



Figura 01: Estrutura Organizacional de uma empresa.
Fonte: Henrique Montserrat Fernandez, 2008.

2.3.2 Cultura Organizacional

É o conjunto de valores compartilhados e normas que controlam as interações de membros da organização entre si, com fornecedores, e outras pessoas de fora dela (JONES, 2010). De acordo com Fidelis (2002), os elementos importantes na definição da cultura organizacional são: Filosofia da Empresa, Ambiente Físico, A Cultura e a Condução dos Grupos.

Cada organização tem seu modelo cultural que envolve não só o ambiente onde as pessoas estão inseridas, mas o que estas trazem de seus cotidianos. A cultura organizacional é, também, reflexo da condução da empresa, uma vez, que de acordo com a estrutura da organização, cada setor terá um líder que determinará o seu funcionamento dando sua característica, tornando-o um ambiente cultural diferenciado na mesma organização.

Em termos de capital, a cultura organizacional caracteriza-se pela postura da empresa frente ao mercado competitivo. Isso quer dizer que, empresas que

atuam no mesmo seguimento, possuem culturas diferentes, pois o seu ambiente organizacional é diferente. Portanto, a cultura organizacional depende diretamente de como está estruturada a empresa.

2.3.3 Clima Organizacional

O Clima Organizacional refere-se ao comportamento dos envolvidos na organização para tornar o ambiente organizacional mais agradável e minimizar as pressões da rotina. Pode ser considerado o fator mais importante na gestão de pessoal, pois colabora com os demais elementos para tornar a atividade da empresa produtiva e satisfatória para todos os envolvidos. O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, influenciando na produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Porém, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e os gestores.

2.4 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES

A pirâmide de Maslow retrata as aspirações individuais em uma organização, onde cada indivíduo para atingir seu potencial na empresa precisa também, atingir o nível máximo de satisfação. Em tempos de globalização, o indivíduo ainda sofre pressões do ambiente organizacional de maneira a manter-se ativo nos processos de mudanças. Chiavenato (2004, p. 05) demonstra que o homem incluso no processo de construção deste novo conceito, é ativo; É um ser que cria, portanto, constrói a idéia central na modernização empresarial, mais também é um ser que sofre as conseqüências de sua criação, e afirma finalmente que a globalização é um processo que age sobre o homem. Dessa forma, mesmo um indivíduo com sua personalidade formada, sofre influencia do meio globalizado.

Nas organizações as pessoas participam de grupos estabelecidos pela estrutura organizacional da empresa e sofrem pressão da cultura ali empregada. Dessa forma o estudo das relações humanas na empresa passou a verificar essas interações a fim de identificar melhores condições de atuação no ambiente das organizações globalizadas.

Chiavenato (2003), destaca que cada pessoa possui sua personalidade individual que influi no seu comportamento dentro da organização e nas atitudes que tem em relação às outras pessoas do grupo a qual pertence. Assim, a compreensão das relações humanas permite administrar melhor o ambiente da organização, não causando choque entre culturas individuais com a cultura da empresa, facilitando a interação capital e trabalho.

Nesse aspecto, para se ter completo domínio sobre os indivíduos na empresa, se faz necessário conhecer suas aspirações e dar importância aos sentimentos expressados por estes no ambiente de trabalho. Os sentimentos não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial dos gestores para serem capazes de solucionar possíveis conflitos (CHIAVENATO, 2003).

Para Pasqualotto & Ribas (2008) o relacionamento interpessoal se refere à conversação interior, às comunicações interiores e as interpessoais por meio das quais se estuda o comportamento humano no seu desenvolvimento intra e interpessoal.

Chiavenato (2000, p. 128) diz que o homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento, tanto pode cooperar como pode competir com os outros. Irá cooperar quando seus objetivos ou metas poderão ser realizados através do esforço com o grupo, irá competir quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros. Moscovici (2003, p. 12) vê essa competição como geradora dos conflitos interpessoais afirmando que:

Os conflitos são inerentes à vida em grupo. A escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, gera conflitos interpessoais, entre os membros do grupo.

Um fator determinante na existência ou não de conflito entre as equipes de trabalho é o ambiente organizacional, discutido acima, que segundo Pasqualotto e Ribas (2008), é dividido em dois setores, o físico e o social, ambos servindo como reguladores ou geradores das relações:

Quando todos se relacionam num clima de união e laços de amizade, o trabalho é mais rentável, havendo probabilidade de maior empatia entre os colaboradores [...]. Não havendo um ambiente físico que proporcione conforto ou bem estar para os colaboradores da empresa, estes se sentem prejudicados ou até mesmo desconfortáveis para realizar suas funções, não alcançando de maneira ágil e correta a realização de seu trabalho [...].

Os autores ainda acrescentam que, conforme o espaço físico e social, percebe-se que as pessoas sofrem influência do meio em que vivem, percebe-se a preocupação com seus sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida, sabe-se que são fatores relevantes fazendo a diferença nas relações profissionais.

Para Bom Sucesso (1998, p. 38) o autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações. Dessa forma as relações se dão partindo da comunicação do ambiente com o indivíduo e deste com os demais pertencentes ao seu grupo.

3 GESTÃO DE CONFLITOS E COMUNICAÇÃO

Os conflitos tendem a crescer de importância dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista o valor, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham, já que um dos ramos gerenciais atuais consiste no fato de os indivíduos constituírem o fator diferencial entre as empresas, portanto os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando a lucratividade e rentabilidade da instituição (NETO, 2005). Segundo Chiavenato (1999, p. 323), constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, à satisfação das necessidades humanas dos participantes.

3.1 A TEORIA DO CONFLITO

O conflito, segundo Ferreira (2000, p 174), é uma situação comum que decorre devido às diferenças individuais ou grupais. A resolução exige negociação, ou seja, exige cedências para não haver um ganhador e um perdedor, mas por ambos saírem dum conflito como ganhadores. O autor revela que este nada mais é do que o indivíduo querendo se afirmar no mercado de trabalho, dessa forma optando por individualizar o pensamento e as ações, forçando o sistema agir como igual.

Dessa forma, o conflito se configura desde a base do pensamento individualista para um combate entre os indivíduos envolvidos no processo de relacionamento. A tendência natural de encontrar um ganhador no conflito diversifica as respostas ao conflito:

Agressividade – comportamento violento contra si ou contra os outros, varia desde agressão física à ironia.

Racionalização – desculpas para manifestações de incompetência, inadequação ou fracasso.

Projeção – mecanismo de defesa que permite ao sujeito localizar noutra pessoa ou numa coisa, qualidades, sentimentos e desejos que ele próprio recusa assumir como seus.

Regressão – Volta a uma fase anterior e feliz da vida da pessoa.

Fuga – Em vez de enfrentarem a situação refugiam-se e isolam-se.

Resignação – Aceitar (passivamente) a situação como se nada pudesse fazer para mudar.

Transferência – mecanismo que permite a transposição para outra pessoa ou coisa, sua raiva conseqüência da frustração.

Compensação – Canaliza as suas energias para outra atividade onde tenha êxito.

Integração – Não vale à pena lutar contra ela. Pensa-se que talvez seja possível conseguir alternativas.

As respostas que tendem a sanar o conflito sem danos aos envolvidos tem sido a melhor saída para a gestão empresarial, assim, a empresa não perde a estabilidade. As empresas devem adotar modelos pré-existentes que satisfaçam suas necessidades de relacionamento, seja um devocional, como oração grupal pela manhã antes do trabalho ou reuniões com a presença de psicólogos para incentivo e autoajuda.

Assim, de acordo com Falk (2001), o conflito possui várias funções positivas. “rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas [...]”, o desafio é canalizar esses aspectos para colocar em prática no cotidiano da empresa. Contudo, a maioria das empresas tende a usar o conflito como pauta de demissões e rompimento de contratos sob a desculpa de poupar com psicólogos e reuniões que não levam a nada. A autora demonstra que o conflito se desenrola em um processo dinâmico onde as condições antecedentes criam condições para a existência deste conflito.

Uma das partes percebe que há uma situação de conflito [...] passa a desenvolver sentimento de conflito com relação a outra parte e se engaja em comportamento de conflito. [...] dependendo dessa relação, pode haver uma identificação do conflito ou alguma forma de resolução (FALK, 2001).

O ambiente organizacional deve, portanto, estar aberto para a identificação dos comportamentos de conflito e, não tentar saná-los de uma vez por todas, mas utilizá-los para ilustrar perspectivas motivacionais diferenciadas para os demais atores da organização.

3.2 HABILIDADES SOCIAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O homem, compreendido como um ser biopsicossocial, conforme explicitado no capítulo anterior, conduz seu aspecto psicológico para manter suas funções biológicas e sociais em constante aprimoramento. Desta forma quaisquer habilidades demonstradas pelo indivíduo no processo de relacionamento dentro e fora da empresa é considerado um marco do seu desenvolvimento psicológico na busca da maturação social e biológica.

A convivência com as pessoas possibilitam conhecer seus verdadeiros hábitos e costumes, onde sua cultura interage com as demais e unidas causam afinidades. Conhecer o outro é tão complicado quanto conhecer a si próprio. As relações interpessoais influenciam nos aspectos sociais. O lúdico é necessário para permitir prazeres na vida através da satisfação pessoal, ou seja, se o indivíduo está satisfeito com sua vida, logo, estará propício para aceitar o outro em seu contexto social.

Os aspectos psicológicos das pessoas são variáveis não mensuráveis conforme verificado em Howthorne, por essa razão elas precisam se sentir bem em seus ambientes de trabalho, ou seja, exercer aquilo que lhes apraz. Parece uma utopia, mas se as pessoas não fizerem do trabalho uma atividade prazerosa até porque passam a maior parte de suas vidas neste local, não se pode esperar um alto índice de produtividade (CAMPOS, 2005).

A principal habilidade social do indivíduo psicologicamente equilibrado é a comunicação. Conforme discutido anteriormente, é ela que vai definir se há um sentimento de conflito ou se a atividade comunicativa é positiva a ponto de os envolvidos criarem entre si um sentimento de afeto predominante.

No entanto Bom Sucesso (1997) enfatiza que no processo de comunicação há pessoas mais dispostas a ouvir, outras que se interessam em aprender constantemente, outras tem objetivos diferenciados e nesta situação muitas vezes priorizam o que melhor lhes convém.

As principais habilidades desenvolvidas na empresa, não dizem respeito somente às competências no desempenho das atividades que lhes são confiadas dão mais importância nas ações com os outros dentro da empresa a fim de minimizar os conflitos existentes ou não permitir que se instale o conflito na

empresa. Nesse aspecto um bom relacionamento com os demais traz tranquilidade e harmonia para os indivíduos e credibilidade para a organização.

3.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Comunicação é todo intercâmbio de informação entre sujeitos a fim de transmitir uma mensagem e que esta tenha significado entre os envolvidos no processo de comunicação. Ela está centrada na mensagem e não no emissor ou receptor. Pode ter várias formas de expressão partindo de mensagens faladas até as utilizadas nas ferramentas de mídia.

A comunicação se afirma progressivamente como o epicentro das atenções das empresas [...]; selecionar a informação para disseminá-la e estabelecer um bom canal de distribuição tem sido um dos grandes desafios das organizações (COUTINHO, 2007, p. 197).

Para alcançar esse objetivo não é necessário que a comunicação se faça de forma oral, garantida apenas pela linguagem falada. Uma relação estável também usa variadas formas de linguagem para alcançar o entendimento de quem recebe a informação. É o uso dos artifícios de linguagem que garantem a manutenção de um diálogo contínuo e duradouro oferecendo ao interlocutor a oportunidade de abranger diferentes aspectos cognitivos do receptor da mensagem. É essa característica que permite ao emissor atingir uma série de outros personagens obtendo de cada um a resposta necessária para a continuidade do processo de informação.

Assim, a comunicação traz para a empresa um maior conhecimento das aspirações e desafios que cada colaborador tem de enfrentar a todo instante, tornando-se ferramenta essencial nas auditorias e avaliações de desempenho das atividades.

3.3.1 Comunicação Externa

Para Bortolotti (2008), a comunicação externa é uma poderosa ferramenta para a empresa dialogar com a sociedade, dar satisfação de seus atos e conhecer expectativas, é um instrumento fundamental para construir e solidificar a imagem

empresarial. Uma política de comunicação externa, clara e definida é reconhecida como fator estratégico para o sucesso da corporação.

A comunicação externa prevê a idealização da imagem da empresa junto ao mercado, utilizando de estratégias de marketing para alcançar os benefícios desejados, ainda que para isso demonstre uma visão distorcida da realidade empresarial.

De acordo com o manual de Comunicação Externa da UNIMED:

Comunicação externa é uma ferramenta a ser utilizada para oferecer ao público subsídios e informações que contribuam para construir uma imagem positiva da organização, que obviamente precisa estar alicerçada na realidade, representada por bons produtos e serviços, preço justo, atendimento digno, e assim por diante (UNIMED, 2005)

Dessa forma, concorda-se que a comunicação externa faz da empresa alvo de críticas externas passando a adaptar-se às necessidades de cada cliente passando por várias modificações até alcançar o patamar desejado sem gerar conflitos por ambas as partes.

3.3.2 Comunicação Interna

No sentido de comunicação interna, Bortolotti (2008), afirma que a comunicação interna da empresa tem um papel fundamental na criação da cultura colaborativa. Assim, considera-se boa a comunicação em uma empresa, quando se define objetivos claros, busca recursos humanos adequados às tarefas a serem executadas, empenha-se na motivação das pessoas, sabe buscar e compartilhar as estratégias mais adequadas para atingir os fins visados e, ainda, avalia e divide resultados.

Para Kunsch (2002, p. 154), a comunicação interna é uma área estratégica, incorporada no conjunto das definições políticas e objetivos funcionais da organização. Compatibiliza interesses como capital e trabalho e ajuda no processo de mudança de cultura promovendo diálogos construtivos no âmbito empresarial. O autor reforça que "Os efeitos da comunicação interna devem beneficiar simetricamente tanto empregados como organizadores, sendo assim, importantes para ambas as partes" Kunsch (2002, p. 161).

A comunicação, portanto, é responsável por manter o diálogo entre empresa, empregados e sociedade como um todo, de maneira a sanar possíveis sentimentos de conflito contribuindo assim para o funcionamento adequado das relações interpessoais na empresa e reconhecendo o *feedback* das informações apresentadas.

Uma boa estratégia de *marketing* (comunicação externa) expõe a empresa à avaliação da sociedade e do mercado. Já no *endomarketing* (conceito raramente empregado para comunicação interna) o empregado é o alvo da informação e a resposta pretendida sempre será o desenvolvimento corporativo do mesmo (KUNSCH, 2002).

3.4 COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

Quando as organizações tornam-se complexas, podem surgir barreiras de comunicação entre funções e setores sendo necessário fazer uma integração a fim de que não ocorra um distanciamento entre colaboradores e gestores. Segundo Jones (2010), a função de integração é uma função específica criada para aprimorar a comunicação entre os setores.

O propósito do papel de integração é promover o compartilhamento de informações e de conhecimentos visando atingir as metas da organização. São exemplos de objetivos compartilhados: Inovação de um produto, aumento da flexibilidade e melhora no serviço de atendimento ao cliente. As pessoas que são convocadas para o papel de integradores são normalmente os colaboradores mais antigos, sobre os quais recai a tarefa de concentrar informações e coordenar os trabalhos das equipes.

Uma organização com estrutura funcional relativamente simples e claramente definida, em geral, não requer mecanismos de integração complexos e a comunicação se estabelece de forma descomplicada. Assim, o gestor consegue conciliar as diferenças dos setores e os conflitos gerais, com o auxílio dos colaboradores seniores, promovendo reuniões periódicas de controle e avaliação, para alcançar as metas propostas.

3.5 LIDERANÇA E MEDIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS

Ser líder não é uma tarefa muito fácil. Do ponto de vista mais clássico da palavra, líder é aquele que lidera pessoas para um objetivo que nem sempre é comum. O líder é quem expressa de maneira mais clara (às vezes autoritária) uma postura "Linha de Frente" levando os seus liderados pelos caminhos que julga mais acertado.

Conceituar Liderança, portanto, se torna difícil, pois segundo Bass (1990) "existem quase tantas definições de liderança quanto as pessoas que tentaram defini-lo". O conceito mais válido, porém é que Liderança é um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo (SYROIT, 1996: 238).

Assim, conforme Ribeiro *et al* (2002), o líder pode influenciar seus seguidores de maneira direta: levar os subordinados a trabalharem mais e melhor (através, por exemplo, dos incentivos ao desempenho e da definição de metas desafiantes); aumentar as capacidades dos seguidores para o trabalho (ministrando formação, mostrando melhores meios de trabalhar); organizar e coordenar as atividades de modo mais eficiente, eliminando atrasos, duplicação de esforços e desperdícios; obter os recursos necessários para realizar o trabalho (informações, pessoal, equipamento, materiais, meios financeiros).

De maneira indireta os autores demonstram os aspectos como: a mudança da cultura da organização (COELHO JUNIOR, 2003) o desenvolvimento a longo prazo de capacidades e competências dos colaboradores; a alteração da tecnologia usada para realizar as operações; a mudança da estrutura organizacional (descentralização, criação de novos departamentos, alteração das relações hierárquicas); a alteração de estratégias (desenvolvimento de novos produtos e mercados, realização de *joint-venture*).

Um dos problemas da liderança está relacionado ao termo "Poder" que é a capacidade de influenciar as pessoas ao seu favor. A liderança não pode ser concebida na forma de poder uma vez que dessa forma os comandados não poderão expressar suas aspirações e decisões. O líder comunica e dentro das interjeições expostas busca a melhor saída para o grupo e não somente para si.

O poder implica em mais poder, por este motivo se faz necessário na gestão de conflitos um negociador ou mediador. Tanto a negociação como a mediação são processos através dos quais é possível gerir conflitos. A gestão de conflitos através da mediação é mais eficaz, uma vez que o líder não pode ser tido como o dono da verdade e deve ser inserido no grupo como igual aos demais.

A liderança é imprescindível para a atividade cotidiana da equipe, porém, quando surge um conflito o "Poder" ou o "Líder" só participa como indivíduo do grupo. A gestão permite que este tenha voz expressando suas ideologias, mas não pode ser tido como uma ordem dada ou atribuição de qualquer outrem da equipe. Mediação é portanto um processo de negociação conduzido por uma terceira parte que atua de forma neutra e assume a confidencialidade acerca dos conteúdos em conflito.

Assim, toda a teoria apresentada deve ser utilizada pelos administradores de forma consciente para que a empresa venha a gozar dos benefícios do bom relacionamento e comunicação entre gerência e os colaboradores, devendo, ainda, tomar as ações da gestão de conflitos como prevenção dos problemas que a organização pode apresentar em termos de inter-relação tendo como saná-las se vier a existir.

4 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA BRANCA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

4.1 CAMPO DE PESQUISA

O estudo se desenvolveu na empresa Casa Branca Materiais de Construção Ltda., considerada de pequeno porte, localizada na Rodovia Transamazônica (BR - 230), Km 0, no centro urbano do município de Itaituba, que fica na região sudoeste Estado do Pará à margem esquerda do Rio Tapajós e, conta aproximadamente, com uma população de 127.865 habitantes (IBGE, 2007). No município de Itaituba vem crescendo bastante, nos últimos três anos, o número de lojas no ramo de atividades em materiais de construção, dentre estas, a Empresa Casa Branca Materiais de Construção vem obtendo recentemente grande destaque.

A empresa investigada está registrada com a razão social "J. R. Lira EPP", atuante no ramo varejista de materiais de construção em geral. Fundada em 19 de maio de 2006, a empresa iniciou sua atividade em ponto comercial alugado, com um quadro de 09 (nove) colaboradores, composto de: 02 (dois) vendedores; 02 (dois) empacotadores; 01 (um) controlador de estoque; 01 (um) motorista; 01 (um) auxiliar geral; 02 (dois) operadores de caixa.

Com uma política de valores voltada para ações práticas e eficazes, a Casa Branca possui atualmente ponto comercial próprio e conta hoje com 25 (vinte e cinco) colaboradores distribuídos da seguinte forma: 01 (um) gerente de compras, 01 (um) gerente de vendas, 05 (cinco) vendedores, 05 (cinco) empacotadores, 02 (dois) motoristas, 04 (quatro) auxiliares gerais, 01 (um) motoboy, 01 (um) chefe de depósito, 02 (dois) controladores de estoque, 02 (dois) auxiliares administrativos e 01 (um) empilhador.

4.2 METODOLOGIA

A pesquisa de campo compreendeu análise documental do histórico da empresa para traçar o perfil da mesma, seguido de uma descrição sucinta da evolução que a empresa sofreu nestes últimos três anos. Através de entrevistas organizou-se o perfil dos colaboradores para buscar identificar possíveis conflitos na empresa estudada.

Após traçar o perfil dos colaboradores foi aplicado questionário com 13 (treze) questões diretas e uma discursiva envolvendo sua participação nas atividades da empresa e atuação pessoal junto a sua equipe de trabalho. Também foram questionados sobre a existência de conflitos e a frequência com que estes acontecem.

Por fim estabeleceram-se as considerações finais após as análises dos dados considerando cada ponto discutido e indagado aos colaboradores da empresa determinando a existência ou não de conflitos, a forma de resolução destes e o grau com que estes afetam a empresa como um todo.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

4.3.1 Perfil dos Entrevistados

A análise do perfil do colaborador é um dos aspectos mais importantes para a Gestão de Recursos Humanos. Como demonstrado na teoria da administração, por Fidelis (2007), a avaliação do grupo de trabalho é a ferramenta de sustentação dos objetivos da organização, uma vez que esta revelará a capacidade dos indivíduos e os desafios que impulsionarão medidas visando o crescimento da empresa.

A empresa conta atualmente com um quadro de funcionários formado na maioria por homens; faixa etária que varia entre 18 a 25 anos; solteiros; grau de escolaridade bem balanceado entre fundamental e médio e tempo de serviço não superior a um ano.

Um dos fatores que mais influenciam a ocorrência de conflitos dentro da organização é o gênero dos colaboradores, que, considerando as variações, podem ensejar problemas emocionais ou desequilíbrio nas relações interpessoais, motivo pelo qual, foi aplicado questionário a fim de identificar o quantitativo de colaboradores e o gênero, obtendo-se os resultados seguintes:

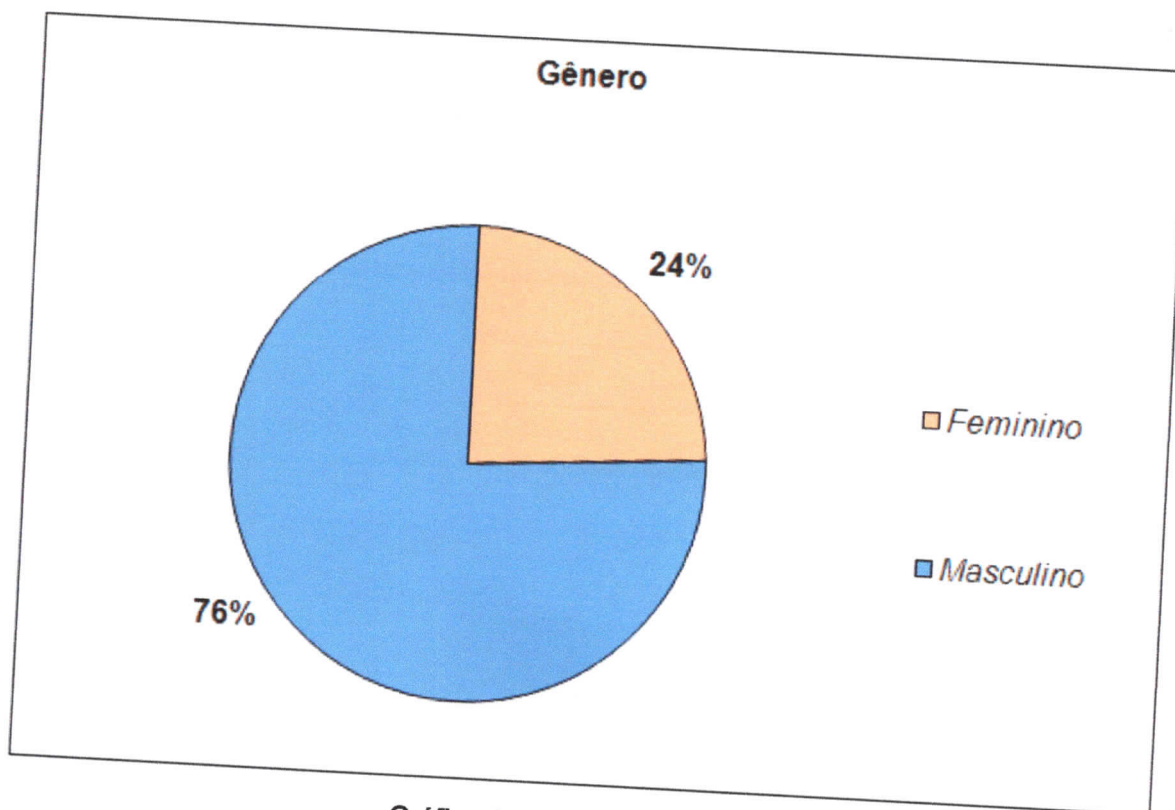


Gráfico 01: Divisão por Gênero.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O gráfico acima mostra que 76% (setenta e seis por cento) são do gênero masculino, e 24% (vinte e quatro por cento) são do gênero feminino. Tais dados demonstram que o maior número de indivíduos do gênero masculino se dá pelo fato de que a empresa trabalha com venda de materiais de construção constituídos por materiais pesados e em grande quantidade, o que dificultaria para mulheres no momento da entrega destes nas residências.

Da forma como estão configurados os Recursos Humanos da empresa, a tendência é ter uma maior interação, devido seu quadro de colaboradores ser constituído principalmente pelo gênero masculino, que leva a ter interesses comuns, deixando as mulheres, que representam a minoria, em desvantagem, sendo que estas atuam em atividades de menor carga física. Conforme a CGT Brasil (Central Geral dos Trabalhadores):

A situação social das mulheres se caracteriza pela desigualdade e, no fundo de qualquer um dos aspectos em que se manifesta essa desigualdade está o trabalho. Nas indústrias fabris são bem definidas quando as tarefas de alta tecnologia são preenchidas pelo trabalho masculino, enquanto aquelas dotadas de menor qualificação, e muitas vezes fundadas em trabalho intensivo, são destinadas às mulheres.

Outro ponto importante investigado é o estado civil, por ser um dos fatores que influenciam nas relações entre os colaboradores da empresa. Partindo dessa premissa, também foi questionado e avaliado o perfil quanto ao estado civil da empresa investigada. Considerando a análise do gráfico anterior, a investigação acerca do estado civil incidirá, de forma reflexiva, sobre as relações afetivas que também poderão resultar em conflitos dentro da empresa.

Neste item, também é possível verificar que, apesar de não ser um requisito essencial na seleção dos colaboradores, o estado civil revela-se um fator importante em relação ao conjunto da pesquisa realizada, como demonstrado a seguir:

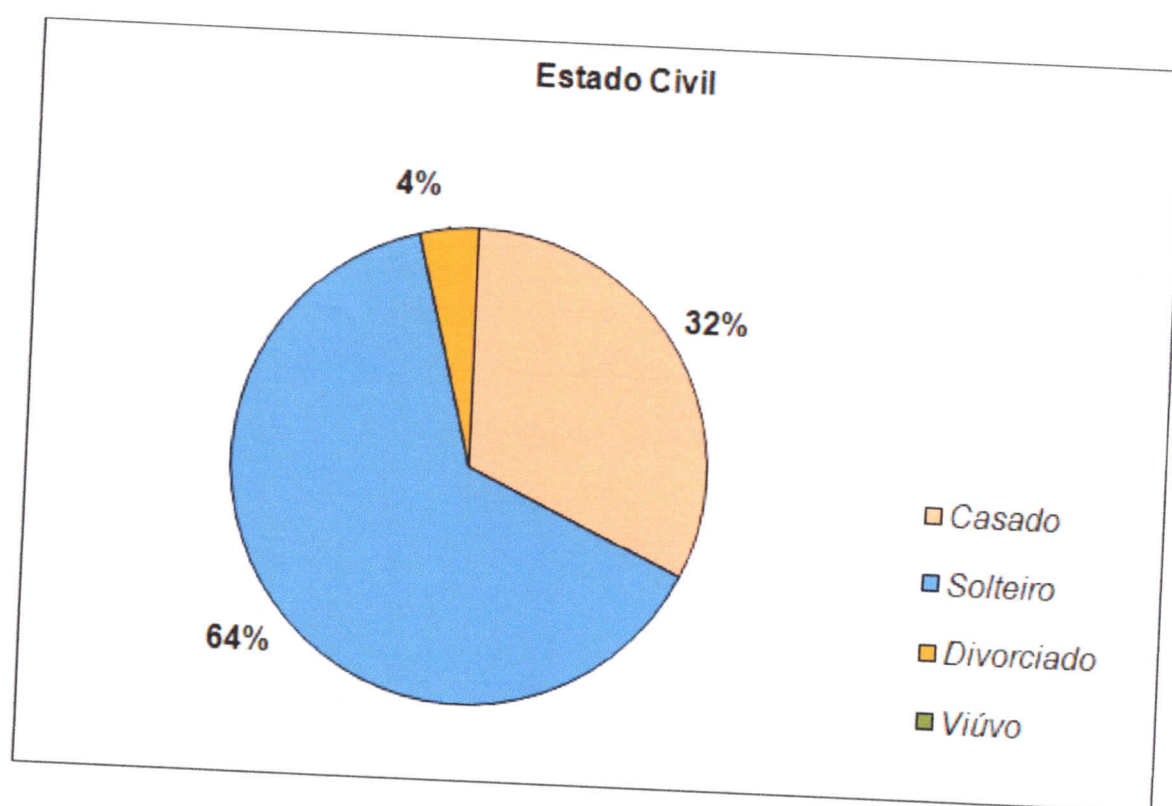


Gráfico 02 - Perfil por Estado Civil.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O gráfico acima revela que 64% (sessenta e quatro por cento) dos funcionários são solteiros; 32% (trinta e dois por cento) são casados; e 4% (quatro por cento) são divorciados. Observa-se que o número de solteiros é superior, mas quando relacionados com o fator gênero, a competição por relacionamentos emocionais não entra como influência no contexto geral de relações interpessoais da empresa. Isso quer dizer que: se a empresa tivesse números iguais de homens e

mulheres e esses fossem em sua maioria solteiros, seria mas viável o risco de relacionamentos afetivos entres os mesmos.

Os resultados revelam, no entanto, a inexistência de colaboradores viúvos e apenas um divorciado, o que advém justamente de um corpo de funcionários formado por pessoas relativamente jovens e com apenas 32% (trinta e dois por cento) de relacionamentos conjugais formais. O fator idade por si, também é essencial para a co-relação de dados que poderiam ensejar a ocorrência de relacionamentos afetivos e, em consequência, o início de conflitos, entretanto, em razão da maioria dos solteiros constituírem-se do gênero masculino, a probabilidade de que ocorram relacionamentos de conotação sexual ou conflitos em razão do gênero, dentro da organização, é restrita, embora não seja impossível.

Assim, considerando que os fatores já vislumbrados na pesquisa revelaram-se de forma essencial para a verificação de conflitos, o quesito idade torna-se imprescindível, para a análise e sua conjuntura, considerando os fatores psicológicos advindos das fases da vida adulta, razão pela qual, este dado foi questionado e devidamente analisado a seguir:

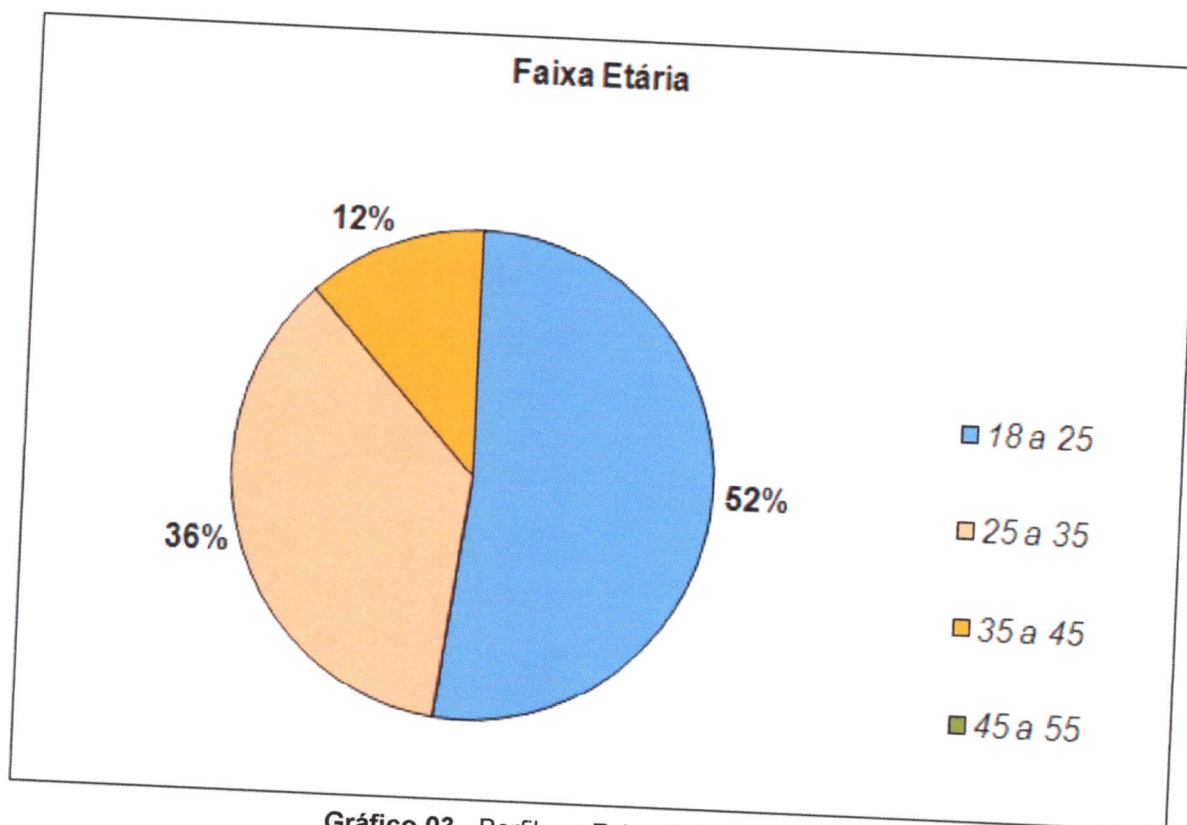


Gráfico 03 - Perfil por Faixa Etária em anos.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Em relação à faixa etária o gráfico mostra que 52% (cinquenta e dois por cento) estão com a faixa etária entre 18 e 25 anos, 36% (trinta e seis por cento) entre 25 a 35 anos e, apenas 12% (doze por cento) entre 35 e 45 anos, verifica-se ainda que não há nenhum funcionário com mais de 45 anos.

Quanto ao item que trata da idade dos colaboradores, entende-se que, devido à competitividade do mercado, quanto mais jovem a equipe melhor é o desempenho da organização. Não que os veteranos, como são chamados os de faixa etária mais avançada, não desenvolvam as atividades de um jovem, mas o processo evolutivo que um jovem pode adquirir dá a empresa uma vida útil maior. Este fator evidencia que existe, embora não descrita ou exigida formalmente, uma preferência seletiva por colaboradores mais jovens, que traduzem uma força de trabalho com desempenho superior, o que, evidente, também resulta em maior produtividade dentro da organização e, por consequência, maior lucratividade.

Os dados relativos à idade também expõem situação passível de geração de conflitos, uma vez que os mais jovens passam a competir dentro da organização, seja em razão da necessidade de manutenção do emprego ou em razão do status de poder ou influência dentro do grupo, o que provoca alterações no clima organizacional, não constituindo, no entanto, fator negativo para a empresa, uma vez que a existência de competitividade é importante para desenvolvimento da criatividade e motiva novas idéias no grupo de trabalho.

O fator dedicação, por outro lado, está mais presente nos veteranos, o que contribui para a qualidade e o equilíbrio na organização. Verifica-se que em relação aos colaboradores mais velhos existe uma confiança hierárquica demonstrada pela gerência, que termina por destinar-lhes serviços que requerem maior responsabilidade e sigilo.

Sob este aspecto, é necessário ainda, relacionar o tempo de serviço do colaborador na empresa, que também constitui requisito especial à análise de conflitos, conforme será visualizado e discorrido a partir do gráfico a seguir:

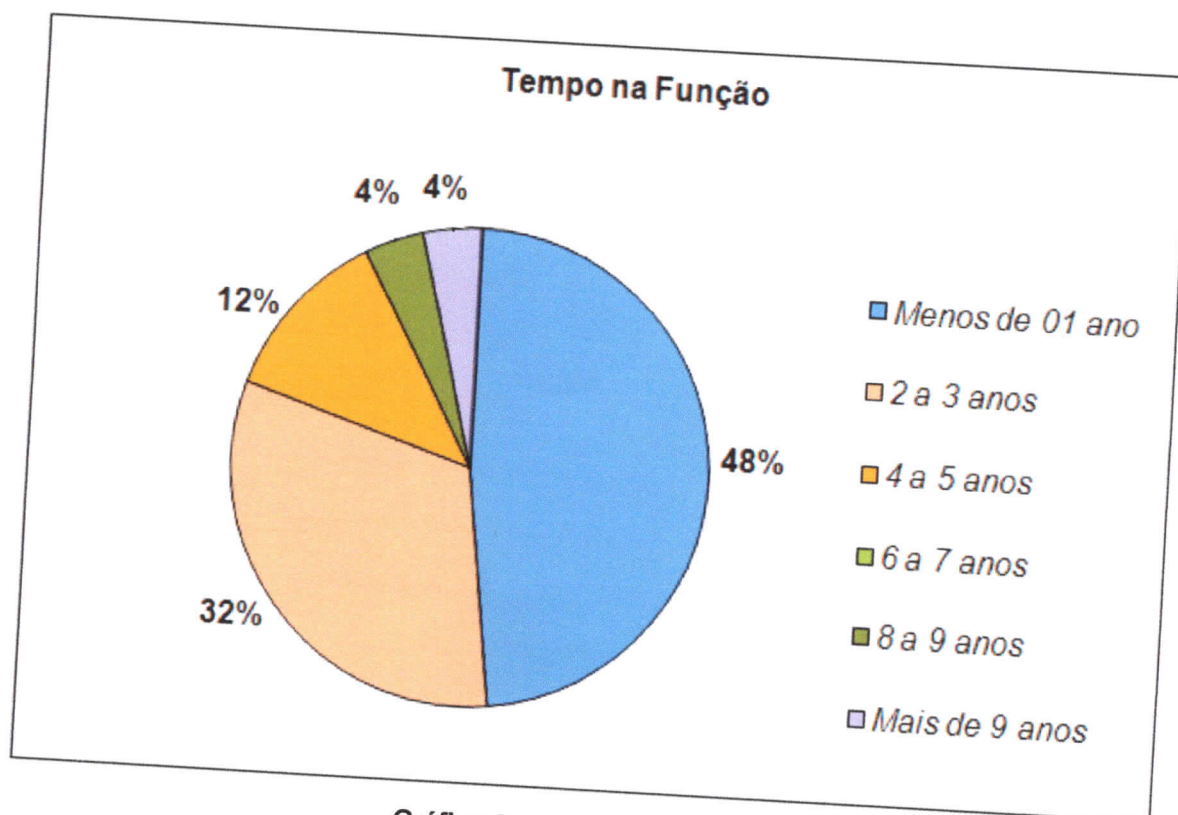


Gráfico 04 - Tempo na Função.
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Quanto ao item tempo de serviço, a empresa possui um percentual de 48% (quarenta e oito por cento) com menos de um ano de trabalho e, 32% (trinta e dois por cento) entre 2 e 3 anos, 12% (doze por cento) entre 4 a 5 anos, e 8% (oito por cento) esta distribuído entre os mais velhos, onde 4% (quatro por cento) entre 8 e 9 anos e 4% (quatro por cento) com mais de 9 anos. Como a organização é recente no município, somente os colaboradores que começaram na empresa Distribuidora Asa Branca, pertencente ao mesmo Grupo empresarial da unidade ora analisada, permanecem no quadro funcional, perfazendo mais de nove anos. A maioria dos funcionários é jovem e está a pouco tempo na empresa.

Ainda sobre o aspecto tempo de serviço, apesar dos colaboradores com maior tempo na empresa possuírem um respaldo superior no que se refere às questões de maior responsabilidade, tal fato não demonstrou ser uma determinante para a geração de conflitos, isto porque, o grupo mantém uma coesão e afinidade que resulta no equilíbrio do clima organizacional.

A seguir buscou-se analisar a questão da qualificação dos colaboradores da empresa, obtendo-se os resultados seguintes:

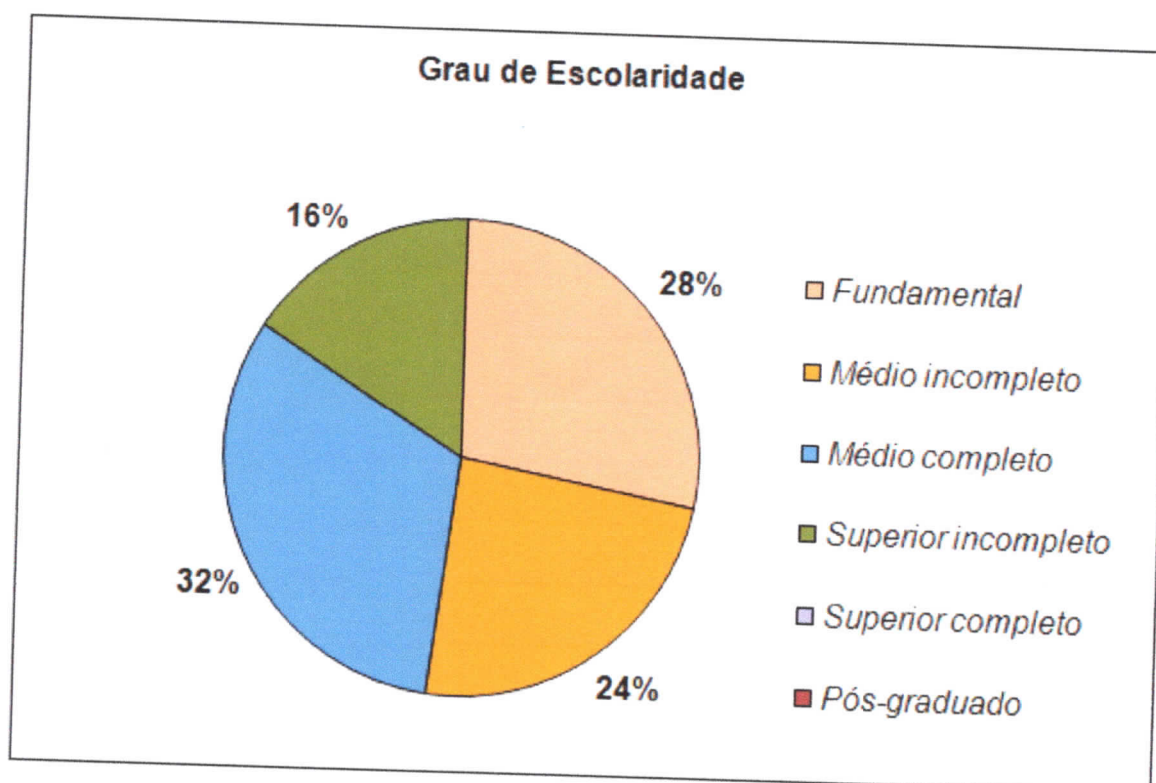


Gráfico 05 - Grau de Escolaridade.
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

A respeito da qualificação educacional dos colaboradores da organização, o gráfico mostra que 32% (trinta e dois por cento) já concluíram o ensino médio, 28% (vinte e oito por cento) ainda estão no ensino fundamental, 24% estão concluindo o ensino médio, 16% (dezesseis por cento) estão cursando nível superior, podemos observar que a empresa não possui nenhum funcionário que tenha nível superior completo ou pós-graduado.

A qualificação profissional é um dos fatores determinantes na ascensão de uma empresa. Quando a organização investe na qualificação de seus profissionais têm maiores possibilidades de crescimento. Na empresa estudada, o fator escolaridade está ainda em desenvolvimento, uma vez que a maioria dos colaboradores possui ensino médio enquanto que uma minoria já está com sua graduação em fase de conclusão.

4.3.2 Política Institucional da Empresa

Os dados foram coletados na forma de questionário dirigido aos colaboradores indagando desde a forma de admissão até sua opinião sobre a

política institucional da empresa. Quanto a seleção de pessoal, questionou-se aos funcionários qual foi a forma de admissão utilizada:

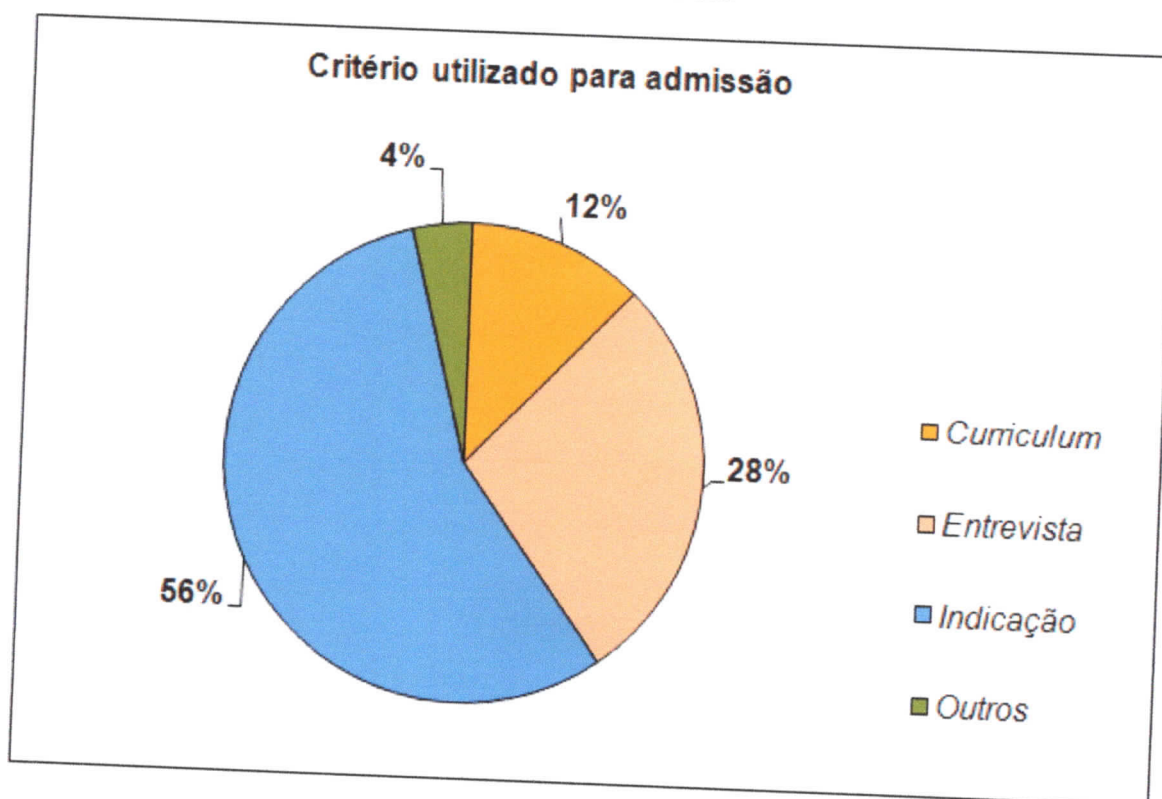


Gráfico 06 - qual o critério utilizado pela empresa para sua admissão?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O gráfico revela que, 56% (cinquenta e seis por cento) foram admitidos por meios de indicações, 28% (vinte e oito por cento) entrevistados, 12% (doze por cento) através de *curriculum* e, 4% (quatro por cento) outros critérios foram adotados. Nesta questão percebe-se que a empresa prioriza o conhecimento prévio dos seus funcionários fazendo uso de indicações ou entrevistas e que o currículo não é considerado um critério prioritário na escolha dos profissionais da empresa.

No quesito indicação, verificou-se que 14 dos 25 colaboradores que participaram da pesquisa, foram admitidos por este meio de seleção. Este dado informa a importância que a organização demonstra em relação ao aspecto confiança. Tal resultado evidencia que o processo seletivo da organização ainda é baseado nos elementos informais, uma vez que não possui banco de dados ou utiliza empresa especializada no recrutamento de candidatos às vagas que necessita preencher.

Outro ponto importante é que o requisito curricular ficou na terceira posição como fator para admissão na organização, o que demonstra que as

atividades na empresa compreendem, em sua maioria, serviços gerais que não estão aliados a parte administrativa. Isto não significa, no entanto, que a qualificação para o trabalho não seja essencial à melhoria da produtividade.

Quanto aos relacionamentos dentro da empresa, foi questionado acerca deste com a gerência, obtendo-se os seguintes percentuais:

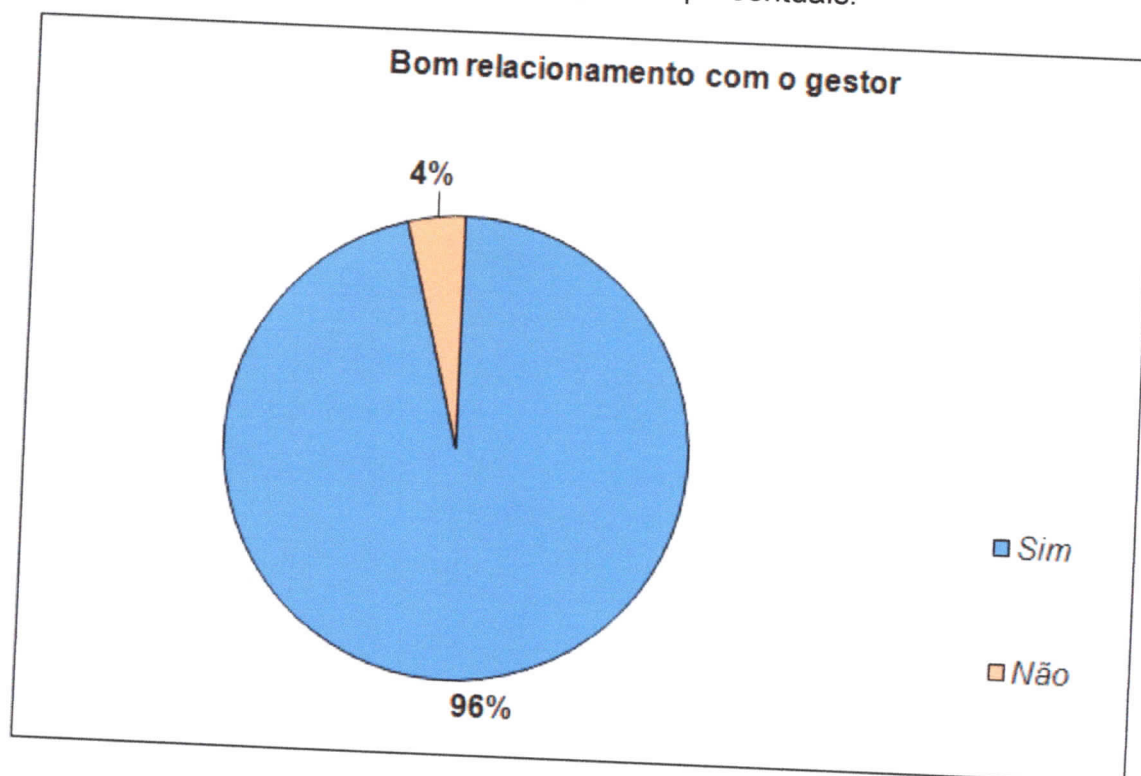


Gráfico 07 – Você tem um bom relacionamento com seu gestor?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Conforme análise do gráfico sobre o relacionamento com o gestor, 96% (noventa e seis por cento) dos entrevistados afirmaram que possuem um bom relacionamento com a gerência, e apenas 4% (quatro por cento) disseram que não tem um bom relacionamento com seu gestor. Isso mostra que a empresa se preocupa com o relacionamento entre seus membros, valorizando e dando oportunidade de interação entre gestor/colaborador, e fazendo com que estes se sintam satisfeitos e encorajados na hora de levar alguma idéia ou sugestão de melhoria até seu superior.

A respeito do relacionamento entre os colaboradores e a gerência, verifica-se que, em razão da forma de admissão ser realizada diretamente com indicações, o relacionamento com o gestor torna-se mais viável, pois é difícil ir contra quem está lhe dando um emprego.

Este fato também ressalta o item já analisado que fala acerca do tempo de serviço na empresa, remetendo à questão do grau de responsabilidade que os colaboradores mais antigos possuem, demonstrando que a existência de um bom relacionamento entre o gestor e os colaboradores resulta desta confiança e reciprocidade mútua.

Quanto à autonomia, foi indagado se o funcionário possui certa liberdade para tomar decisões, o que foi indicado da seguinte forma:

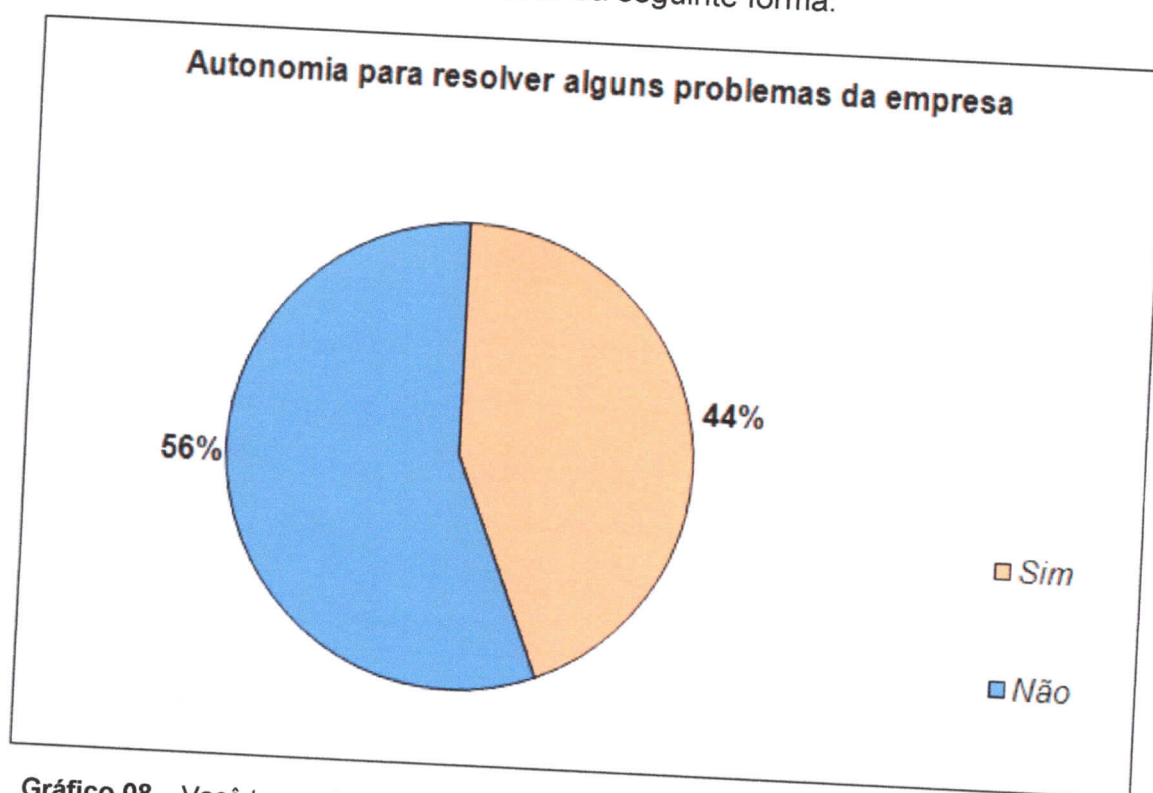


Gráfico 08 – Você tem autonomia de seu gestor para resolver algum problema da empresa?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O resultado obtido no gráfico acima sobre a autonomia é que 44% (quarenta e quatro por cento) dos entrevistados afirmaram ter respaldo com a gerência para tomar decisões sobre algum problema que venha ocorrer dentro da empresa, entretanto 56% (cinquenta e seis por cento) alegam não ter autoridade para tomar decisões sobre a empresa.

Resolver problemas da empresa compete ao gestor, por isso a menor parte dos funcionários tem autonomia dada pelo gestor para resolver problemas da empresa. Outro ponto que se deve levar em consideração é que como o currículo não é um critério de ingresso na empresa, a qualificação para resolução de problemas referentes à gestão pode não estar contemplada nas habilidades dos colaboradores.

Quanto a situações de conflito, foram obtidos os seguintes dados:

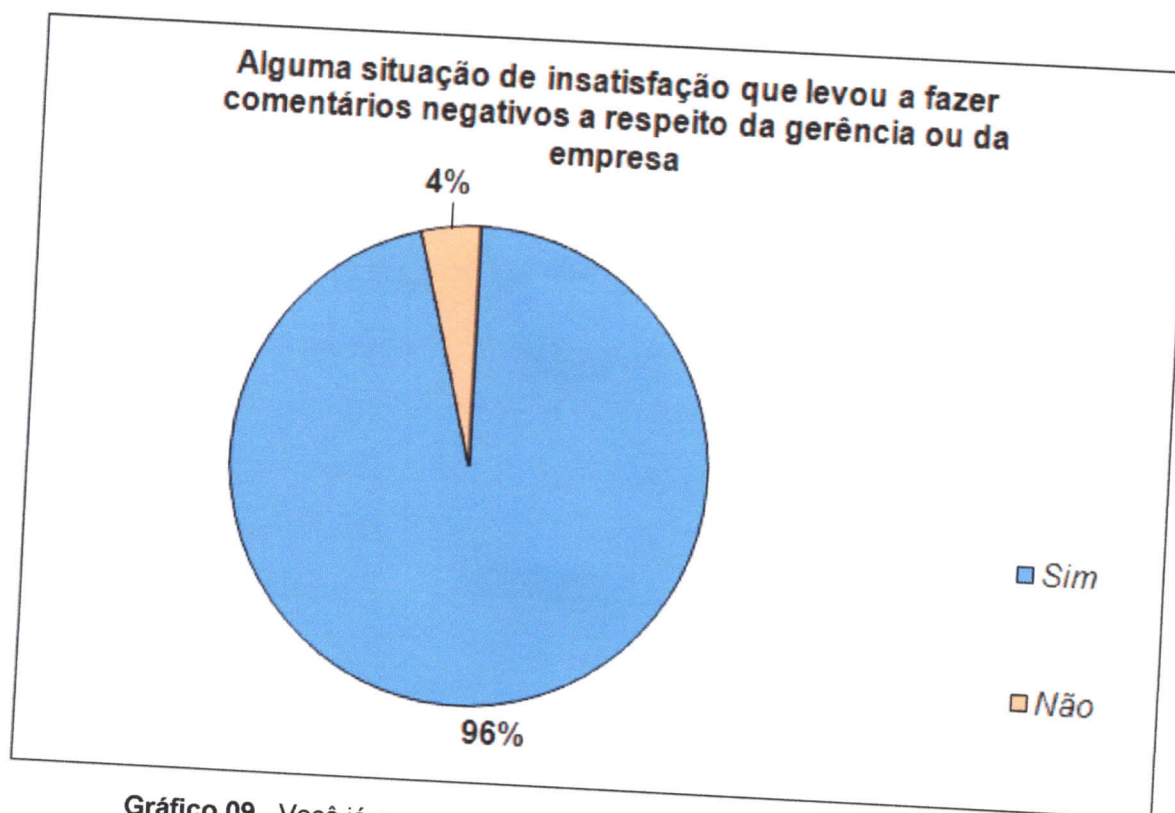


Gráfico 09 - Você já passou por alguma situação de insatisfação que te levou a fazer comentários negativos a respeito de sua gerência ou da empresa?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Observa-se no gráfico uma grande diferença de percentual em relação à insatisfação sobre determinada situação dentro da empresa, com 96% (noventa e seis por cento), enquanto 4% (quatro por cento) não passaram por nenhum constrangimento que levaram a fazer comentários negativos sobre a empresa ou a gerência.

Em qualquer empresa momentos de insatisfação estão presentes, seja por questões salariais, pessoais ou por divergências com a gerência, o que gera comentários a respeito da empresa, gestor ou colegas de serviço. É nesta situação que se configura o conflito e este dado revela que a maioria dos colaboradores, ou seja, 96% (noventa e seis por cento) já passaram por situações que geraram insatisfação. No entanto, verifica-se que, a existência de conflito enseja a possibilidade de mitigar as divergências e proporciona a busca de soluções, o que é saudável ao ambiente organizacional.

Quanto ao relacionamento com a equipe, verificou-se as informações seguintes:

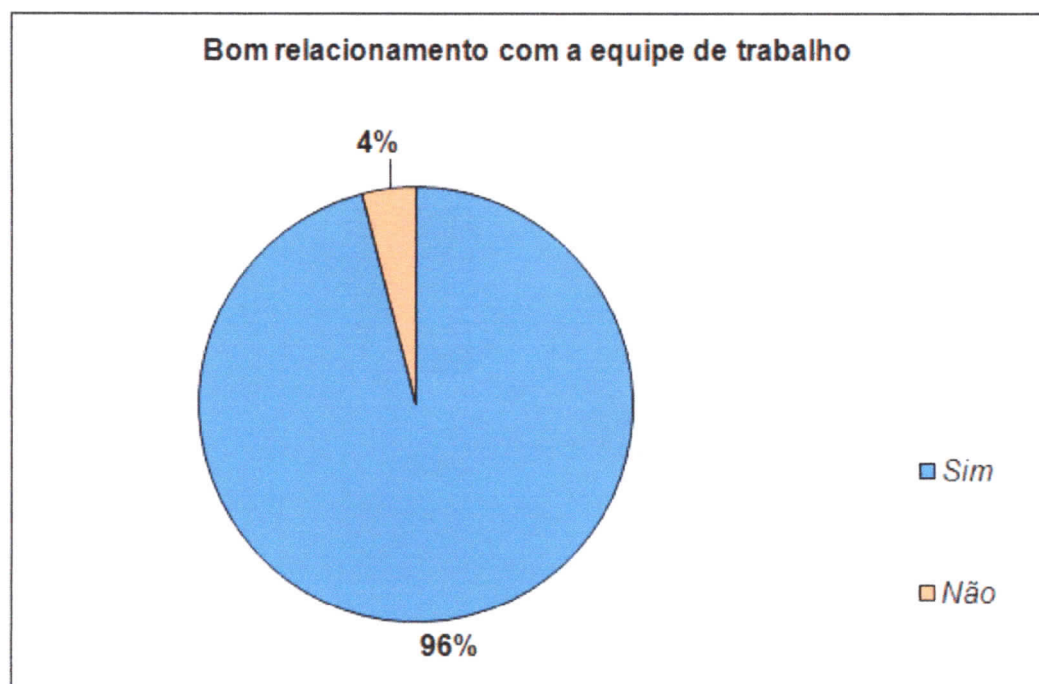


Gráfico 10 – Você tem um bom relacionamento com sua equipe de trabalho?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O gráfico acima revela que 96% (noventa e seis por cento) dos entrevistados assumem a ter um bom relacionamento com a equipe de trabalho, enquanto somente 4% (quatro por cento) afirmaram a não ter um bom relacionamento com a equipe de trabalho.

Na análise das equipes de trabalho apenas um profissional afirma não ter um bom relacionamento com seus colegas de profissão. O que demonstra que os conflitos estão relacionados somente a gestão da empresa e não as equipes de trabalho. Um fator deve ser considerado quando se fala de classe operária, que por mais que haja conflitos entre estes, a união da equipe garante crescimento profissional e organizacional, gerando confiança no grupo por parte do gestor podendo até ser revertida em lucros para todos os envolvidos.

Necessário ressaltar, no entanto, que existe uma diferença entre o grau de satisfação em relação ao trabalho exercido e quanto aos relacionamentos interpessoais que são mantidos dentro e fora da empresa, motivo pelo qual, também se torna imprescindível questionar acerca desses envolvimento não relacionados a execução dos serviços. Assim, quanto a ouvir a equipe de trabalho, foram obtidas as seguintes opiniões em termos percentuais:

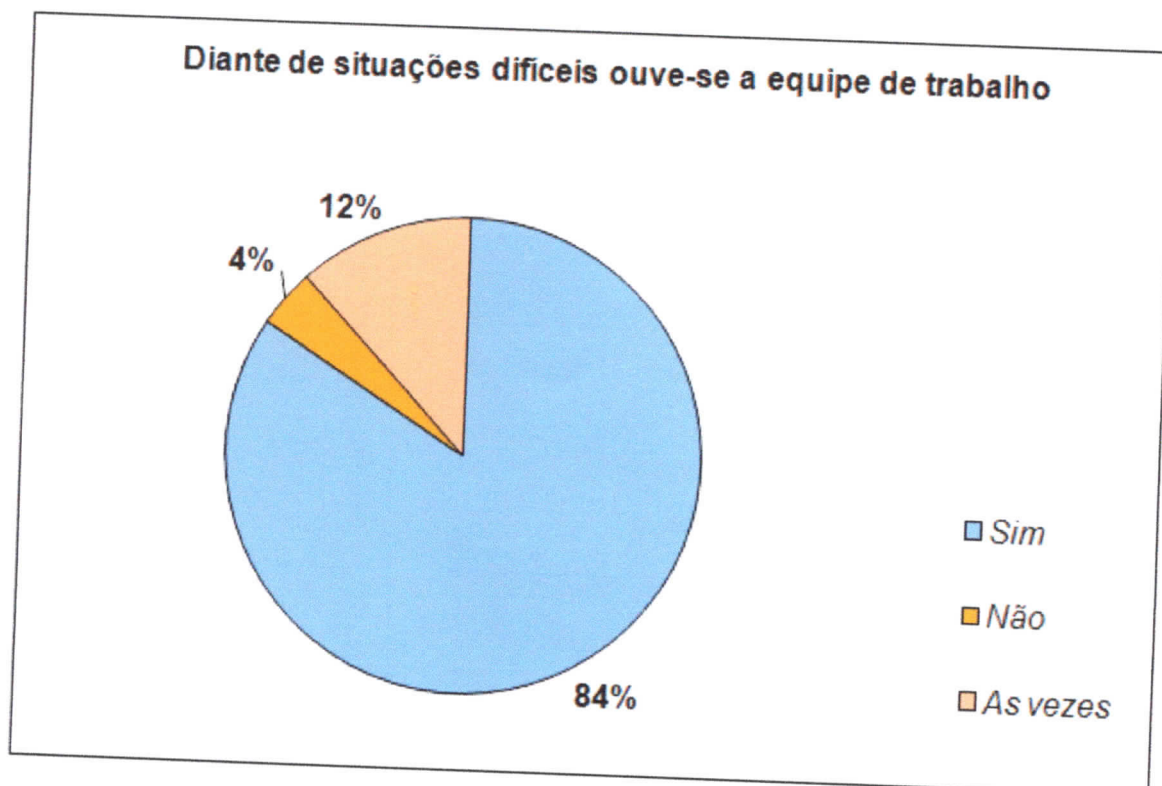


Gráfico 11 - Diante de situações difíceis você costuma ouvir sua equipe de trabalho?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Como no item anterior obteve-se uma resposta negativa quanto ao relacionamento com a equipe de trabalho, esperava-se que este colaborador tivesse o comportamento de não ouvir sua equipe. O conflito aí existente faz com que este funcionário haja com indiferença junto à equipe, o que pode acarretar a ele uma visão ruim perante o grupo de trabalho ou perante o gestor da empresa.

O companheirismo fora do ambiente de trabalho é considerado um elemento mitigador de conflitos. Para Fábio Garcia Sant'Ana "o companheirismo, que hoje em dia até parece uma palavra ultrapassada e quase esquecida, é um dos pilares do relacionamento, tanto pessoal como profissional". Na empresa o fator de convivência entre os funcionários é fundamental para extinguir quaisquer atos de conflito, mantendo o clima organizacional sempre favorável ao crescimento pessoal e organizacional. No mesmo sentido, a questão nº 8 do questionário aplicado indaga se fora do ambiente de trabalho todos os colaboradores se ajudam mutuamente, obtendo-se os resultados seguintes:

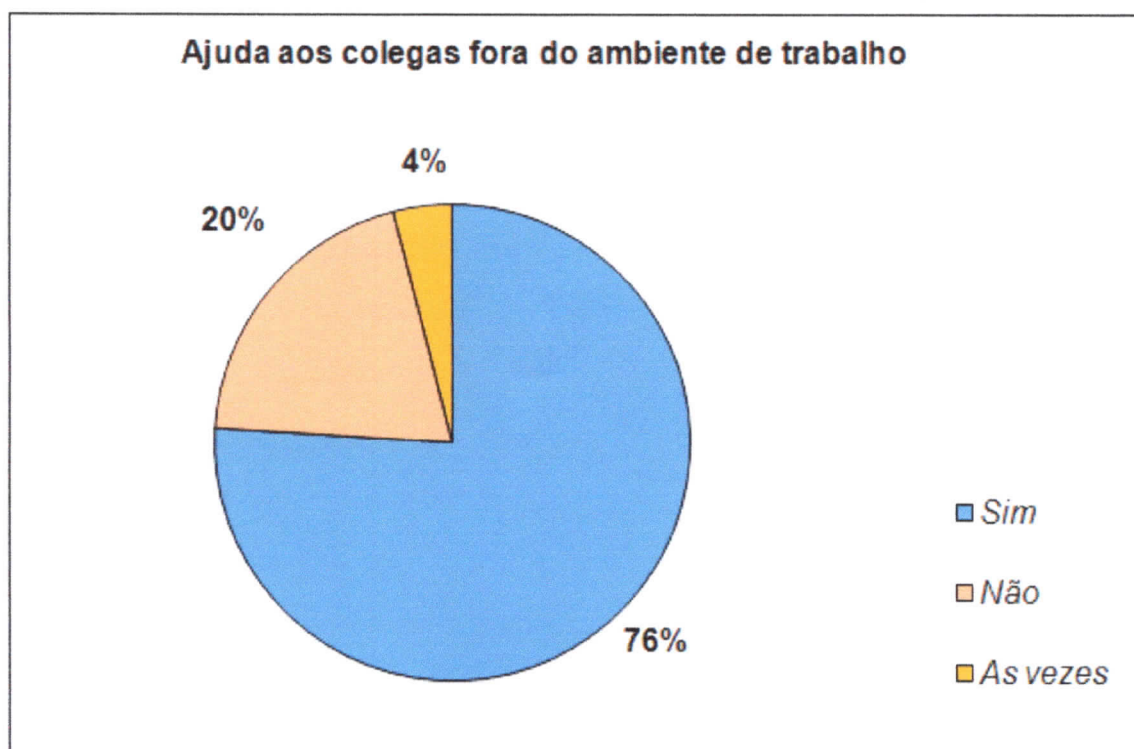


Gráfico 12 - Você costuma ajudar seu colega fora do ambiente de trabalho?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Com relação à ajuda dos colegas fora do ambiente de trabalho, observa-se que 76% (setenta e seis por cento) ajudam os colegas fora do ambiente de trabalho, 20% (vinte por cento) disseram que não, e apenas 4% (quatro por cento) disseram que somente às vezes ajudam os colegas fora do ambiente de trabalho.

O resultado obtido neste item, se aliado ao gráfico nº 11, anteriormente analisado, indica que uma média de 20% dos colaboradores às vezes costuma escutar os colegas no ambiente de trabalho ou ajudam os mesmos fora da empresa, o que pode significar que ainda existe, embora mínima, uma dificuldade nas relações interpessoais na organização. Ademais, esta informação não constitui um fator negativo, considerando que a verificação de dados como os apresentados podem resultar em medidas administrativas por parte da gerência, a fim de encontrar soluções de aproximação e maior satisfação da equipe.

Conforme verificado na abordagem teórica, segundo Hawthorne, os aspectos psicológicos não podem ser mensurados por serem variáveis. O conhecimento do ser social é tão complicado quanto o ser individual, por isso, a comunicação é tão importante para a habilidade social. Neste aspecto, a habilidade social é fortemente influenciada por outro fator relevante que é a questão da competitividade, portanto, verifica-se de forma natural que as situações de

concorrência por *status* ou ascensão dentro da empresa ensejam que os colaboradores terminem por levar tais limites de comunicação para fora do ambiente organizacional.

Acerca dos relacionamentos entre os colaboradores fora do ambiente de trabalho, os entrevistados manifestaram o seguinte:

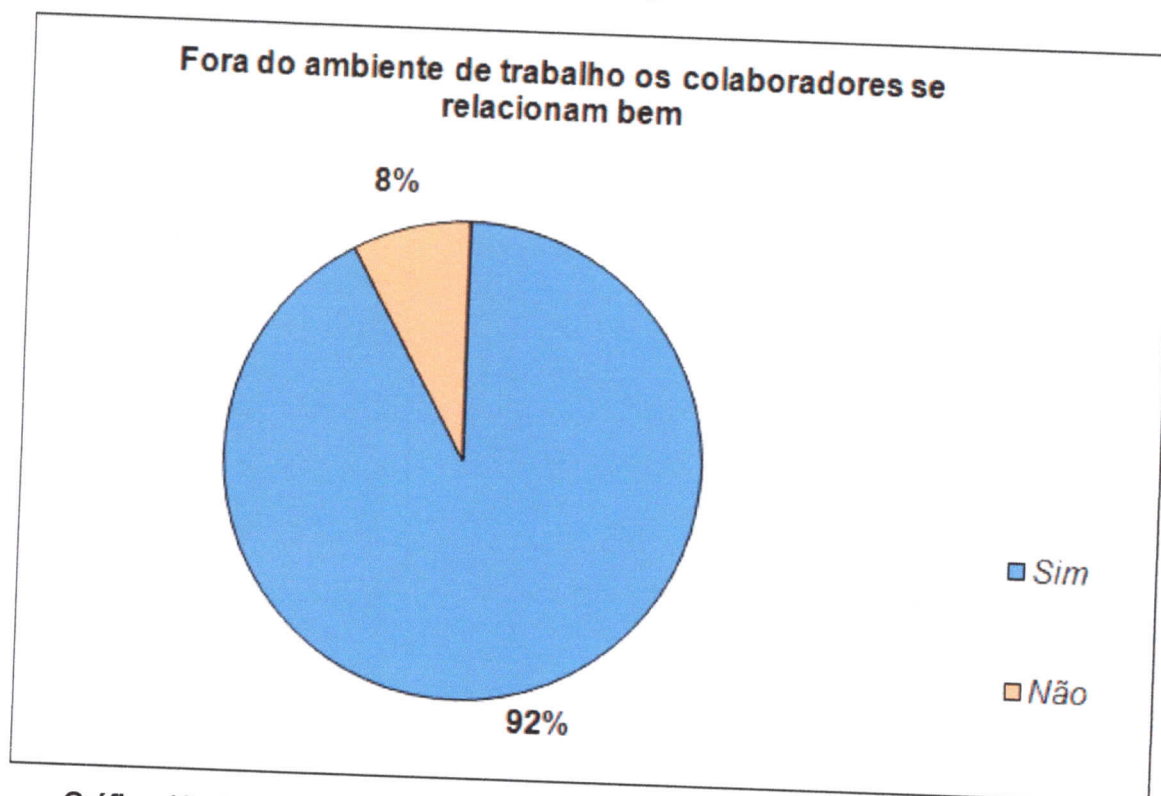


Gráfico 13 - Fora do ambiente de trabalho todos os colaboradores se relacionam bem?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O gráfico apresenta que 92% (noventa e dois por cento) dos entrevistados se relacionam bem com os colegas fora do ambiente de trabalho, sendo que apenas 8% (oito por cento) manifestaram que não se relacionam bem. Sob este aspecto, é importante fazer uma comparação em relação aos dois gráficos analisados anteriormente, uma vez que foi manifestado pelos entrevistados que aproximadamente 20% não escutam os colegas ou ajudam os mesmos fora do ambiente de trabalho, sendo que, ao serem questionados se os mesmos se relacionam bem fora do ambiente de trabalho, apenas 8% (oito por cento) indicaram que não.

Tal resultado também reafirma que o ser biopsicossocial tem pensamentos e sentimentos variáveis, isto significa que, embora alguns dos colaboradores demonstrem, em certas circunstâncias, resistência em ajudar o

colega fora do ambiente de trabalho, verifica-se que, em sua maioria, os mesmos entendem que se dão bem fora da organização. A resposta pode indicar também que, justamente a ausência de uma maior interação fora da empresa, resulte em mínimos conflitos e, portanto, a indicação de que a maioria se dá bem uns com os outros.

Quanto à satisfação com a empresa, os funcionários assim opinaram indicando seu grau de satisfação com os seguintes percentuais:

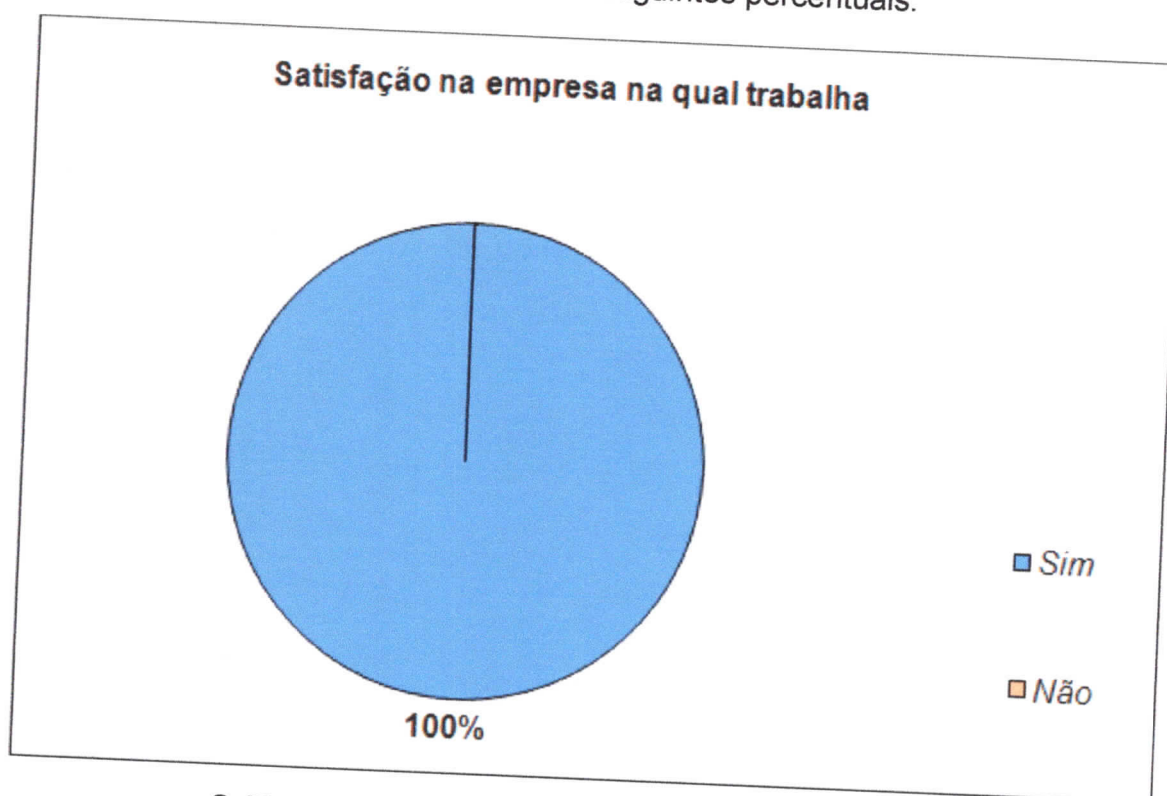


Gráfico 14 - Você está satisfeito (a) na empresa que trabalha?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O resultado indica que a empresa tem a preocupação em manter melhores condições de atuação no sentido de promover a satisfação dos seus colaboradores. Consoante o demonstrado no conteúdo teórico, Pereira afirma que a satisfação é um dos itens mais importantes dentro da organização, no entanto, não é simples satisfazer a todos, por isso é tão relevante conhecer tanto o grupo quanto o indivíduo dentro da empresa, seja para alcançar maior satisfação ou para manter o grau já existente.

Quanto à capacitação oferecida pela empresa, resultaram os dados a seguir demonstrados:

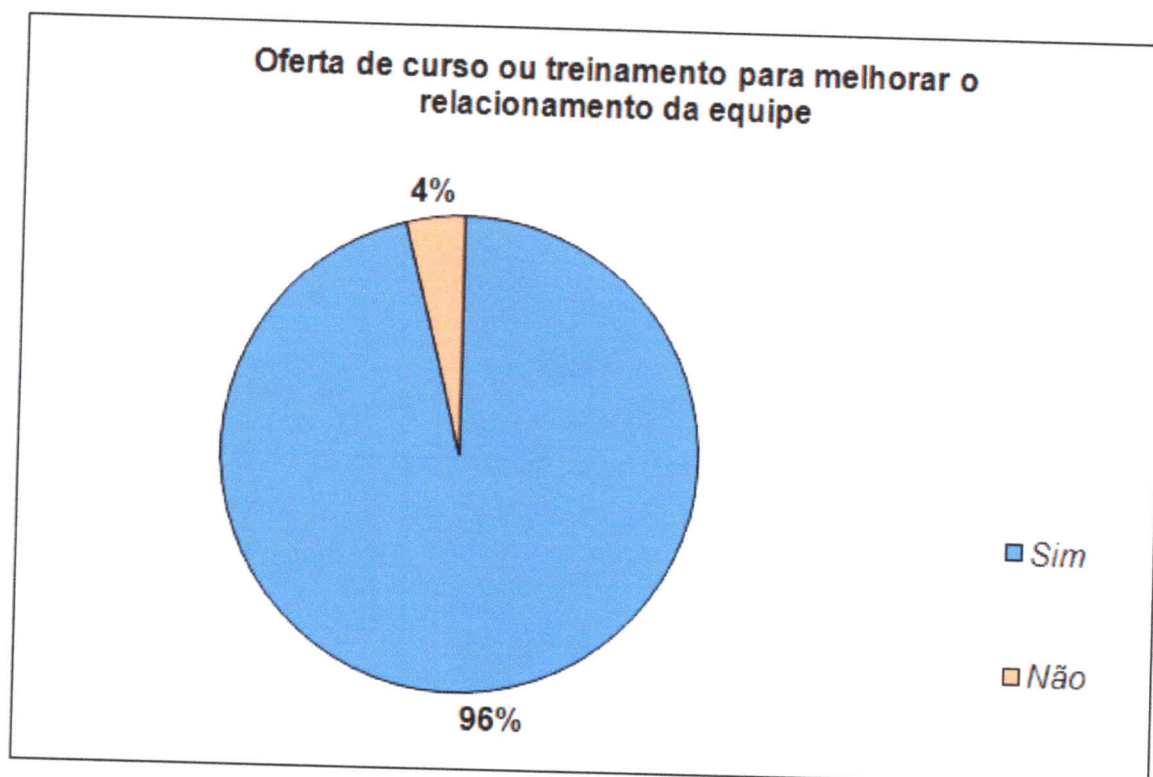


Gráfico 15 - A empresa que você atua oferece algum tipo de curso ou treinamento para melhorar o relacionamento da equipe?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O gráfico indica que 96% (noventa e seis por cento) dos colaboradores afirmaram que a empresa oferece curso ou treinamento para melhorar o relacionamento da equipe e apenas 4% (quatro por cento) informaram que não há oferta destes instrumentos de capacitação de melhoria.

Certamente uma das questões mais importantes na gestão de conflitos dentro da empresa estudada é a capacitação. O fato de manter treinamento constante ou uma conversa no início ou fim do expediente pode reverter pequenos conflitos que possam existir entre os colaboradores e gestão da empresa.

A realização de cursos ou treinamentos visando desenvolver um melhor relacionamento entre os colaboradores, reflete a afirmação de que o comportamento dos envolvidos influencia em um ambiente organizacional mais agradável e torna capaz a mitigação de pressões da rotina diária. Assim, como o resultado demonstra que 96% (noventa e seis por cento) indicaram a existência desse mecanismo, constata-se que a empresa tem responsabilidade em relação a gestão de pessoal, pois colabora para tornar a atividade da empresa produtiva e satisfatória para todos os envolvidos.

Quanto a confraternizações na empresa, os funcionários informaram o seguinte:

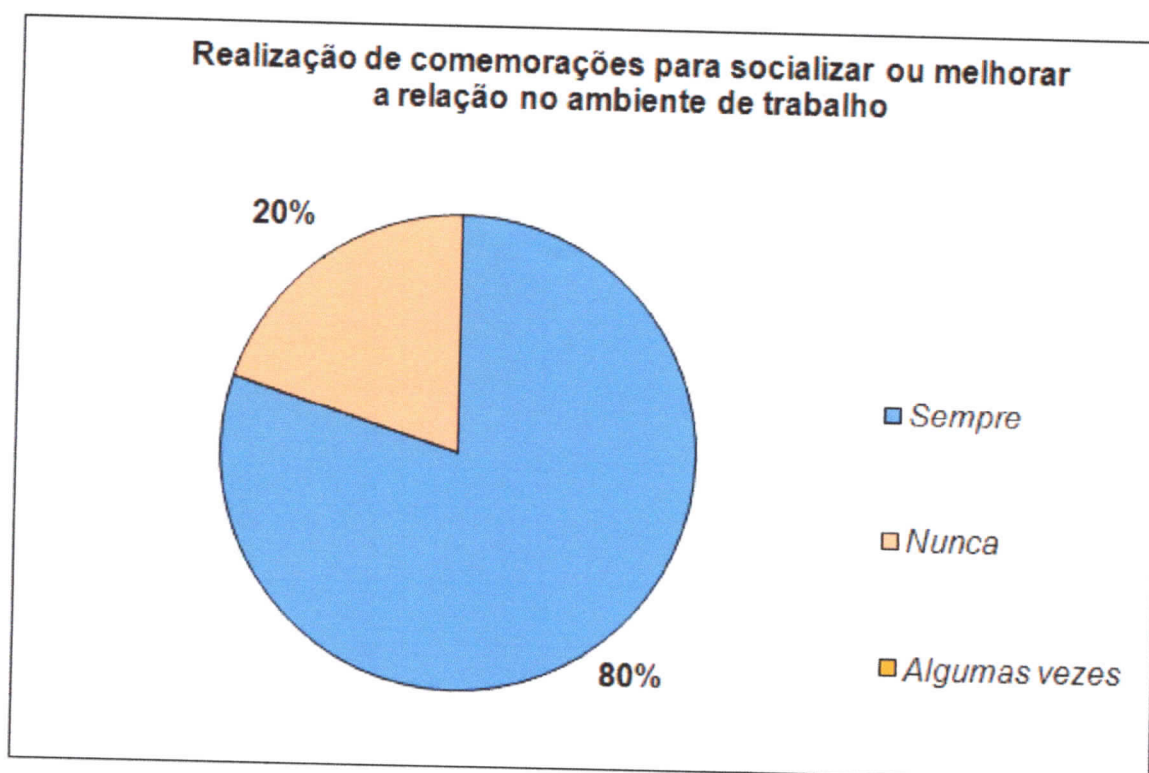


Gráfico 16 - A empresa que trabalha realiza comemorações para socializar ou melhorar a relação no ambiente de trabalho?

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010

O resultado indica que 80% (oitenta por cento) dos colaboradores afirmaram que a empresa realiza comemorações para socializar ou melhorar as condições do ambiente de trabalho, sendo que 20% (vinte por cento) indicaram que nunca foram realizadas e nenhum indicou que algumas vezes foram realizadas.

Em toda organização, seja ela empresarial ou não, a presença do elemento lúdico é imprescindível para permitir que as pessoas envolvidas sintam prazer em participar daquele ambiente. Propiciar momentos de relaxamento e diversão torna-se, portanto, um instrumento elementar na gestão de pessoas, isto porque, o indivíduo consegue assimilar melhor a situação onde está inserido. Conhecer outras características de seus colegas, muitas vezes ocultas no ambiente de trabalho pode levar a uma maior interação, a uma aceitação e aproximação, tanto no contexto social quanto no organizacional.

Como o lado social dos indivíduos não é igual, comemorações podem não chamar a atenção, o que caracteriza o resultado de 05 (cinco) dos entrevistados afirmarem que não há comemorações. Outro fator incidente no resultado é a

indicação verificada no Gráfico 4, onde se verifica que, a maioria dos colaboradores possui menos de 01 (um) ano na empresa, portanto, foram poucas as confraternizações das quais participaram, uma vez que estas são realizadas no final do exercício financeiro, tais como festejos natalinos, *reveillon*.

Outro ponto de extrema importância é a realização de constantes reuniões para dirimir problemas pontuais ou pequenos conflitos, bem como tratar de assuntos técnicos da organização. Diante disso, buscou-se observar se a empresa investigada realiza tais reuniões, sendo que foram obtidos os seguintes resultados:

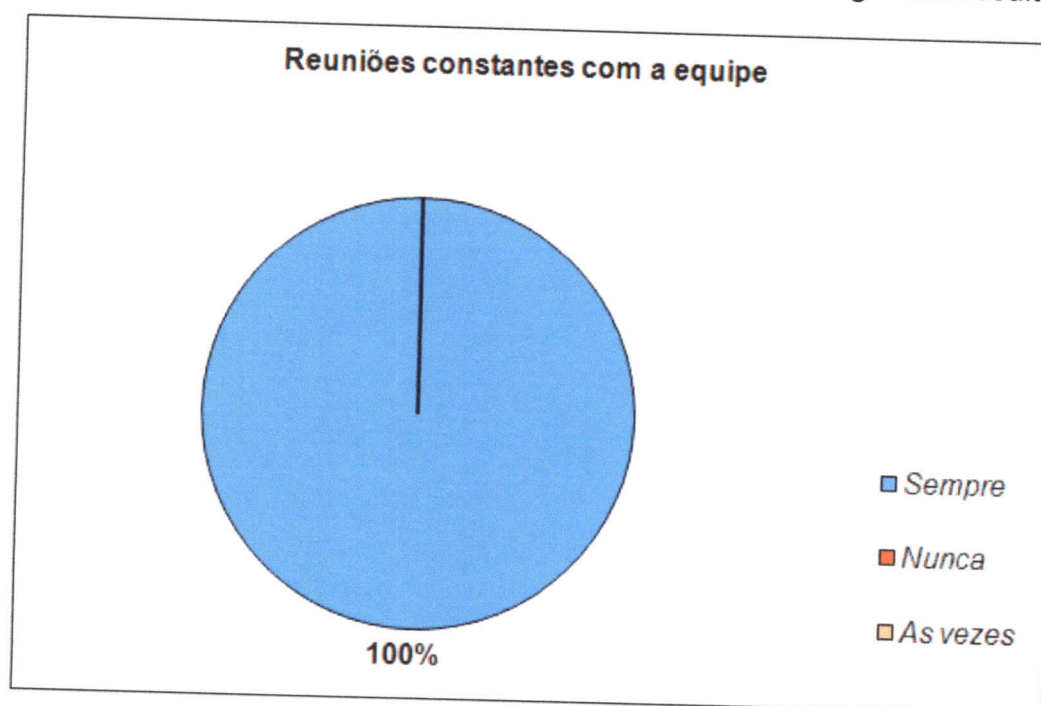


Gráfico 17 – Realização de reuniões na empresa.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

Após a aplicação da pesquisa, 100% (cem por cento) dos colaboradores afirmaram que a empresa realiza reuniões constantes. Considera-se um fator de sucesso o diálogo com os colaboradores. O resultado reflete que a empresa tem a preocupação em saber como pensam e o que pensam acerca da organização, e isso faz com que a confiança entre a gestão e os colaboradores possa ser fortalecida e o relacionamento visto como crescimento da empresa, sendo positivas estas iniciativas.

A realização de reuniões é extremamente eficaz para o desenvolvimento da equipe de trabalho, aproximando os atores no ambiente da empresa. Neste ponto, o resultado revela que a comunicação na empresa está em um bom nível, uma vez que todos que opinaram na pesquisa confirmaram a participação em

constantes reuniões, sendo que estas são ferramentas essenciais para avaliação de desempenho das atividades, definição de metas, organização e coordenação de metodologias mais eficientes, verificação de esforços e desperdícios, bem como obtenção de outros dados como grau de satisfação e gestão de conflitos. Especificamente sobre a gestão de conflitos, a reunião tem na liderança organizacional, o poder de mediação, sendo este um momento benéfico para processo de negociações, uma vez que, conforme asseverado no contexto teórico, o líder atua de forma neutra, facilitando a resolução de divergência entre as partes.

Os resultados acima descritos formam um conjunto que pode caracterizar o ambiente de trabalho, razão pela qual foi questionado aos colaboradores o que estes entendem acerca deste ponto, obtendo-se os seguintes resultados:

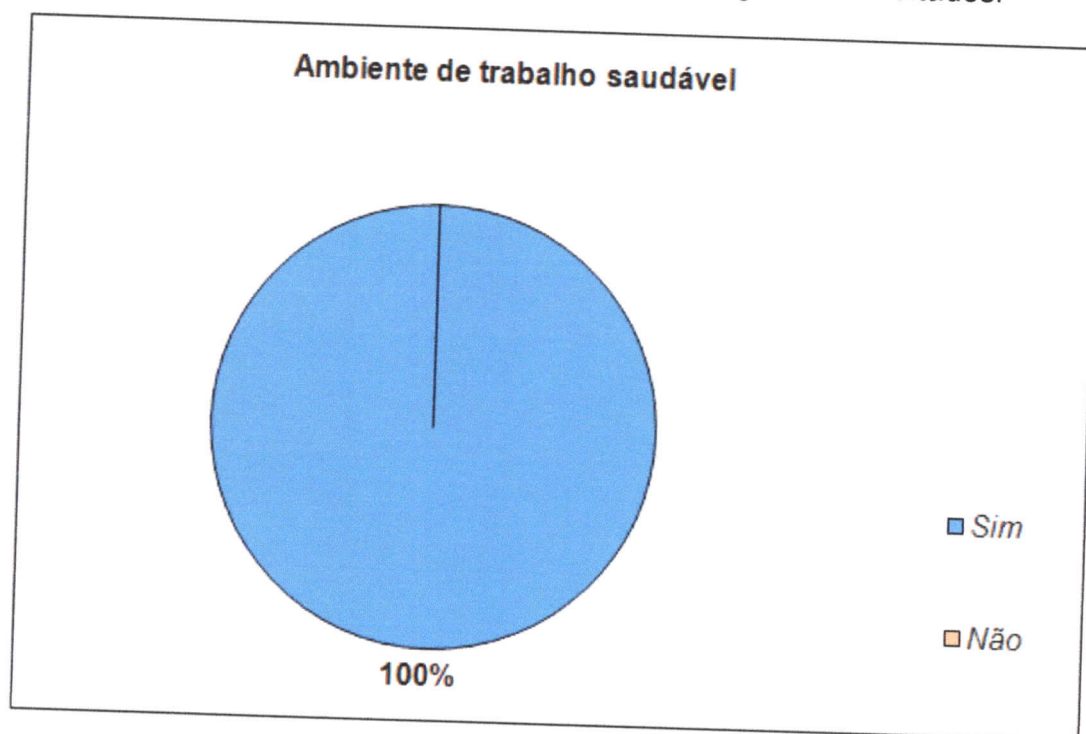


Gráfico 18 - A empresa que você atua oferece um ambiente de trabalho saudável?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

O gráfico acima indica que 100% (cem por cento) dos colaboradores compreendem como saudável o ambiente de trabalho ofertado pela empresa. O ambiente de trabalho como foi discutido nos capítulos anteriores favorece o entendimento dos colaboradores com a gestão e faz com que a confiança entre os atores da organização seja maior refletido no crescimento institucional.

Na argumentação teórica, através de Chiavenato (2003) é possível identificar que cada indivíduo possui uma personalidade que influi no seu

comportamento dentro da empresa, portanto, a compreensão das relações humanas torna possível o desenvolvimento da administração e do próprio ambiente de trabalho, por isso, relacionado com o Gráfico 17, o resultado indica que a realização de constantes reuniões influencia a melhoria do ambiente, facilitando a interação e a aceitação das culturas individuais. Desta forma, constata-se que o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho conduz a uma maior produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa.

Ainda sobre o ambiente saudável, em relação ao aspecto físico-ambiental, necessário observar que a empresa não oferece aspectos insalubres em seu ambiente ou riscos potenciais que enseje periculosidade aos colaboradores, o que também respalda o resultado apresentado. No entanto, isto não significa que a organização não precisa preocupar-se com a questão da segurança, uma vez que esta deve sempre ser prioridade quando se trata de ambiente de trabalho.

No final da entrevista foi proposta uma questão discursiva, com o objetivo de obter respostas congruentes com as demais perguntas realizadas, sendo que, os colaboradores responderam de forma coerente demonstrando que houve uma correlação dos temas propostos. A questão subjetiva foi a seguinte:

A política de trabalho da empresa visa metas a serem atingidas pela equipe que a compõe? Em sua opinião tal estratégia implica na produtividade de cada colaborador? Justifique.

Como resultado obtido demonstra-se uma regularidade no pensamento o que pode ser decorrente das ações que a organização visa, contando com os colaboradores além das reuniões periódicas para a melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Por ser uma questão discursiva apresentam-se, a seguir, algumas das opiniões obtidas nos formulários que mais demonstra a afirmação acima.

- *Sim, por que através da meta, os colaboradores buscam mais vendas e com isso, tanto o vendedor como a empresa ganham.*

- *Sim, por que nem todos os colaboradores apóiam as estratégias de marketing da empresa e por isso acho que tal estratégia implica na produtividade de cada colaborador da empresa entre si.*

4.4 MELHORIAS E SUGESTÕES

Com a análise feita dos dados coletados na empresa pode-se detectar que apenas um colaborador se diz insatisfeito com a política institucional mantendo-se distanciado dos eventos e sem um bom relacionamento com os gestores. Nesse aspecto, as reuniões periódicas viriam a dar coragem ao mesmo expor suas insatisfações e poder resolver o conflito que possa ser causado por este descontentamento.

Os demais colaboradores deixam claro que os conflitos existentes são resolvidos nas reuniões e que as confraternizações ajudam a equipe a se manter unida com o pensamento no crescimento institucional. Dessa forma, a empresa caminha para evolução no mercado de trabalho e a equipe para um salário condizente ao seu esforço.

Considerando as respostas obtidas na pesquisa, um meio para maior aproximação dos colaboradores que ainda estão sem um entrosamento com a equipe ou com o gestor seria a realização de confraternizações com mais frequência, ou a criação de um clube para os funcionários poderem passar mais tempo próximos um dos outros para se conhecerem melhor.

Com relação às atividades pode-se sugerir que estas pudessem ser divididas em sistema de rodízio para dar oportunidade às mulheres testarem seu potencial em atividades não rotineiras e desempenhadas atualmente por homens. Com o sistema de rodízio de atividades os colaboradores ganhariam experiência em todos os setores da empresa, impedindo que um setor fique sem cobertura por motivo de falta de aptidão ou do funcionário responsável pelo setor.

Quanto à forma de recrutamento de pessoal, a sugestão enfoca a valorização do *currículo* do colaborador com a montagem de um banco de currículos e uma equipe para análise dos mesmos, elegendo os que mais se adequarem a realidade da organização para manter o padrão com o qual os demais colaboradores já estão acostumados.

Mantendo a harmonia da equipe, os mecanismos de comunicação utilizados pela empresa garantirão crescimento institucional e satisfação dos colaboradores que permanecerão a serem cúmplices no crescimento da empresa e diretamente responsáveis por seu desenvolvimento dentro da organização e da equipe.

CONCLUSÃO

As relações interpessoais demandam um esforço das organizações na busca do ambiente perfeito para que os colaboradores e gestores possam manter a fidelidade na busca dos objetivos propostos para o desenvolvimento da empresa.

A gestão de recursos humanos se torna dessa forma um dos setores de maior relevância dentro da empresa, pois é ela que articulará as atividades dissipadoras de conflitos. Se estes forem encontrados entre os colaboradores, aos gestores de recursos humanos terão maior trabalho na resolução do conflito, uma vez que entra em cena os interesses pessoais e que permeiam entre sentimentos e aspirações.

Os autores conduziram até aqui uma base sólida para a avaliação da empresa escolhida onde suas experiências puderam ser transportadas para a realidade confrontando as informações por eles prestadas e as obtidas no estudo na empresa em destaque.

Dessa forma, conclui-se que, contornar conflitos que envolvem sentimentos pessoais se torna mais complexo do que os conflitos entre gestor e colaborador, uma vez que o gestor tem autonomia para demitir ou remanejar o funcionário na busca da resolução do conflito. Não que todo conflito entre gestores e colaboradores tenha que terminar em demissão, mas essa é a ação mais presente nas organizações atuais. A substituição do diálogo por cortes nas empresas passarão a ser mais comuns após a obrigatoriedade de qualificação exigida pelo mercado atual. Assim, os conflitos interpessoais são, atualmente, considerados benéficos, pois induz as organizações a dar mais valor ao ser humano dentro de sua empresa levando em consideração suas aspirações e opiniões para que obtenha o sucesso pretendido no sistema capitalista atual.

Portanto, através do presente trabalho foi possível constatar que a comunicação é essencial para a gestão de conflitos organizacionais bem como para desenvolvimento econômico e social da empresa, considerando-a como um ambiente de convivência e crescimento individual e coletivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Celso. **Relações Interpessoais e Auto-estima**: A sala de aula como um espaço de crescimento integral. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BOM SUCESSO, Edina Palia. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualimark / Dunyoa, 1998.
- CGT BRASIL. **A Discriminação de Gênero entre os Jovens**. Disponível em: <www.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/.../cgt_brasil.doc> Acesso em: 06 de Janeiro de 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. São Paulo: Campus, 2000.
- _____. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo : Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATTO, Júlio José. **Ética Globalizada e Sociedade e Consumismo**. 2ª ed. São Paulo: Moderna, 2004.
- CODO, Wanderley. **Educação: Carinho e Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. **Gestão estratégica**: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. Psico-USF, v. 8, n. 1, p. 81-89, Jan./Jun. 2003.
- COUTINHO, Iluska. **Comunicação: tecnologia e identidade**. São Paulo: Mauad Editora Ltda, 2007.
- DINEY, José. **Sucesso e conflito no mundo do trabalho**. Ago.2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acesso em: 22 de novembro de 2009.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERREIRA JUNIOR, Roberto Rodney. **Os Conflitos nas Organizações Contemporâneas** - de Minas Gerais, FUNORTE, 2007.
- FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina . **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2ed.. São Paulo: Érica, 2007
- FRANCO, Simon. **Carreira e você**. Revista Exame, nº 25, de 12 de dezembro de 2001.

- JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Rio de Janeiro: Summus Editorial, 2002.
- LANZA, Wellington. **A aplicabilidade dos princípios de Henry Fayol na administração contemporânea**. São Paulo: FECAP, 2005.
- MAIA, Tatiane Silva Tavares. **Gestão de Pessoas: Particularidades de Empresas Familiares** – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, UFMS; 2009.
- MOURA, Bianca Rodrigues – **MANUAL DE COMUNICAÇÃO EXTERNA DO SISTEMA UNIMED**, 2005. Disponível em: http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=-1&cd_materia=29265; Acessado em: 06 de Janeiro de 2010.
- NUNES, Paulo. **Conceitos de Hierarquia. Ciências Econômicas e Empresariais**. São Paulo: [s.ed.], 2007.
- MOSCOVICI, Fela. **Organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. 2ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- _____. **Equipe dá certa: a multiplicação do talento humano**. 8ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- OLIVEIRA, Daniel. **Diferentes Formas de Lidar com os Conflitos Interpessoais**. Portfólio. Disponível em: <http://student.dei.uc.pt/~dcoliv/portfolio/downloads/ConflitosInterpessoais.doc> > Acessado em: 22 de novembro de 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo, Saraiva: 2002.
- RECHTAND, Mauro. **Freud: uma apresentação da leitura habermasiana**. [s.l.]:[s.ed.], 1994.
- SILVA, Aline Alves da; e OLIVEIRA, Edilene C. Weffort Lourenço. **Gestão de pessoas: uma abordagem sobre os Programas de incentivos nas organizações**. Saber Acadêmico - n ° 07 - Jun. 2009/ ISSN 1980-5950.
- SANT'ANA, Fabio Garcia. **O Papel Fundamental do Companheirismo**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-papel-fundamental-do-companheirismo/21562>. Acessado em: 25 de março de 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Ofício nº. 001/2010

05 de julho de 2010.

Ilmo. Sr.

Judson Rebelo Lira,

Edrizanis Borges da Silva, acadêmica do curso de Administração de Empresas, 8º período, da Faculdade de Itaituba – FAI vem à presença de Vossa Senhoria, solicitar o seguinte:

Analisando a necessidade de realizar uma pesquisa de campo para a fundamentação de minha tese de conclusão de curso – TCC, cujo tema é sobre Gestão de Conflitos nas Relações Interpessoais no Ambiente de trabalho, foi sugerido que a pesquisa fosse realizada na Empresa Casa Branca Materiais de Construção.

Antes o exposto, solicito a Vossa Senhoria, a autorização para proceder à aplicação de questionários (modelo em anexo), visando à coleta de informações sobre os relacionamentos dos colaboradores e os possíveis conflitos existentes na organização. Na oportunidade, solicito ainda, que seja permitida a divulgação dos resultados obtidos, que farão parte integral do trabalho monográfico.

Na certeza de contar com a Vossa atenção, subscrevo-me.

Edrizanis Borges da Silva
Acadêmica Administração de Empresas

APÊNDICE B



FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
Curso: Bacharelado em Administração de Empresas

Orientadora: Nayá Sheila da Fonseca
Acadêmica: Edrizanis Borges da Silva

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo a formação do trabalho acadêmico. Sua colaboração não implicará em nenhum dano para a empresa.

I – Perfil dos Entrevistados

Gênero

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Estado Civil

- ☐ Casado
☐ Solteiro
☐ Divorciado(outros)
☐ Viúvo

Faixa etária (em anos)

- ☐ 18 a 25
☐ 25 a 35
☐ 35 a 45
☐ 45 a 55

Tempo de serviço

- ☐ menos de 1 ano
☐ 2 a 3
☐ 4 a 5
☐ 6 a 7
☐ 8 a 9
☐ Mais

Grau de Escolaridade

- ☐ Fundamental
☐ Médio Incompleto
☐ Médio Completo
☐ Superior Incompleto
☐ Superior Completo
☐ Pós-Graduação

II - Política Institucional da Empresa

1) Qual o tipo de critério adotado pela empresa para sua admissão?

- ☐ Currículo ☐ Entrevista ☐ Indicação ☐ Outros

2) Você tem um bom relacionamento com o seu gestor?

- ☐ Sim ☐ Não

3) Você tem autonomia de seu gestor para resolver algum problema da empresa?

- ☐ Sim ☐ Não

- 4) Você já passou por alguma situação de insatisfação que te levou a fazer comentários negativos a respeito de sua gerência ou da empresa?
() Sim () Não
- 5) Você tem um bom relacionamento com sua equipe de trabalho?
() sim () Não
- 6) Diante de situações difíceis você costuma ouvir sua equipe de trabalho?
() sim () Não () Às vezes
- 7) Você costuma ajudar seu colega fora do ambiente de trabalho?
() sim () Não () Às vezes
- 8) Fora do ambiente de trabalho todos os colaboradores se dão bem?
() Sim () Não
- 9) Você está satisfeito(a) na empresa a qual trabalha?
() Sim () Não
- 10) A empresa em que você atua, oferece algum tipo de curso ou treinamento para melhorar o relacionamento da equipe?
() Sim () Não
- 11) Na empresa em que você trabalha realizam comemorações para socializar ou melhorar a relação no ambiente de trabalho?
() Sempre () Nunca () Às vezes
- 12) A empresa faz reuniões constantemente com a equipe?
() Sim () Nunca () Às vezes
- 13) A empresa em que você atua oferece um ambiente de trabalho saudável?
() Sim () Não
- 14) A política de trabalho da empresa visa metas a serem atingidas pela equipe que a compõem? Em sua opinião tal estratégia implica na produtividade de cada colaborador? Justifique.

ANEXO



J.R LIRA-EPP
CNPJ: 07.961.363/0001 – 32

Casa Branca Materiais de Construções

Ofício nº 02/2010

Itaituba/PA 10 de julho de 2010

Prezada Senhora,

Através do presente autorizo V. S^a, a realizar a pesquisa, e divulgar os resultados obtidos através da mesma em seu trabalho acadêmico, conforme solicitado a Empresa Casa Branca Materiais de Construção, através do ofício nº 001/2010 de 05/07/2010.

Atenciosamente

Judson Rebelo Lira

À
Sr^a Edrizanis Borges da Silva
Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da FAI
Itaituba/PA