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

BIANCA LIRA MARINHO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre a diversidade e conflitos.

ITAITUBA - PA
2016

BIANCA LIRA MARINHO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre a diversidade e conflitos.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Itaituba para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof.ª Esp. Elines dos Santos Batista

ITAITUBA - PA
2016

MARINHO, Bianca Lira.
Comportamento Organizacional: Um estudo sobre a diversidade e conflitos.
68 f.: il.
Orientadora: Elines dos Santos Batista, Esp.
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Graduação em Administração – Faculdade de Itaituba-FAI, 2016.
1. Organizacional. 2. Comportamento. I BATISTA, Elines dos Santos II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR - PA, 2016.

BIANCA LIRA MARINHO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre a diversidade e conflitos.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Itaituba para obtenção do título de Bacharela em Administração.
Orientadora: Prof.ª Esp. Elines dos Santos Batista

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota**: _____
Prof. MSc Vitor Hugo Jara Leite.

Orientadora: _____ **Nota**: _____
Profª. Esp. Elines dos Santos Batista.

Avaliador (a): _____ **Nota**: _____
Prof. MSc Lincoln José Michalski.

Resultado: _____ **Média**: _____

Itaituba/PA, 19 de dezembro de 2016.

Aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado me dando forças para continuar buscando meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Cabe-me, em primeiro lugar, agradecer a Deus por ter me dado forças, saúde e sabedoria para concluir esse trabalho. Agradeço à minha Mãe Marilza e meu Pai Clodoaldo que estiveram comigo durante esses quatro anos, fazendo o possível e o impossível para a chegada desse grande momento, devo tudo isso a vocês.

A minha querida irmã Brenda e meu irmão Bruno, que foram compreensivos comigo em todas as situações ocorridas ao longo da elaboração dessa pesquisa, tentando-me sempre ajudar nas dificuldades e dando-me uma força enorme.

Aos meus avós que sempre me colocaram em suas orações. À minha prima Jaqueline que gastava seu tempo ouvindo minhas explicações e meu primo Juninho que mesmo distante foi fundamental na realização deste trabalho.

Posteriormente agradeço à minha linda professora e orientadora Elines dos Santos Batista pela paciência e disponibilidade de tempo que teve ao me orientar, pois somos sabedoras das dificuldades encontradas durante esse percurso.

Ao meu namorado, Alexandro, por sua dedicação, seu carinho e compreensão ao me acompanhar na realização de minhas pesquisas, além do grande incentivo e apoio em minhas decisões.

São também dignas de um grande agradecimento as minhas amigas Anelize Spies, Katiane Júlio e Kelly Prigol por compartilharem comigo cada conquista, enfrentado todas as barreiras ao longo desses quatro anos de amizade e agradeço principalmente por todo apoio e por cada palavra de incentivo. Meninas, somos merecedoras desse sucesso!

Agradeço também ao meu cachorro Pietro, que é como um filho para mim, por todas as noites em que eu chegava cansada e ele estava à minha espera me recebendo com muitas lambidas de carinho durante as noites em que elaborava meu trabalho.

À FAI – Faculdade de Itaituba, que proporcionou a oportunidade de realizar esse curso superior e a todos os meus professores os quais contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

A todos aqueles que me ajudaram direta e indiretamente na construção dessa monografia, deixo aqui os meus carinhosos agradecimentos.

Muito OBRIGADA!

“Quando se trabalha com uma verdadeira equipe, não há obstáculo que não seja superado nem sucesso que não seja alcançado. ” (Autor Desconhecido).

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso traz como tema o comportamento organizacional com enfoque na diversidade e conflitos existentes nas organizações. Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar como a diversidade afeta o comportamento organizacional, verificando se os conflitos são gerados pela diversidade, averiguando se os conflitos interferem na produtividade e identificando qual o papel do líder na gestão de conflitos e diversidade organizacional. Visto que o comportamento organizacional é um conjunto comum de conhecimentos que busca averiguar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre a maneira de agir das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Entretanto, uma organização é composta por diversas pessoas que apresentam características, crenças, religiões e opiniões distintas uma das outras e esses aspectos são influenciadores na hora da geração de conflitos organizacionais. Desse modo, formulou-se a seguinte questão norteadora: De que forma os conflitos e a diversidade interferem no comportamento organizacional? A pesquisa apresentou uma abordagem quanti-qualitativa, exploratória, descritiva, com pesquisa de campo e utilização do questionário como instrumento de coleta de dados. Foi aplicado um questionário com os funcionários e os gestores de duas empresas distintas, situadas no município de Itaituba- Pará. Com o estudo efetuado, foi notório que em ambas empresas há a presença da diversidade e por consequência uma série de conflitos e que estes são influenciadores no comportamento organizacional, bem como nas tomadas de decisões.

Palavras-chaves: Comportamento organizacional. Diversidade. Conflito.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Clima organizacional da empresa A. 54
Gráfico 2: Clima organizacional da empresa B. 55
Gráfico 3:Desrespeito na empresa A 55
Gráfico 4: Frequência dos conflitos na empresa B.....56
Gráfico 5: A interferência dos conflitos na produtividade da empresa A. 57
Gráfico 6: A interferência dos conflitos na produtividade da empresa B. 57
Gráfico 7: Participação dos colaboradores na tomada de decisão na empresa A. ...58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O iceberg da cultura organizacional.. 26
Figura 2: Processo de conflito. 36
Figura 3: A pirâmide de necessidade de Maslow e suas implicações. 44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 14
2.1 A ORIGEM DOS ESTUDOS SOBRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 16
2.2 DISCIPLINAS QUE CONTRIBUEM PARA O ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 18
2.2.1 Psicologia 18
2.2.2 Psicologia Social 19
2.2.3 Sociologia 19
2.2.4 Antropologia 20
2.2.5 Ciências Políticas 20
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL 20
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL 23
3 DIVERSIDADE E CONFLITOS ORGANIZACIONAIS 28
3.1 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES 29
3.2 ÉTICA: RESPEITO DE DIVERSIDADE 31
3.3 OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES 33
3.3.1 Líder e o sua habilidade na gestão de conflitos 36
3.3.2 Percepção e valores 38
3.4 TOMADA DE DECISÃO 40
3.5 MOTIVAÇÃO 42
4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A DIVERSIDADE E CONFLITOS ORGANIZACIONAIS 46
4.1 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO 46
4.1.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas 47
4.2. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS PESQUISADOS 49
4.2.1 Percepções dos Gestores 49
4.2.2. Percepções dos Colaboradores 54
5. CONCLUSÃO 63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 65
APÊNDICES

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo global, com acesso a informações e um ambiente de negócio mais competitivo e estruturado, as empresas não estão apenas preocupadas com seus valores patrimoniais, mas sim, apresentam maior preocupação com o capital intelectual que a mesma obtém, pois, colaboradores bem motivados e satisfeitos com a organização tendem a trazer resultados satisfatórios e compensadores (MAXIMIANO, 2004).

Nesse contexto, o ser humano parou de ser visto como apenas a força braçal, assim como na Era da Revolução Industrial, para se tornar parte de uma mudança contínua que detém de grande importância dentro das empresas, uma vez que pensam e são dotados de capacidade para a sugestão de melhorias, inovações e soluções.

As organizações estão formadas por indivíduos com uma diversidade de pensamentos e maneira de agir cada vez maior. E esta ocasiona o aparecimento dos conflitos organizacionais. Desta forma, em um ambiente cheio de diferenças intelectuais, crenças, valores, dentre outros, é necessário o estudo do comportamento organizacional para auxiliar na compreensão de como este é influenciado pela organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O comportamento organizacional analisa a estrutura da empresa como um todo, desse modo saber qual o impacto que indivíduos, grupos ou até a própria estrutura da empresa, tem sobre o comportamento de quem compõe esta organização torna-se um diferencial competitivo, pois os recursos mais importantes para a empresa são os recursos humanos (WAGNER; HOLLENBECK, 2010).

De tal modo, os integrantes que fazem parte da empresa, relacionam-se diariamente uns com os outros, respeitando essa diversidade e as caraterísticas individuais de cada um, assim se faz necessário que a empresa disponha de um ótimo clima organizacional. O clima organizacional também influenciará no bom desempenho da empresa, já que quando sentem-se motivados e satisfeitos, os colaboradores esforçam-se para atingir os objetivos e metas.

No entanto, independentemente do ramo da empresa, as características individuais de cada componente irão definir a cultura organizacional que forma o conjunto de costumes, crenças e valores de cada organização (CHIAVENATO, 2014).

Em meio a diversidade e heterogeneidade existentes nos ambientes organizacionais, faz-se necessário que o líder saiba lidar com isso, saber resolver os inúmeros conflitos existentes no cotidiano daquela organização, já que influenciam diretamente em seu desempenho e na busca de atingir os seus objetivos e metas (WAGNER; HOLLENBECK, 2010).

Assim, os conflitos não devem apenas serem vistos como algo prejudicial a empresa, mas sim observados como fatores de mudanças que podem provocar inovações positivas e permitirão o fortalecimento das atividades intergrupais. Para tanto, o líder deve ter uma visão maior para entender como e porque são gerados.

Desse modo, o estudo aqui exposto trata-se da monografia de graduação apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Itaituba- FAI, como requisito para obtenção do título de Bacharela em Administração. Tem como tema de pesquisa “Comportamento Organizacional: um estudo sobre a diversidade e conflitos. ”

Porém, a temática do comportamento organizacional não é um tema novo, e está ligado ao cotidiano de qualquer empresa. Assim, a escolha do tema, surgiu da observação, por parte da investigadora, de entender como interagir em um ambiente constituído de tantas diferenças.

Assim sendo, o objetivo central que desencadeou todo o percurso investigativo, foi verificar de que forma os conflitos e a diversidade interferem no comportamento organizacional. Analisando como a diversidade afeta o comportamento organizacional, verificando se os conflitos são gerados pela diversidade, averiguando se os conflitos interferem na produtividade e identificando qual o papel do líder na gestão de conflitos e diversidade organizacional.

Portanto, o presente estudo foi realizado junto a gestores e colaboradores de duas empresas distintas situadas na cidade de Itaituba-Pará. Com uma abordagem quanti-qualitativa, sendo aplicado uma pesquisa de campo, pesquisa exploratória e descritiva e como instrumento de coleta de dados o questionário.

A monografia estrutura-se em quatro capítulos, em que o primeiro apresenta a introdução, o segundo é composto pela fundamentação teórica sobre o comportamento organizacional com a origem e as principais disciplinas que contribuem para seu estudo como a psicologia, psicologia social, sociologia, antropologia e, além do clima e cultura organizacional.

O terceiro capitulo é composto pela diversidade e conflitos organizacionais, com enfoque na ética e respeito de diversidade, o líder e sua habilidade na gestão dos conflitos, percepção e valores, tomada de decisão e motivação.

Já o quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos dados obtidos com os gestores e colaboradores, revelando a metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa de maneira a compreender os resultados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A administração é exercida desde que existem os primeiros agrupamentos humanos. Nas sociedades primitivas, a busca pelas caças dos maiores animais funcionava como empreendimento coletivo precedido de decisões, planejamento, divisão de trabalho e logística. Era necessário analisar e antecipar as rotas das migrações das caças, local de acampamento dos caçadores e preparar as armas que seriam utilizadas. Assim como nas empresas, essas expedições requeriam líderes para que esses grupos não entrassem em conflitos e as atividades pudessem ser realizadas de acordo com o planejamento estabelecido (MAXIMIANO, 2004).

Hoje as empresas que almejam destaque e crescimento, não estão mais se preocupando apenas com o patrimônio e seus ativos, mas buscam aperfeiçoar o seu capital intelectual. Pois, as grandes empresas chegam a essas posições porque investem em seus colaboradores que por sua vez, devem ser valorizados e tidos como ferramenta de sucesso e essencial para atingir seus objetivos e metas. Então é necessário ter a consciência do quão importante as pessoas são dentro de uma organização e para alcançar vantagens competitivas é necessário um novo meio de administrar o comportamento organizacional.

Evidenciando o comportamento, todas os seres humanos são estudantes desse fator. Embora no dia a dia ninguém perceba que observam ações de outras pessoas e que muitas das vezes tentam interpretar o que veem ou até mesmo prever a ação dessas pessoas em determinadas circunstâncias (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O comportamento organizacional é um conjunto comum de conhecimentos que busca averiguar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS *et al.,* 2010).

Chiavenato (2014) evidencia que, o comportamento organizacional abrange áreas do conhecimento humano existentes nas organizações e em seu ambiente. Envolve a estrutura organizacional que são tidas como base para a tomada de decisões, depende das características do contexto ambiental do negócio da

organização, dos processos internos, do capital intelectual envolvido, mas principalmente das características das pessoas que participam de cada organização.

Assim, pode-se dizer que o comportamento organizacional se ocupa do estudo de como as pessoas que compõem uma organização agem e de como esse comportamento afeta o desempenho seja de forma positiva ou negativa (ROBBINS *et al.,* 2010).

Desse modo, sabe-se que é através do comportamento organizacional que as pessoas que pretendem participar direta ou indiretamente das organizações, seja ela como membro, cliente, fornecedor, dirigente, investidor, consultor ou até mesmo admirador, precisam ter a ciência para poder fazer negócios, parcerias, desenvolver relacionamentos ou atividades com as organizações, então, é necessário ter o conhecimento de como são e como funcionam as organizações para que possam entender suas manifestações, características e, consequentemente seu sucesso ou fracasso (CHIAVENATO, 2014).

Porém as empresas são avaliadas no mundo financeiro dos negócios, por meio de indicadores contábeis e quantitativos que buscam explicar seus resultados financeiros e operações mercantis. Entretanto, é importante ressaltar que além disso, também é necessário conhecer profundamente a vida organizacional, pois o valor intrínseco de uma organização se dá principalmente por meio de seus ativos intangíveis, que constituem a riqueza da organização e proporcionam a base fundamental e dinâmica que leva diretamente para o sucesso organizacional. Esses ativos intangíveis são elementos fundamentais de inovação para lidar com o mercado competitivo e globalizado (CHIAVENATO, 2014).

Entretanto foi no passado que ficou a imagem daquele trabalhador que passava horas e horas trabalhando usando apenas a sua mão de obra em suas atividades, sem poder opinar ou contribuir com sua inteligência para o crescimento da organização. Atualmente com a competitividade do mercado e a disputa pela atenção do consumidor, é necessário a qualificação e principalmente profissionais comprometidos com a empresa e que atuem estrategicamente visando o crescimento da organização.

Assim o capital humano, por mais que seja composto de um conjunto de talentos, precisa trabalhar dentro de uma estrutura organizacional coesa e integrativa, de uma cultura organizacional agradável e envolvente e de um estilo de gestão que lhe dê impulso e alavancagem, pois dessa forma com todos esses

elementos agindo de maneira harmônica o comportamento organizacional de uma empresa será item fundamental para um desempenho organizacional excepcional (CHIAVENATO, 2014).

O comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no ambiente da empresa. Comportamentos esses observados ao falar em reuniões, ao usar equipamentos de produção e até mesmo redigir um relatório. Além de abordar também estados internos de pensamento, percepção e decisão (WAGNER; HOLLENBECK, 2010).

O comportamento organizacional envolve a análise do comportamento das pessoas como um todo, ou seja, tanto como indivíduos quanto como membros de unidades superiores maiores. Avalia o comportamento desses grupos e organizações por si e enfatiza que nem os grupos e nem as organizações se comportam da mesma maneira que as pessoas. Assim, os eventos ocorridos dentro das empresas devem ser examinados de forma grupal ou organizacional já que esses comportamentos não podem ser explicados e tidos apenas como resultados de comportamentos individuais (WAGNER; HOLLENBECK, 2010).

2.1 A ORIGEM DOS ESTUDOS SOBRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Com o passar do tempo, o comportamento humano tem sido estudado por diversas áreas das ciências e a Administração tem a preocupação de estudar as organizações e os homens que nelas atuam, sejam eles gestores, colaboradores, planejadores, estrategistas, trabalhos braçais, enfim, integrantes que ajudam no alcance das metas e objetivos (BATISTA, 2015).

As organizações estão compostas por pessoas que possuem necessidades, desejos, expectativas pessoais e profissionais e desse modo é necessário compreender como estas agem e interagem dentro das organizações.

Segundo Batista (2015) um dos fatores que influenciam na produtividade da empresa é o comportamento humano. E essa relação se dá pelo fato que as pessoas confundem e relacionam suas expectativas, valores e crenças com os valores, crenças e expectativas da empresa.

Uma empresa não depende apenas de sua forma física, portanto o comportamento humano nas organizações também é considerado um dos fatores

mais relevantes para o desenvolvimento da mesma, já que são as pessoas que coordenam e desempenham as atividades que irão influenciar diretamente na produtividade e nem sempre as pessoas se comportam da forma como se espera já que a vida cotidiana também é imprevisível e influencia no comportamento de cada um pois se torna difícil separar o dia a dia da vida organizacional.

Batista (2015) ainda ressalta que as pessoas são dotadas de emoções e sentimentos que influenciam na maneira de interpretar e pensar. Porém é necessário que a organização envolva os colaboradores para a satisfação dos mesmos.

A satisfação e o envolvimento com o trabalho são fatores importantes para a participação dos indivíduos. Porém é o setor de Recursos Humanos o responsável por planejar de que forma envolverá os funcionários e como eles se sentirão satisfeitos com a organização.

De acordo com Wagner; Hollenbeck (2010), as primeiras pesquisas sobre o comportamento organizacional têm suas origens no fim dos anos de 1940, quando pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e outras ciências sociais se reuniram para desenvolver um corpo abrangente de conhecimentos organizacionais. Conforme seu desenvolvimento, o campo do comportamento organizacional produziu três áreas distintas: Comportamento micro-organizacional, comportamento meso-organizacional e comportamento macro - organizacional.

- O comportamento micro-organizacional, tem o foco no indivíduo ao trabalhar sozinho. A *psicologia experimental* forneceu as teorias sobre motivação, percepção, aprendizagem e estresse. A *psicologia clínica* contribuiu com os modelos de personalidade e de desenvolvimento humano. A *psicologia industrial* ofereceu teorias sobre seleção de colaboradores, atitudes no local de trabalho e avaliação de desempenho. Essas três áreas da psicologia foram as principais vertentes do comportamento micro-organizacional.

- O comportamento meso-organizacional, tem o foco na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes e em grupos. Se desenvolveu a partir de pesquisas nos campos da *comunicação*, da *psicologia social* e da *sociologia internacionalista*, que forneceram teorias sobre os temas de socialização, liderança e dinâmica de grupo.

- Já o comportamento macro-organizacional, foca na compreensão dos comportamentos das empresas inteiras. Originou-se da *sociologia*, com teorias sobre estrutura, *status* social e relações institucionais. A *ciência política* influenciou com as teorias sobre conflito, poder, controle e negociação. Da *antropologia* recebeu influencias das teorias sobre simbolismo, influência cultural e análise comparativa. E a *economia* colaborou com suas teorias sobre competição e eficiência.

2.2 DISCIPLINAS QUE CONTRIBUEM PARA O ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Ainda que se tenha uma série de recursos tecnológicos facilitando e modificando os processos de trabalho, uma organização sempre será necessária a mão de obra das pessoas. Desse modo, é fundamental o entendimento do comportamento nas organizações (ROBBINS *et al.,* 2010).

Para isto, observou-se que o estudo do comportamento organizacional se caracteriza pela contribuição de diversas outras disciplinas sociais. A psicologia, psicologia social, antropologia e as ciências políticas eis que foram as que mais contribuíram para o aperfeiçoamento desse estudo comportamental pois provocam mudanças nas relações interpessoais e nos processos de trabalho.

2.2.1 Psicologia

“A psicologia é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais” (ROBBINS *et al.,* 2010, p.10).

Partindo desse conceito, psicólogos clínicos e principalmente os psicólogos organizacionais e industriais, são os que estudam as teorias relativas ao processo de aprendizagem e de personalidade. Inicialmente, os psicólogos organizacionais e industriais estudavam os problemas de falta de entusiasmo, fadiga e outros fatores relacionados com as condições de trabalho que impedissem o desempenho eficiente dos funcionários. Porém recentemente, sua concepção não é mais a mesma. Seus conhecimentos expandiram-se e acrescentaram os estudos sore aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia de liderança,

necessidades e forças motivacionais, satisfação no trabalho, tomada de decisão, avaliação de desempenho, dentre outros (ROBBINS *et al.,* 2010).

A principal contribuição da psicologia nos estudos comportamentais, foi com a teoria de Behaviorismo que surgiu nos Estados Unidos, com John Watson, em 1913, denominada também Teoria Comportamental, Análise experimental do Comportamento e Análise do Comportamento. O termo *behavior* é de origem inglesa e significa comportamento. Essa teoria é uma abordagem que se mantem até os dias atuais (AGUIAR, 2005).

2.2.2 Psicologia Social

"A psicologia social é o ramo da psicologia que mistura conceito desta ciência e da sociologia para focar a influência de um indivíduo sobre outros" (ROBBINS et al., 2010, p.11).

Geralmente é considerada um ramo da psicologia, pois mistura conceitos desta ciência e da sociologia. A dinâmica de grupo, o desenho de equipes de trabalho, a cultura organizacional e aspectos como poder, comunicação e conflitos, são áreas que receberam a influência da sociologia. Sua principal contribuição para a administração é o foco na influência de um indivíduo sobre os outros e o tema mais estudado pela mesa é a *mudança,* de que modo pode ser implementada e como reduzir as barreiras para a sua aceitação (ROBBINS *et al.,* 2010).

Assim, ela busca compreender como o homem se comporta nas suas interações sociais relevando os graus de conexões existente entre a sociedade à qual ele pertence apresentando socialmente um comportamento distinto do que expressariam se estivessem isoladas (ROBBINS *et al.,* 2010).

2.2.3 Sociologia

"A sociologia é a ciência que estuda as pessoas em relação a seus ambientes sociais ou culturais" (ROBBINS et al., 2010, p.11).

A sociologia estuda as pessoas em relação a seus ambientes sociais ou culturais. Temas como comportamentos de grupos dentro das organizações foram as principais contribuições para o comportamento organizacional (ROBBINS *et al.,* 2010). Desse modo, a sociologia traz a noção que não basta apenas ser especialista

em planejamento, estruturação, desenvolvimento organizacional, mas também se faz necessário conhecer as pessoas, entender o comportamento da coletividade (BERNARDES; MARCONDES, 2005).

2.2.4 Antropologia

"A antropologia é a ciência que estuda as sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades" (ROBBINS *et al.,* 2010, p.11).

A cultura organizacional, ambiente organizacional receberam as principais contribuições dos antropólogos. O estudo da antropologia sobre culturas e ambientes, por exemplo, ajudam a compreender melhor as diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre povos de diferentes países ou de pessoas em variadas organizações. É de fato de grande importância, pois diariamente teremos que lidar com diferentes pessoas que são fornecedores, clientes, colaboradores e sendo assim, cada um deve ser tratado de maneira distinta, pois possuem características, crenças, culturas e valores diferentes e que cada um deve ser respeitado por isso (ROBBINS *et al.,* 2010).

2.2.5 Ciências Políticas

As ciências políticas estudam o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político (BONAVIDES, 2000).

Alguns tópicos específicos dessa área são a estruturação de conflitos, a alocação de poder e como as pessoas manipulam o poder para o entendimento de seus próprios interesses. Embora sejam frequentemente subestimadas, as contribuições dos cientistas políticos foram bastante importantes para o entendimento do comportamento organizacional (ROBBINS *et al.,* 2010).

Como estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político, essa ciência política busca entender principalmente os conflitos, políticas intra-organizacionais e poder (ROBBINS *et al.,* 2010).

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

“O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento” (CHIAVENATO, 2000, p. 314).

Não existem organizações sem pessoas, Chiavenato (2009), evidencia que toda organização é basicamente composta de pessoas, pois as empresas dependem delas para dirigi-las, controla-las e para fazê-las funcionar. Porém, considera as pessoas como recursos dotadas de habilidades, agilidades, capacidades, conhecimentos e competências necessárias para a tarefa organizacional. Sem deixar de lado suas características próprias de personalidade, individualidade, valores, atitudes motivações e objetivos individuais.

Desse modo, sabe-se que é necessário obter um ótimo clima organizacional, já que as pessoas terão que relacionar-se diariamente uma com as outras, tendo que respeitar essas características individuais. Um ambiente de trabalho em que todos estejam voltados para o objetivo de fazer a empresa crescer e que não haja apenas executores de tarefas, mas sim administradores, capazes de resolver os problemas e minimizar os conflitos existentes para obter sempre uma melhoria contínua do trabalho dentro da organização (CHIAVENATO, 2009).

É importante ressaltar que a motivação individual de cada colaborador é fator fundamental para o entendimento do comportamento das pessoas. É necessário identificar qual a causa da motivação de cada integrante da organização, pois o nível individual irá influenciar diretamente no clima organizacional que envolverá a organização como um todo. Chiavenato (2009), ainda enfatiza que cada pessoa possui necessidades ilimitadas e quando essas necessidades são satisfeitas, naturalmente surgem outras novas necessidades e assim por diante.

Essa motivação dos colaboradores está inteiramente relacionada com o clima organizacional, já que há uma interação interna entre os membros da empresa. E quando o grau da motivação está elevado entre todos, automaticamente o clima organizacional também estará elevado, e assim as relações de satisfação, animação, interesse e colaboração entre ambos, fará com que as metas e objetivos da empresa sejam atingidos. Entretanto, quando os membros não estão motivados, seja por motivos internos da empresa ou por motivos pessoais, o clima organizacional também tende a diminuir e o colaborador ao invés de somar, acaba mostrando desinteresse, apatia, insatisfação com o trabalho, entre outros, gerando

situações desconfortáveis, conflitos, agressividades e tumultos (CHIAVENATO, 2009).

Atkinson (1964) *apud* Chiavenato (2009, p.143) afirmam que

> "deve-se levar em conta as premissas que as pessoas têm certos motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocado; que a provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pela pessoa; as propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos, ou seja, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada; mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada; cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma diferente espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento. "

Dessa maneira observa-se que o clima organizacional envolve um quadro muito mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação dos membros, pois a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional influencia no comportamento e é percebida ou experimentada pelos membros da organização. Esse termo Clima Organizacional, refere-se especificadamente aos aspectos do ambiente que levam a provocação de diferentes tipos de motivação (CHIAVENATO, 2009).

Litwin e Stringer Júnior (1968) *apud* Chiavenato (2009) mostram que o clima organizacional depende de seis dimensões:

a. *Estrutura da organização:* as regras excessivas, regulamentos, procedimentos, disciplinas, autoridade hierárquica afetarão o sentimento das pessoas sobre essas restrições nas condições de trabalho;

b. *Responsabilidade:* faz com que se produza um sentimento de ser o seu próprio chefe em que suas decisões não dependem de outras pessoas;

c. *Riscos:* faz com que haja iniciativa, arriscando e enfrentando desafios, seja em novos cargos ou em qualquer situação de trabalho;

d. *Recompensas:* sentimento de satisfação pela realização de um trabalho bem feito e ser recompensado por isso ao invés de ter críticas e punições;

e. *Calor e apoio:* sentimento de companheirismo e de ajuda mútua que prevalece nas organizações;

f. *Conflito:* a administração não teme a existência de diferentes opiniões ou conflitos.

Desse modo, a avaliação do clima organizacional é um caminho alternativo, capaz de considerar de forma simultânea e integrada as diversas variáveis dos componentes do local de trabalho, de forma que no final se possa alcançar os objetivos e as metas propostos para a eficácia da estratégia organizacional. Além disso, a variação no estilo de liderança empregado na organização, pode gerar climas organizacionais distintos em que muitos são criados em curto espaço de tempo mantendo suas características estáveis e seus efeitos influenciarão no desempenho e satisfação do cargo. Dessa maneira nota-se que o clima organizacional depende de vários fatores que influenciam diretamente na empresa e que são esses fatores levarão a organização a ser bem-sucedida ou não (CHIAVENATO, 2009).

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização (MENGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

Partindo de um conceito definido por Marras (2011, p.292)

> “cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. ”

Para Marras (2011) toda organização, independentemente do ramo, possui sua própria cultura que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores.

Entretanto Chiavenato (2009), também tem a mesma ideia de que cada organização tem a sua própria cultura organizacional e, portanto, uma empresa fixa a marca de seu perfil pela sua cultura bem como também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam, pois, para conhecer intimamente uma organização o primeiro passo é ter o conhecimento de todos os setores isso se dará no dia a dia, atuando em suas atividades e desenvolvendo carreira.

Em uma organização formal existem cargos prescritos e relações estruturais, entretanto também se encontra a informalidade em algumas regras, procedimentos

e interligações não oficiais. Isso ocorre porque funcionários realizam mudanças espontâneas e não autorizadas. Na medida em que os ajustes são moldados e alteram a maneira formal de realizar as atividades, surge a cultura de atitudes e noções que passam a ser compartilhadas entre os colegas de trabalho e acaba criando um padrão que são utilizados para lidar com problemas de adaptação e integração, essa cultura é ensinada a novos membros com a intenção de doutriná-los de como devem pensar, perceber e sentir os problemas que irão surgir no cotidiano (WAGNER; HOLLENBECK, 2010).

> "A **cultura** de uma organização, portanto, é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho" (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.442).

Wagner; Hollenbeck (2010), ainda ressaltam que a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas no processo de ajudar a criar o entendimento mútuo da vida organizacional. A primeira função é de dar aos membros uma identidade organizacional em que são compartilhados normas, valores e percepções de modo a proporcionar às pessoas um sentido de união. A segunda função é facilitar o compromisso coletivo, isso ajuda a atingir um propósito comum que foi desenvolvido por uma cultura compartilhada onde faz com que crie um sólido compromisso com aqueles que aceitam a cultura como sua própria. A terceira função é de promover a estabilidade organizacional pois a cultura faz com que haja a interação e cooperação entre os membros. E a quarta função da cultura organizacional é moldar o comportamento ao ajudar os membros dar sentido a seus ambientes.

Segundo Marras (2011), a cultura organizacional possui quatro componentes importantes, são eles:

a. Valores: são crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Na organização, os valores demonstram quais as prioridades e os caminhos que a empresa deseja seguir para alcançar seus objetivos. Como valores organizacionais destacam-se a busca de inovação tecnológica; lucratividade; seriedade e honestidade, assistência e desenvolvimento das pessoas; cliente acima de tudo; preocupação com a qualidade, segurança e imagem da empresa.

b. Ritos: são aqueles perpetuados no dia a dia. Como exemplo temos o café da manhã com o presidente com um grupo de empregados a cada suas ou três vezes na semana, assim podem discutir assuntos, ideias e sugestões.

c. Mitos: são oriundos de fatos não concretos, esses fatos geram figuras imaginárias que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais que matem certos valores históricos. Como exemplo tem-se a afirmativa “ Nossa empresa é uma grande família ”.

d. Tabus: orientam os comportamentos e atitudes, enfatizando o que é proibido, não bem-vistos ou não permitido. Como exemplo temos as questões de raça e religião.

Por não ser percebida e observada em si mesma, mas por meio de seus efeitos e consequências Chiavenato (2009), compara a cultura organizacional com um *iceberg* por apresentar várias camadas com diferentes níveis de profundidade. Isso porque na parte superior que fica acima do nível da água estão os aspectos visíveis e superficiais que são observados na organização e que decorrem de sua cultura. Já na parte submersa estão os aspectos invisíveis e mais profundos em que a observação e a percepção são mais difíceis.

A cultura organizacional também possui camadas que devem ser analisadas profundamente. Para Chiavenato (2009), quanto mais profunda será a camada analisada, maior será a dificuldade de mudar e /ou transformar a cultura. O autor avalia a primeira camada como a mais superficial e visível, com maior facilidade de mudança por serem constituídos de instalações, móveis e coisas que podem ser mudadas com mais facilidade. Já na última camada, a mais profunda, são constituídas das pressuposições básicas e nessa a mudança cultural é mais difícil, problemática e demorada.

Chiavenato (2009), ainda ressalta apesar de não poder ser palpável, a cultura organizacional é considerada o aspecto mais básico e fundamental das organizações e sendo sua característica mais importante, chamada de DNA

ORGANIZACIONAL.

Figura 1: O iceberg da cultura organizacional. Fonte: Chiavenato (2009).

Portanto, verificando a importância da cultura organizacional, vale ressaltar que ainda existem alguns problemas com a mesma, já que muitas organizações não dão tanta importância e acabam se tornando rígidas e resistentes à mudança já que o ambiente externo requer e exige que as empresas o acompanhem (MENGGINSON *et al.,* 1998).

3 DIVERSIDADE E CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

A diversidade na atmosfera de trabalho é um aspecto característico e presente no mundo globalizado, dinâmico e competitivo de hoje. As organizações têm que lidar diariamente com a diversidade e com os inúmeros conflitos que são causados devido a divergências de ideias e pensamentos distintos. Uma vez que, as pessoas não são iguais e o gestor deve reconhecer essas diferenças e tirar o máximo proveito das características individuais de cada um, para conseguir o melhor resultado de seus funcionários.

Com a heterogeneidade existente em uma organização, as empresas têm buscado encontrar métodos para trabalhar o capital intelectual, pois essa diversidade de cultura, religião, costumes e valores influenciam diretamente no seu desempenho, na realização de atividades grupais e principalmente na busca de atingir as metas e objetivos da empresa.

Neste contexto, os colaboradores são vistos de forma diferente, pois agora não apenas com a sua força e mão de obra, mas como parte fundamental da empresa ajudando a gerar bons resultados, manter a produtividade e principalmente permanecer vivo no mercado de trabalho. Portanto, os funcionários passam a ter um valor estratégico para criar um ambiente organizacional que possibilite cada indivíduo desenvolver o seu melhor potencial.

Com a eficácia da gestão da diversidade a organização possui um maior nível de habilidades, competências e ideias. Porém é necessário reconhecer e identificar que as diferenças existentes entre cada um, podem gerar conflitos, mal-entendidos e falta de comunicação (ROBBINS *et al.,* 2010).

Desse modo, o conflito também pode gerar mudanças e consequentemente provocar inovações no grau em que forem alcançadas as soluções. Ainda assim, essas soluções servirão de base para novos conflitos, que originarão novas mudanças e provocarão outras inovações e assim por diante (CHIAVENATO, 1999).

Os conflitos envolvem aspectos positivos e negativos em que estes são geralmente os mais visíveis e podem levar a empresa à insurreição, ao desligamento ou até mesmo à alienação e ao desinteresse. Enquanto os aspectos positivos permitem o fortalecimento das atividades em grupos e alcance das metas (CHIAVENATO, 1999).

Para isso, o administrador precisa reconhecer as diferenças e trabalha-las, no intuito de reter seus funcionários e assegurar a produtividade da empresa sem cometer qualquer tipo de discriminação. Então, é preciso mudar as políticas internas e parar de tratar todos de maneira igual e ofertar treinamentos específicos para cada habilidade, bem como também ofertar benefícios de acordo com as diferentes necessidades (ROBBINS *et al* 2010).

3.1 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Muito se fala que as características biográficas são elementos da diversidade como idade, raça, gênero, etnia, religião e deficiência, porém estas são apenas as características mais superficiais e facilmente identificadas pelas quais os funcionários se distinguem. No entanto, a medida em que as pessoas vão se conhecendo, passam a não se preocupar apenas com essas diferenças, mas percebem que há características em comum como a personalidade e valores que irão constituir um elo entre o grupo organizacional melhorando a comunicação dentro da organização (ROBBINS *et al.,* 2010).

Portanto um novo termo chamado multiculturalismo, muda a natureza da força de trabalho, pois esse misto de pessoas em uma determinada organização é proveniente de diferentes culturas, várias etnias e de diferentes estilos de vida. Por isso a empresa fica carregada com diferentes elementos e fatores culturais que começam a serem implantados aos poucos na empresa (CHIAVENATO, 2014).

A idade é um aspecto de grande importância, já que muitas pessoas acreditam e agem de acordo com a crença de que o desempenho profissional decai com o passar do tempo. Por outro lado, os empregados mais velhos apresentam qualidades em que a experiência, o bom-senso, ética e compromisso são as mais importantes. Porém são vistos como pouco flexíveis com as novas tecnologias e resistentes às mudanças e isso gera uma percepção negativa (ROBBINS *et al.,* 2010).

O gênero provoca bastante debate no que diz respeito a mulheres e homens terem ou não o mesmo desempenho profissional. Evidente que não existe qualquer diferença consistente entre ambos quanto à habilidades de resolução de problemas, espírito competitivo, sociabilidade, capacidade de aprendizagem ou motivação. Mas

infelizmente a diferença de gênero ainda afeta a percepção das organizações (ROBBINS *et al.,* 2010).

Segundo Robbins *et al.,* (2010) a raça é uma questão que gera controvérsias, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), classifica os indivíduos de acordo com cinco categorias raciais: brancos, negros, índios, amarelos (asiáticos) e pardos (pessoas que se declaram mestiças de negro com uma pessoa de outra raça). Nas organizações, prevalece o favorecimento de colegas pertencentes à própria raça. Entretanto, sabe-se que há a existência de cotas a afrodescendentes como por exemplo ao acesso às universidades e além de tudo ainda existem muitos preconceitos em relação às raças, uma realidade que pode ser observada no mercado de trabalho brasileiro, já que há um número maior de brancos nas organizações.

Os portadores de deficiência têm por lei uma reserva de cotas que estabelece a obrigatoriedade de que as empresas reservem uma porcentagem de sua força de trabalho com cota de pessoas com deficiência em relação ao total de empregados e isso possibilitou o rápido crescimento da inclusão de deficientes nas organizações. Porém de 9 milhões de brasileiros com deficiência que estão em idade para trabalhar, apenas 1 milhão exerce alguma atividade remunerada dos quais 200 mil são empregados de carteira assinada. Esses números mostram o quanto ainda é difícil a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho. No entanto por conta do preconceito, os indivíduos que apresentam deficiência mental, muitas das vezes omitem de seus empregadores essa deficiência por causa das consequências negativas (ROBBINS *et al.,* 2010).

O tema religião é um dos que as pessoas costumam discutir buscando exaltar aquela que participam, dessa forma acaba provocando frequentes conflitos já que envolvem pessoas de diferentes crenças. No Brasil, as principais religiões são o catolicismo, o protestantismo, o espiritismo e as crenças afro-brasileiras. Entretanto há uma discriminação maior envolvendo evangélicos que entram em conflitos com as religiões afro-brasileiras e católicos. Esse assunto requer uma atenção dos gestores das organizações, pois generalizações e preconceitos conduzem os indivíduos a julgamentos errados gerando uma intolerância que pode criar sérios problemas para o ambiente das empresas (ROBBINS *et al.,* 2010).

Outro fator importante para tratar a diversidade nas organizações é a orientação sexual. Alguns empregadores não contratam homossexuais para

completarem seu quadro de colaboradores pois acreditam que possam envergonhar bem como prejudicar a empresa, embora a Constituição Federal Brasileira proíba qualquer tipo de discriminação, atualmente a sociedade apresenta um perfil preconceituoso (ROBBINS *et al.,* 2010).

Todos esses fatores já citados acima, são geradores de conflitos dentro das organizações e estes podem trazer grandes problemas para o ambiente organizacional. Para isso, é fundamental primeiramente o respeito e a ética dos colaboradores para que possam trabalhar em perfeita harmonia e gerando bons resultados para a empresa. Conseguindo trabalhar essa heterogeneidade existente, a tendência é obter um ambiente de trabalho harmonioso que interagem entre si, sabendo lidar com as diferenças de cor, raça, religião, orientação sexual, enfim um ambiente em que todos colaborem de forma positiva para o crescimento da organização.

3.2 ÉTICA: RESPEITO DE DIVERSIDADE

"Ética é a ciência da conduta humana, segundo o bem e o mal, com vistas à felicidade. " (ALONSO; LÓPEZ; CASTRUCCI, 2012, p.03). A ética estuda a vida do ser humano relacionando a sua conduta seja ela boa ou má e como influenciará em sua felicidade, ela se preocupa com a ação e com o ato humano por ser uma ciência prática e não teórica ou especulativa.

Sá (2014) também tem o mesmo pensamento que a ética em seu sentido maior de amplitude é a ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes, pois envolve estudos de aprovação ou desaprovações das ações.

Sendo assim, sabemos que o ser humano vive em uma sociedade e embora sejam fisiologicamente iguais, cada um possui família, habita em determinado país e pertence a uma certa comunidade. Recebe educação, uma cultura, porém necessita e busca a felicidade que é algo pessoal, individual e exclusivo. Sabe-se também que o ser humano dispõe da racionalidade e que, diferente dos animais, não dependem de instintos pois são dotados de faculdades superiores que permitem ter o conhecimento das coisas, prever atos e consequências, formar e comunicar ideias, abstrações, experiências e o principalmente julgar atos e fatos do cotidiano de forma responsável.

Por ser dotado de inteligência, o ser humano tem a capacidade de conhecer a si próprio e aos outros seres. Sendo assim, não satisfeito com conhecimento pobre, insatisfatório ou falsidade, a inteligência consiste em uma razão para agir e traz consigo um princípio básico: faça o bem, evite o mal.

Porém possuem instintos éticos e devem ser vistos como algo que liga o ser humano a seu conjunto, embora seja uma ação que visa o indivíduo essas ações são influenciadas por normas e regras da sociedade, então se tem a devida liberdade de ser feliz, porém respeitando os limites que a sociedade impõe (SÁ, 2014).

A ética consiste em que o indivíduo se sinta feliz e assim possa ter a liberdade de poder fazer suas escolhas. Portanto o ser humano possui uma capacidade de realizar tarefas e estas quando bem realizadas são consideradas como arte. O trabalho, o falar, a escrita e outras atividades, embora sejam bem realizadas não fariam sentido se a pessoa estiver infeliz ou indisposta pois a ética segundo Alonso *et al. (*2012, p.05*)* "é a arte que torna bons o que é feito e quem o faz".

Alonso *et al.* (2012) ainda compara a ética com a estética. Quando uma atitude ou comportamento é errado, julgamos como feio e quando deparamos com uma atitude ou comportamento correto dizemos que é bonito. Dessa forma, o desempenho ético está sendo avaliado esteticamente, pois quando o comportamento é bom, ao mesmo tempo também é belo.

Então quando a mente, a emoção e o corpo estão inteiramente interligados e interagem entre si, oferecem condições de beneficiar a conduta humana e dessa forma se forem associadas de maneira harmônica promovem uma qualidade ética.

Portanto é na educação que o indivíduo será preparado para ter um bom relacionamento social e que suas condutas sejam virtuosas e serenas, caso contrário, se suas ações não forem racionais no ambiente social, viverá constantemente em conflitos e tensões.

Aos que possuem uma boa educação e tem como base os preceitos éticos, possuem conhecimentos maiores e uma visão holística dos problemas, dessa maneira apresentam uma conduta qualificada por dispor de domínios das reações impulsivas (SÁ, 2014).

Alonso *et al.* (2012) ver a ética como uma ciência prática e para obter maior conhecimento sobre o assunto utiliza de perguntas como: "O que fazer?", "Para que

fazer?", "Como agir?", "Qual a finalidade do comportamento do ser humano?" e na busca de responder essas devidas questões aponta que o ser humano sempre age em busca de uma finalidade que deve ser desejável. Porém as necessidades humanas são ilimitadas, uma vez que saciadas não permanecem sendo plenas ou permanentes e isso faz com que surja uma nova necessidade à medida que outras são sanadas.

Assim, no mundo profissional a ética é um critério importante nas organizações. E o valor ético do ser humano varia de acordo com o seu alcance na sociedade, pois aqueles que apenas executam seus trabalhos por causa do salário tem o seu valor minimizado enquanto aquele que realiza suas atividades com amor e visa além do seu próprio bem, o benefício de terceiros com a finalidade do bem comum, atribui um valor ético e social. Desse modo, pode-se avaliar os diferentes perfis de funcionários, pois aquele que está preocupado apenas com o lucro ou com o salário no fim do mês, tende a ter uma menor consciência de grupo e não se importa com a comunidade ou sociedade.

3.3 OS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

O conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações e acontecem quando algumas partes exercem poder na busca de metas e objetivos valorizados e obstruem o progresso de outras partes (WAGNER; HOLLENBECK, 2010).

Pode-se definir conflito como um processo que se inicia quando alguém que outra parte afeta, ou pode vir a afetar, negativamente alguma coisa que considera importante. Assim, o conflito é uma questão de percepção, pois se ninguém tiver noção da existência ele não existirá. Porém quando a interação passa dos limites, ele gera problemas entre as partes envolvidas isso se deriva por incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação dos fatos, desacordos baseados nas expectativas do comportamento e assim por diante (ROBBINS *et al.,* 2010).

Segundo os autores Lussier, Reis e Ferreira (2010), o conflito existe sempre que as pessoas estão em desacordo e em oposição e ressaltam ainda que os administradores devem dispor de fortes habilidades para resolver e negociar esses conflitos existentes se quiserem ter sucesso pois também é um motivo que afeta a satisfação no emprego.

Porém, Wagner; Hollenbeck (2010) afirmam que apesar de serem indesejáveis, os conflitos não são necessariamente ruins e exercem efeitos positivos como:

- O conflito pode amenizar tensões sociais, estabilizando e integrando as relações;
- O conflito permite ambas as partes exporem seus pontos de vistas e opiniões com relação a algum reajuste ou recursos;
- O conflito ajuda a manter o nível de estímulo ou ativação necessário a operar de modo inovador e serve de fonte de motivação para a busca constante de mudança;
- O conflito fornece *feedback* entre as relações estruturais da organização;
- O conflito ajuda a fornecer a identidade de cada um, a fim de minimizar as diferenças e fronteiras entre os indivíduos ou grupos e desse modo os resultados serão discutidos e detalhados.

Nessa concepção o conflito sinaliza a necessidade de mudança e atualmente os gestores preferem administrá-los e resolvê-los ao ter que evitá-los.

Robbins *et al.* (2010) aponta duas formas de ver o conflito. Em uma abordagem mais antiga que prevalecia na década de 1930 e 1940, o conflito parte de um ponto de vista ruim e que deve ser evitado, enxergado de forma negativa e que por sua vez chega a ser comparado com a violência, destruição e irracionalidade. Essa sendo chamada de visão tradicional em que deveria se evitar o conflito a todo custo e que algo dentro do grupo não estava funcionando. Contudo, essa visão foi perdendo força já que certos níveis de conflitos são inevitáveis. Há uma outra perspectiva de que o conflito é uma força positiva no grupo e que certo grau é necessário para que haja um desempenho eficiente no grupo. Esta chamada de visão interacionista, encoraja os líderes a manterem constantemente um nível mínimo de conflito que impulsiona a manter a equipe criativa, viável e autocrítica pois consideram que um grupo pacífico, tranquilo e harmonioso se torna estático e apático e não apresenta necessidades de mudanças e inovações.

Já Lussier *et al.* (2010) classifica o conflito como sendo funcional e disfuncional. Este impede de atingir os objetivos organizacionais e é negativo, portanto, disfuncional já que as pessoas preferem discordar e não chegam a uma resolução. Porém aquele existe quando há discordância e as oposições favorecem a

obtenção dos objetivos organizacionais e geralmente levam à melhoria do desempenho.

Porém, existem condições que estimulam o conflito e as principais são: a interdependência, o indeterminismo político e a divergência. A interdependência acontece quando os indivíduos, grupos ou organizações, dependem um dos outros para ajuda, informações, *feedback* ou outras relações de coordenação. Dessa maneira quando há a ausência dessa condição, as partes não têm porque brigar e em muitas das vezes desconhecem a existência uma das outras. O indeterminismo político também ajuda no aparecimento do conflito, já que a ordem social política entre os indivíduos ou grupos leva uns aos outros a obterem questionamentos. No caso em que relações de poder são estáveis e aceitas, o conflito será substituído pelo recurso autoridade e as diferenças serão resolvidas em favor dos mais poderosos. Para surgir o conflito é necessário também haver divergência, diferenças e desacordos, que podem estar relacionados às funções que cada indivíduo, além de diferentes orientações (WAGNER; HOLLENBECK, 2010).

Robbins *et al.* (2010) analisam o conflito de uma forma mais ampla e classificam em cinco estágios:

- Estágio I: oposição potencial ou incompatibilidade

O primeiro passo do conflito é o surgimento das condições que criam as oportunidades para que ele se forme. A primeira condição é a comunicação, que representam forças opostas que surgem das dificuldades semânticas, erros de compreensão ou excesso de comunicação. A estrutura que inclui variáveis como tamanho do grupo, grau de especialização, estilos de liderança, recompensas e grau de dependência. E as variáveis pessoais que incluem a personalidade, emoções e valores.

- Estágio II: cognição e personalização

É neste estágio que os assuntos conflitantes costumam ser materializados. Porém o fato de um conflito ser percebido não significa que será personalizado e ele mostrará as possíveis consequências. As emoções também são influenciadoras, já que as emoções negativas diminuem a confiança e as positivas desenvolvem métodos amplos e soluções inovadoras.

- Estágio III: definição das estratégias de resolução de conflitos

Este consiste na escolha de estratégias que permitam resolver os problemas, com foco na preocupação com os interesses próprios ou com a preocupação com os

interesses dos outros. Desse modo, são identificadas cinco estratégias de resolução de conflitos que são: competição, colaboração, evitamento, acomodação e compromisso.

- Estágio IV: comportamento

É neste estágio que os conflitos se tornam visíveis. São incluídos as declarações, ações e reações das partes envolvidas e momento de implementar as estratégias tidas no estágio anterior em que permite um processo dinâmico de interação.

- Estágio V: consequências

E no último estágio o jogo de ações e reações resultam em consequências. Estas podem ser funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo, ou disfuncionais, quando atrapalham seu desempenho.

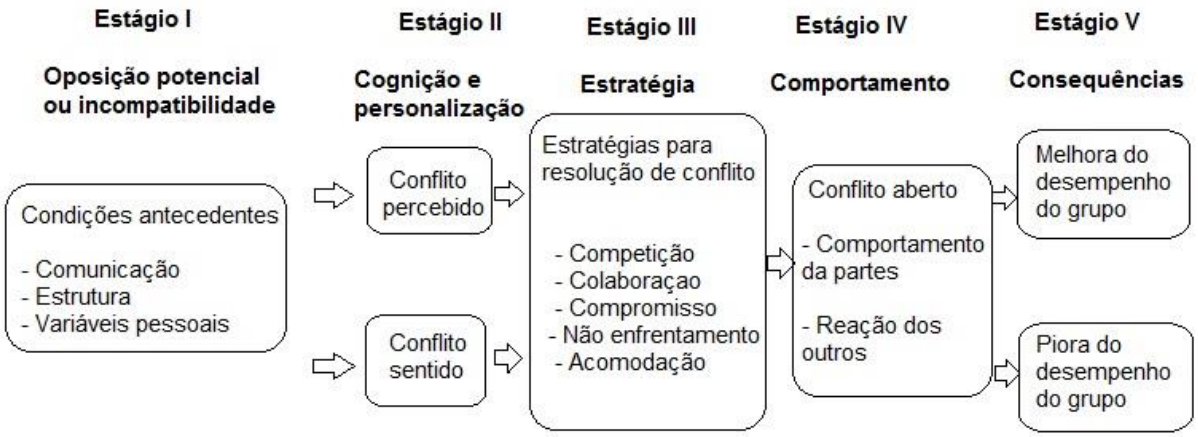

Figura 2: Processo de Conflito. Fonte: Robbins et al. (2010)

3.3.1 Líder e sua habilidade na gestão de conflitos

Segundo Chiavenato (2012), liderança é uma influência interpessoal exercida em determinada situação e conduzida por meio da comunicação entre os indivíduos a fim de alcançar determinado objetivo. A liderança se faz necessária em todos os

tipos de organizações, por isso é fundamental que o administrador conheça a natureza do homem e saiba conduzir as pessoas. Este processo é liderar.

Desse modo, uma organização para dar resultados positivos e atingir os seus objetivos precisa ter uma ótima liderança e a influência exercida do líder significa uma força psicológica e faz com que intencionalmente o liderado modifique seu comportamento. Essa influência se dá por meio de poder, autoridade ou maneira pela qual se provocam as mudanças tanto em pessoas ou grupos.

O primeiro ingrediente básico de um líder é ter uma visão maior. O líder tem uma ideia clara do que quer fazer – tanto no campo profissional quanto pessoal – e força para persistir diante de contratempos e até mesmo derrotas. (LIMA, 2012).

Para Wagner; Hollenbeck (2010) a liderança assume uma influência simbólica e diz respeito a como os funcionários estão motivados e orientados para a realização dos objetivos e metas e não haverá a interferência para dirigir e coordenar essas atividades dos membros.

Porém nem todo líder é administrador, pois muitas pessoas já nascem com essa característica e possuem uma capacidade de influenciar pessoas, outros podem tornar-se líderes com o tempo e ainda há aqueles que sempre foram bons liderados. Chiavenato (2014) classifica como um tipo de poder pessoal.

Desta forma, não existem comportamentos exclusivos e específicos de líderes. Os “comportamentos de liderança” típicos, como dirigir, planejar, controlar e supervisionar, também são mantidos, vez por outra, por indivíduos que não ocupam posição de líder. O líder e o tipo de liderança que ele exerce também são fundamentais já que as atitudes que ele terá, influenciará no clima organizacional da empresa. A boa liderança faz com que a organização flua de maneira positiva e mantenha a produtividade bem como também as relações de trabalho.

O relacionamento existente entre os indivíduos faz com que aquele que tem a liderança como característica exerça grande influência, e, portanto, onde há um líder (aquele que influencia) sempre haverá os liderados (os influenciados).

Chiavenato (2014) relata que a capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados está relacionada a outra característica do líder, o poder. Este é classificado em cinco diferentes tipos:

- Poder coercitivo: o liderado teme em não atender o líder por medo de alguma punição ou penalidade;

- Poder de recompensa: o liderado espera alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento por parte do líder;
- Poder legitimado: deriva do cargo ou hierarquia. Aquele que possui um cargo mais elevado, é percebido como alguém que tem mais poder.
- Poder de competência: é aquele baseado no conhecimento técnico. Os liderados percebem e reconhecem que o líder possui conhecimentos e conceitos que excedem os seus.
- Poder de referência: é aquele baseado na atuação e apelo. O líder é admirado por sua personalidade e carisma.

Sabe-se então que o líder exerce um papel fundamental na gestão de conflitos, isso se dá pelo fato de seu poder de persuasão e principalmente por possui características que o distingue dos liderados.

Robbins *et al.* (2010) afirma que todo líder é um administrador, mas nem todos os administradores são líderes. Portanto em uma organização em que há os níveis de hierarquia, o fato do gerente ou gestores terem essa formalidade e autoridade não significa que eles possuem a capacidade de liderança.

Portanto, os líderes veem o conflito como uma forma positiva e analisam a oportunidade para motivar os envolvidos, unir o grupo, aumentar o conhecimento, a criatividade e incentivar o crescimento. Porém, os conflitos também geram efeitos negativos e estes dependem de quem assume a responsabilidade, quais as estratégias e ferramentas utilizadas para gerenciá-los.

3.3.2 Percepção e valores

Os seres humanos, dispõe de cinco sentidos: visão audição, tato, olfato e paladar e as vezes a confiança nesses sentidos faz com que as pessoas reagem aquilo que percebem e essas percepções nem sempre refletem a realidade. Para Wagner; Hollenbeck (2010) percepção é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações. Essa percepção pode estar ligada a tamanho, forma, comprimento bem como também intenções ou pensamentos das pessoas. As diferenças entre a realidade percebida e objetiva, podem gerar problemas, pois quanto mais distantes, maior é a incompreensão, frustação e conflitos.

A percepção é fundamental no estudo do comportamento organizacional, pois as pessoas se comportam de acordo com a sua percepção da realidade, porém não a realidade em si. “O mundo que importa para o comportamento é o mundo na forma em que é percebido” (ROBBINS *et al.,* 2010, p.159).

As percepções que os gestores têm da realidade podem ser muito diferentes entre si e, inclusive definir de forma radical como são de fato. As pessoas olham para uma mesma coisa e cada uma percebe de uma maneira diferente.

Para Robbins *et al*. (2010) há uma série de fatores que atuam moldando e distorcendo a nossa percepção da realidade e esses fatores podem estar no perceptor que apresentam características pessoais como atitudes, personalidade, motivações, interesses expectativas, dentre outros; podem estar no objeto ou alvo da percepção que tem como fatores a novidade, movimento, sons, tamanho, cenário, semelhança e proximidade; e os fatores podem estar também no contexto da situação como momento, ambiente de trabalho ou ambiente social.

Existem também os valores, que são as crenças e as atitudes básicas que ajudam a determinar o comportamento individual. Os valores também variam de pessoa para pessoa e assim como a percepção, assumem diferentes interpretações sobre se determinado comportamento é ético ou não. Porém, cada indivíduo irá defender seus próprios valores individuais.

Para Vieira (2012) esses valores dão uma personalidade à empresa, definindo uma "ética" para a atuação das pessoas e da organização como um todo. Normalmente as empresas determinam valores como honestidade, transparência, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, política do ganha-ganha, respeito ao cliente e responsabilidade social e ambiental.

Muito mais do que a definição e a divulgação formal dos valores, é preciso praticar esses valores por meio das atitudes diárias tanto com o público interno como com o público externo. Eles fazem parte da Identidade Organizacional e tem efeito na gestão das pessoas possui visibilidade aos *stakeholders*, já que representam a ética que rege a forma de agir das pessoas e da organização como um todo.

Se uma organização não cultiva valores socialmente éticos, dificilmente conseguirá alcançar resultados positivos no longo prazo. Toda organização deve perceber que, nutrindo bons valores, será possível alcançar processos internos mais robustos e uma melhor diferenciação externa. Assim, definindo bem os valores e

vivenciando-os na prática diária da organização, o clima e a cultura organizacional serão muito mais favoráveis aos bons resultados e aos bons relacionamentos.

3.4 TOMADA DE DECISÃO

Diariamente em uma organização milhares de decisões devem ser tomadas tanto por seus administradores e líderes quanto por seus funcionários. Essas decisões variam desde aquelas consideradas mais banais até às escolhas que podem afetar diretamente o fluxo da empresa.

Porém essas decisões são tomadas por pessoas. E como foi visto no decorrer desta pesquisa, estas são afetadas pelo meio em que vivem, suas experiências, suas percepções, crenças, valores, enfim, não há aquela decisão que seja perfeita, entretanto, o que se encontra é a busca da melhor opção que possa guiar a empresa para o sucesso.

Qualquer organização sempre se encontra diante de problemas sérios de decisão. Geralmente o líder, poderia analisar o problema e escolher a melhor alternativa de decisão de modo inteiramente informal. Porém, os problemas são muito mais amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas. Necessitam da opinião e participação de muitas pessoas, em diversos níveis funcionais. O processo de decisão em uma empresa ou organização deve ser estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente (LIMA, 2012).

Cada pessoa por si só sempre está tomando alguma decisão dentro da empresa e fatores como a intuição, racionalidade e a percepção influenciam no processo decisório. Todavia, é imprescindível que o administrador, dentre inúmeras alternativas, escolha a melhor para o processo decisório da empresa (BERTONCINI *et al.,* 2013).

Os autores ainda enfatizam que o tomador de decisões irá, portanto, distinguir e averiguar a situação para que possa gerar alternativas, avaliá-las e optar pela melhor escolha para poder implementar na organização e posteriormente fazer uma análise se realmente foi satisfatório ter escolhido tal alternativa.

Tudo começa com a existência de um problema. Deve-se fazer uma comparação entre o estado atual e algum padrão - que pode ser o desempenho anterior, decisões tomadas por outras áreas da organização ou fora dela - para fato semelhante. Em seguida, deve-se avaliar a pressão para a tomada de decisão como

prazos, crises financeiras, expectativas da diretoria, etc. Depois, identificar a autoridade delegada para a decisão e outros recursos necessários para decidir (PESCADA, 2008).

Pode-se perceber que a tomada de decisão é fundamental na administração pois será identificado e selecionado o curso de ação mais adequado para lidar com problemas bem como também obter vantagens e aproveitar a oportunidade. Então é necessário saber distinguir quando de fato aquilo é um problema ou oportunidade (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014) ainda ressalta que o administrador é por natureza um tomador de decisões. Portanto há elementos que auxiliam e estão sempre presentes no processo decisório. Os principais são:

- O estado de natureza: O tomador de decisão deve enfrentar certezas, riscos e incertezas que existem no ambiente de decisão;
- O tomador de decisão: É aquela determinada pessoa ou grupo que, dentre várias alternativas, faz a escolha de apenas uma opção e está sempre influenciado pela situação envolvida, pelo modo de ver, perceber e interpretar as circunstâncias;
- Objetivos: São os resultados que o tomador de decisões deseja alcançar;
- Preferências: são os critérios utilizados para a tomada de decisão como rapidez, eficácia, agilidade, eficiência;
- Situação: Aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão;
- Estratégia: O melhor curso de ação utilizado para atingir os objetivos;
- Resultado: Consequência ou resultante de uma determinada estratégia.

Todos esses elementos fazem parte do processo decisório e a tomada de decisão está sempre ligada ao objetivo que a empresa deseja alcançar. A natureza da decisão, a área afetada, o tempo dos efeitos, os riscos, a racionalidade e a ética também estão presentes nesse processo. O autor ainda relata que a tomada de decisão é composta por seis etapas:

- Identificar a situação;
- Obtenção das informações;
- Gerar soluções ou alternativas de ação;
- Avaliação e comparação das alternativas;
- Ação efetiva da escolha;
- Avaliar os resultados obtidos.

Nota-se que tanto os elementos quanto as etapas do processo decisório estão sistematicamente ligados e que cada etapa influencia diretamente nas demais. Desse modo a tomada de decisão é um processo contínuo para o administrador.

Desta forma, é importante analisar se a decisão tomada realmente solucionou o problema e se os objetivos desejados foram atingidos. Porém, caso o problema persista ou não tenha sido resolvido, deve-se examinar, cuidadosamente, se ele foi definido de forma adequada, se houve erros na avaliação das diversas alternativas ou se ela foi implementada de forma inadequada. Ou seja, se preciso for, é necessário reiniciar o processo (PESCADA, 2008).

Sabendo-se de que modo ocorre esse processo decisório, é importante relacioná-los com os conflitos. O administrador terá que conciliar os elementos e as etapas de modo a ter a resolução dos conflitos existentes. Serão inúmeras as causas, por isso deve-se fazer uma análise detalhada para que o resultado seja justo sem que interfira no andamento da empresa.

3.5 MOTIVAÇÃO

A motivação induz as pessoas a fazerem determinadas tarefas com empenho, vigor e atenção em tudo aquilo que irão realizar. Contudo, o nível motivacional irá depender de pessoa para pessoa pois ainda recebem influência de fatores internos e externos aos indivíduos. É bastante importante para as organizações o conhecimento sobre como motivar os seus funcionários, já que necessitam das pessoas para atingir as metas e objetivos organizacionais e então é considerada uma estratégia organizacional para manterem os indivíduos sempre satisfeitos, motivados e felizes em suas atividades.

Para Lussier *et al.,* (2010) a motivação é um anseio interior para satisfazer uma necessidade. Em uma organização, a motivação é a pretensão de alcançar objetivos organizacionais. Porém cada indivíduo age com a vontade de atender suas determinadas necessidades e/ou desejos.

O autor expõe que para entender a motivação é fundamental o conhecimento de que as pessoas agem em prol de seu interesse próprio e que é através do processo de motivação que os funcionários vão da necessidade ao comportamento e, à consequência e à satisfação ou insatisfação.

Certos comportamentos dos colaboradores praticados numa organização podem ser indícios de motivação ou desmotivação. Deste modo, a motivação é inferida pelos comportamentos observáveis dos trabalhadores. Os níveis motivacionais dos colaboradores numa organização traduzem-se no bom ou mau desempenho dos mesmos. É essencial mantê-los motivados para que estes atinjam elevados padrões de desempenho, levando as organizações a alcançarem os seus objetivos e metas (COSTA, 2010).

Todavia, a motivação afeta o desempenho já que geralmente um funcionário motivado se esforçará mais do que um desmotivado para realizar um bom trabalho. Chiavenato (2014) mostra que a teoria de Maslow é a mais conhecida de todas as teorias sobre a motivação, pois se baseia que em cada pessoa existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas. São elas:

I. Necessidades fisiológicas: São as necessidades básicas de sobrevivência biológica;
II. Necessidades de segurança: buscam garantir a estabilidade das pessoas;
III. Necessidades sociais: Envolvem a necessidade de amor, pertencimento e relacionamento humano;
IV. Necessidades de estima: Fatores internos e externos de estima;
V. Necessidades de autorrealização: Impulso de ser aquilo que se é capaz de ser e maximizar as aptidões e competências.

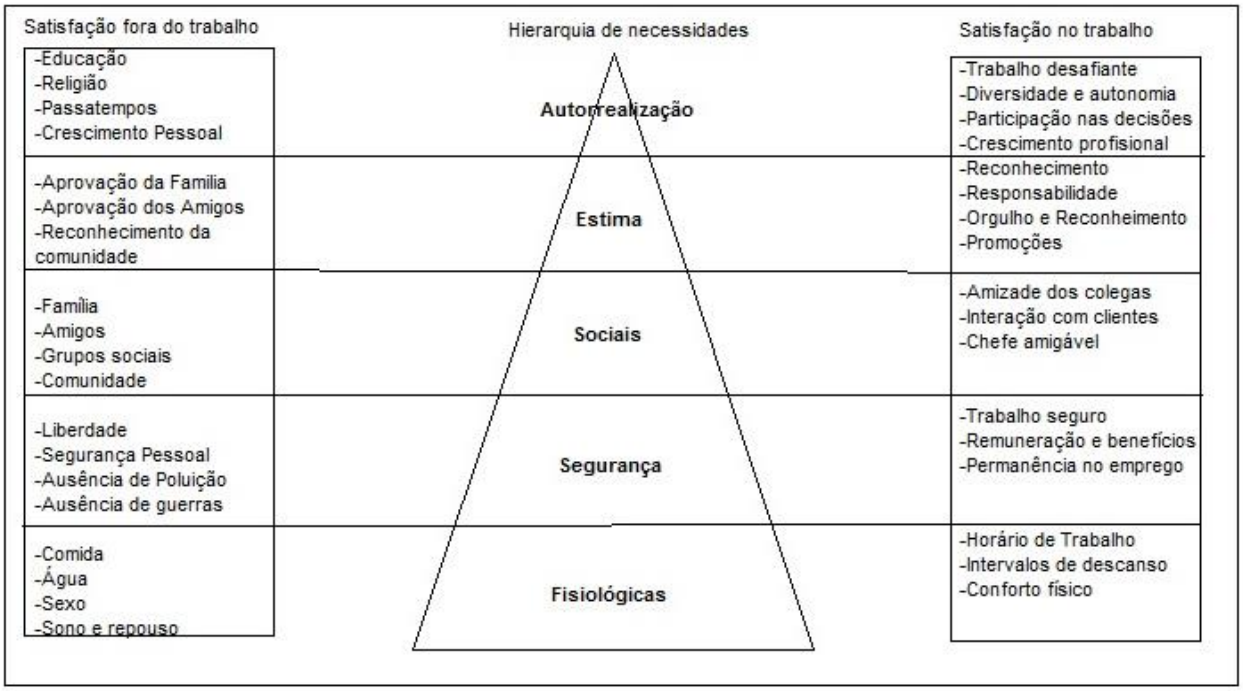

Figura 3: A pirâmide de necessidade de Maslow e suas implicações. Fonte: Chiavenato (2014)

Desse modo, pode-se analisar que as necessidades estão organizadas em uma ordem hierárquica e que são ilimitadas, pois na medida em uma necessidade é satisfeita, novas surgirão.

Tanto para Chiavenato (2014) como para Wagner; Hollenbeck (2010), essa teoria de Maslow, embora seja aceita por administradores por sua simplicidade é uma teoria que não obteve uma sustentação empírica por não apresentar mensurações claras sobre seus conceitos. Porém é um dos principais modelos pioneiros sobre a motivação.

Outro modelo, é a Teoria dos Dois Fatores em que foi proposta por Frederick Herzberg que se trata da motivação para o trabalho conhecida também como teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ou teoria da higiene - motivação.

A Teoria dos Fatores Higiênicos consiste em que estes fatores referem - se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o salário, os tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. Porém Chiavenato (2014) analisa que esses fatores são muitos limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses fatores do ambiente de trabalho são ótimos, elevam o grau de satisfação, e quando são precários, provocam a insatisfação.

Enquanto a Teoria dos Fatores Motivacionais refere ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os Fatores Motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Quando os Fatores Motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários, provocam a insatisfação (CHIAVENATO, 2014).

No entanto a motivação tem vindo a ser, cada vez mais, um tema central em comportamento organizacional. Esta área tem sido muito estudada ao longo dos tempos e é alvo de interesse por parte das organizações e dos seus gestores.

Um dos grandes desafios para um gestor de recursos humanos dentro de uma organização, é motivar os seus colaboradores, adequando as suas estratégias às pessoas que com ele trabalham, uma vez que cada pessoa é um ser único e distinto de todos os outros.

Nos dias atuais, os colaboradores também estão muito mais exigentes em relação a sua qualidade de vida organizacional, e buscam incessantemente um equilíbrio da sua vida pessoal em relação a sua vida profissional. Com as constantes teorias para explicar o tema motivação, hoje as empresas estão abrangendo muito mais o setor de Recursos Humanos para atuar de maneira eficaz incentivando e implantando projetos motivacionais, como planos de carreira, liderança treinada, política salarial, condições de trabalho entre diversos outros fatores que influenciam no desempenho profissional (LEITE; FRANNELLI, S/A).

O desafio de motivar as pessoas está inserido na questão de que cada colaborador assim como tem sua digital, tem sua individualidade sobre o que estimula a sua própria motivação, e de formas distintas podem ser motivados, o que acaba tornando o processo motivacional contínuo e melhorado a fim de atingir cada colaborador de uma forma diferente como os mesmos são.

Entre a pessoa e a organização onde ela trabalha, existe uma verdadeira dinâmica que é fundamental para a obtenção dos objetivos tanto da organização como do empregado. Esta dinâmica é determinada pelas exigências do próprio trabalho e da organização e pelas demandas do empregado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Contudo, motivar pessoas não é algo fácil, as vezes a primeira ideia que nos vem à mente é a de melhorar os salários. Esse fator também ajuda a motivar, mas nem sempre esse é o fator primordial, o que satisfaz e motiva os funcionários é o reconhecimento e recompensa quando se faz um bom trabalho; ter confiança dos chefes e colegas na empresa; trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável; as perspectivas de crescimento na empresa; os benefícios que a empresa oferece como: saúde, educação, bônus salarial, brindes, lazer, dentre outros.

Todos esses fatores levam os funcionários a trabalharem felizes, buscarem conhecimentos, ter ideias novas, aumentando a produtividade, e com isso as empresas obterão um grande sucesso além de manter um ótimo ambiente de trabalho.

4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A DIVERSIDADE E CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

4.1 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO

Em qualquer pesquisa se faz necessária definir sua metodologia para que seja constituída a maneira pela qual a mesma acontecerá, pois é fundamental definir o modo ou método que induzirão à obtenção dos dados, delineando as técnicas que serão utilizadas para que com isso os mesmos sejam analisados detalhadamente a fim de obter determinado conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Portanto, no campo acadêmico o conhecimento obtido com a pesquisa, deve ser científico. Prestes (2012, p.20), conceitua este conhecimento como “aquele que resulta de investigação metódica, sistemática da realidade, transcendendo os atos e os fenômenos em si mesmos e analisando-os a fim de descobrir suas causas e chegar a conclusão das leis gerais que os governam. ”

Sendo assim foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que é elaborada com embasamento em material já publicado, para a elaboração da fundamentação do trabalho. Prestes (2012, p.29) diz que esse tipo de pesquisa abrange:

> “Materiais impressos como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet. ”

Foi aplicada ainda a pesquisa de campo no próprio ambiente das organizações. O autor Severino (2007) aponta que essa pesquisa e a coleta dos dados é feita no local natural onde os fenômenos ocorrem e de forma que o pesquisador não influencie nos resultados obtidos.

Ao mesmo tempo também se utilizou a pesquisa exploratória que conforme Prestes (2012), tem como objetivo obter um número maior de informações possíveis sobre aquele determinado assunto a ser explorado, além de provocar uma facilidade quanto a delimitação do tema a ser pesquisado.

Para o levantamento e análise dos dados, foi utilizada a pesquisa descritiva que segundo Gil (2000) o objetivo principal dessa pesquisa é descrever as características apresentadas de uma população ou fenômeno.

A presente monografia expõe uma abordagem quali-quantitativa para solucionar o problema já que as técnicas estatísticas apresentam características quantitativas através dos gráficos expostos e que em seguida serão analisados e interpretados. Assim sendo, a aplicação dos questionários se deu pelo modo qualitativo já que as questões eram objetivas e subjetivas. Essa abordagem facilita o entendimento do estudo, assim como afirma Minayo (1994) quando diz que os dados quantitativos e qualitativos, quando interagem juntos, são complementares um ao outro já que a realidade será interagida de modo dinâmico.

Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento o questionário que segundo Severino (2007, p.125) é o “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por partes dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. ”

Desse modo, o questionário aplicado aos gestores, também foi o mesmo aplicado aos colaboradores das duas empresas. E teve como base as seguintes indagações: Perfil e identificação do entrevistado; como classificam o clima organizacional da empresa; se já foi desrespeitado por possuir uma cultura diferente ou opiniões diferentes; há algum tipo de diferença no relacionamento do líder com os funcionários por causa da cultura ou modo de ser das pessoas; com qual frequência ocorrem os conflitos; os desentendimentos entre os colaboradores interferem na produtividade; os colaboradores participam na tomada de decisão da empresa; de que forma o líder lida com os conflitos entres os colaboradores; como acontece o relacionamento interpessoal entre as pessoas das empresas e como acontece a conciliação dos desentendimentos.

A pesquisa teve sua aplicação no período do mês de novembro do ano de 2016 e os questionamentos desenvolvidos na empresa Romera e Distribuidora Piauí tiveram as percepções dos dois gestores e de treze colaboradores.

4.1.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

A pesquisa foi realizada com duas empresas do município de Itaituba, com o objetivo de analisar o comportamento organizacional com enfoque na diversidade e conflitos organizacionais.

A empresa **A** é a loja Romera, localizada na Av. Doutor Hugo Mendonça, 390 - Aeroporto Velho - Itaituba – Pará, inaugurada em dezembro de 2014, gerenciada por Clodoaldo Varjão Marinho, contém 9 funcionários. No Brasil, teve início na cidade de Arapongas- PR, com a família Romera. Abriram e investiram uma indústria especializada em colchões, parte da família trabalhava nessa indústria e outra parte se dedicou ao varejo, com a abertura de uma loja de colchões. Com o comércio indo muito bem, a família resolveu investir e abrir sua segunda loja de colchões em Cornélio Procópio-PR. Atualmente a Romera tem cerca de 200 lojas por vários estados do nosso país e é composta por mais de 4 mil funcionários. Os maiores representantes da família Romera à frente dos negócios são Anunciata Luiza Menegon Romera e seus dois filhos Ricardo e Fabiane, todos lideram juntos essa cadeia de lojas.

A empresa tem como missão “Realizar os seus sonhos”. A visão da empresa é ser “Especialistas em qualidade de vida” e pretende estar entre os maiores players varejistas do Brasil, ser reconhecida pela sua força empresarial e pelo engajamento e preocupação verdadeira em melhorar a qualidade de vida da família brasileira. Os valores das Lojas Romera estão descritos no site da empresa e são respectivamente: a Família, Lealdade, Paixão, Integridade, Qualidade e Sentido.

Sua estrutura é distribuída da seguinte forma:

Espaço Físico:

- Área de atendimento;
- Caixa;
- Cozinha;
- Depósito;

Recursos Humanos:

- 01 gerente;
- 01 montador;
- 02 assistentes administrativos;
- 04 consultores de vendas;
- 01 coordenadora de crédito;
- 01 estoquista.

A empresa **B** é a Distribuidora Piauí, localizada na Av. Doutor Hugo Mendonça, 694. Foi fundada em abril de 2007 pelo proprietário Angel Márcio dos

Santos. Angel Márcio, com apenas 19 anos e força de vontade, analisou o mercado e os concorrentes e viu a necessidade da implantação de uma distribuidora. A empresa iniciou-se com apenas três funcionários e poucas mercadorias em estoque. Porém com o passar do tempo, foi ganhando confiança de seus clientes, o que proporcionou o aumento de mais itens e a expansão da empresa.

Sua estrutura é distribuída da seguinte forma:

Espaço Físico:

- Área de atendimento;
- Caixa;
- 02 depósitos

Recursos Humanos:

- Proprietário;
- 01 gerente;
- 01 motorista;
- 01 operadora de caixa;
- 03 entregadores;

4.2. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS PESQUISADOS

4.2.1 Percepções dos Gestores

O gestor da empresa **A** ocupa o cargo de gerente há 2 anos, tem 44 anos e possui o Ensino Médio completo. O gestor da empresa **B** ocupa o cargo de gerente há 9 anos, tem 34anos e também possui o Ensino Médio completo. A eles foi aplicado um questionário com dez perguntas, sendo seis perguntas objetivas e três perguntas subjetivas em que a primeira foi traçada com o perfil e identificação do entrevistado.

No que diz respeito às perguntas de 2 a 7 obteve-se as seguintes respostas:

2- Como você classifica o clima organizacional da sua empresa?

Os gestores tiveram as seguintes opções: excelente, bom, ruim, péssimo e indiferente. O gestor da empresa **A** classificou o clima organizacional como "**Bom".** Já o gestor da empresa **B** classificou como **"Excelente".**

Análise: Sabe-se que o clima organizacional da empresa é bastante importante, pois os colaboradores terão que lidar diariamente uns com os outros de forma que respeitem as características individuais visando sempre atingir as metas e objetivos da empresa. Desse modo, o gestor da empresa **A** acredita que o clima organizacional em sua empresa seja bom, porém é necessário analisar e apontar quais os requisitos necessários para que a empresa chegue à excelência. Enquanto o gestor da empresa **B,** classifica o clima organizacional como excelente, isso porque é natural que apresente uma visão positiva de sua empresa e acredita que a organização atinja todos os seus objetivos e consiga lidar com as características individuais de cada um.

3 Você já foi desrespeitado por possuir uma cultura diferente ou opiniões diferentes?

Os gestores tiveram as seguintes opções: sim, não e não percebi. Ambos responderam **"Não".**

Análise: Cada indivíduo apresenta uma cultura e opiniões diferentes, porém a partir do momento em que fazem parte de uma organização, irão se deparar com pessoas, sejam clientes, funcionários ou fornecedores, os quais ideias, pensamentos, religiões e opiniões serão diferentes. As respostas dos gestores mostra que nas duas empresas pesquisadas prevalece o respeito e que as culturas individuais e as opiniões são respeitadas.

4- Há algum tipo de diferença no relacionamento do líder com os funcionários por causa da cultura ou modo de ser das pessoas?

Como opções de respostas os gestores tiveram as seguintes: Sim, Não e Não sei responder. O gestor da empresa **A** respondeu que **"Sim"**, enquanto o gestor da empresa **B** respondeu que "**Não"**.

Análise: No dia a dia e no processo de tomada de decisão da empresa, a percepção se faz necessária. As divergências nas respostas dos gestores podem ter relação com a cultura de cada um, bem como também com a percepção, já que cada gestor percebe a realidade de um modo diferente.

5- Com qual frequência ocorrem os conflitos?

Às vezes, sempre e nunca, foram as opções de respostas. Ambos gestores responderam **“Às vezes”**.

Análise: Os conflitos, embora sejam indesejáveis, sempre acontecem pela divergência ou oposições entre duas ou mais pessoas. Assim como nas respostas dos gestores, a existência dos conflitos se dá justamente por existir diferenças individuais e pelo modo de percepção de cada um, pois se alguém das partes envolvidas não tiver a noção da existência ele não existirá.

6- Você acredita que os desentendimentos entre os colaboradores interferem na produtividade?

Sim, Não e Não sei responder foram as opções para respostas. Para o gestor da empresa **A**, **“Sim”**, os desentendimentos interferem na produtividade. Porém para o gestor da empresa **B**, **“Não”,** os desentendimentos existentes não interferem na produtividade.

Análise: Com base na resposta do gestor da empresa **A** os desentendimentos interferem na produtividade quando algum dos envolvidos se recusam a fazer atividades ou manter a comunicação uns com os outros e isso é prejudicial à empresa pois impossibilita a organização na obtenção de seus objetivos e metas. Porém para o gestor da empresa **B**, os desentendimentos não interferem na produtividade, isso talvez pela autoridade existente ou rápida capacidade de resolução dos conflitos existentes.

7- Os colaboradores participam na tomada de decisão da empresa?

Os gestores tiveram as seguintes opções de respostas: Às vezes, Sempre ou Nunca. Na empresa **A** os colaboradores participam **“Às vezes”** das tomadas de decisões, enquanto na empresa **B “Nunca”** participam.

Análise: A tomada de decisão é um processo bastante importante na organização, já que é a partir dela que será feita a melhor escolha para solução de problemas ou oportunidades. Para o gestor da empresa **A**, é importante que os colaboradores tenham participações em algumas tomadas de decisões, isso faz com que se sintam importantes e até mesmo motivados para expressarem suas ideias e opiniões em prol da melhoria da empresa. Porém na empresa **B** os colaboradores não possuem nenhuma autonomia de participação na tomada de decisão, isso pode ocorrer porque os funcionários não estão acompanhando os objetivos da empresa

ou até mesmo porque o líder não dá a oportunidade para que eles exprimam suas opiniões.

Já nas perguntas subjetivas de 8 a 10 obteve-se as seguintes respostas:

8- De que forma o líder lida com os conflitos entre os colaboradores?

O gestor da empresa **A** respondeu **"*chamando individualmente cada colaborador envolvido no conflito".*** Enquanto o gestor da empresa **B** respondeu que **"*chama um por um, analisa e aconselha. ".***

Análise: Toda empresa é composta por pessoas, e estas são instáveis emocionalmente e muitas vezes reagem de maneira diferente frente as mesmas situações. Portanto na empresa sempre existirá conflitos e o líder deve estar preparado para administrá-los. Ambos gestores preferem chamar individualmente cada colaborador, isso evitará maiores discussões entre as partes envolvidas e o líder poderá analisar quais as causas e mediante isso procurar um modo eficaz para a resolução do conflito.

9- Como acontece o relacionamento interpessoal entre as pessoas da empresa?

O gestor da empresa **A** respondeu que o **"*relacionamento é agradável, em que todos respeitam o espaço e opiniões de cada um, sempre mantendo a comunicação entre os mesmos".*** Para o gestor da empresa **B** há sempre o **"*respeito entre todos".***

Análise: O relacionamento interpessoal é fundamental na organização, já que no cotidiano, a comunicação é peça chave para o bom andamento da empresa. O bom relacionamento entre os colaboradores é fundamental para a minimização dos conflitos, ajudando na coletividade da empresa. Analisando as respostas dos gestores, percebe-se que nas duas empresas o respeito prevalece, isto mostra que embora existam os conflitos, o respeito faz com que os colaboradores interajam de forma positiva.

10- Como acontece a conciliação dos desentendimentos?

Na empresa **A** o gestor avalia que a conciliação acontece **"*naturalmente, logo logo estão todos de bem, dialogando entre as partes."*** Para o gestor da empresa **B** **"*os desentendimentos são resolvidos entre os próprios envolvidos. "***

Análise: O relacionamento interpessoal ajudará na conciliação dos conflitos. Em ambas empresas, os desentendimentos são resolvidos entre os próprios conflitantes. Isso mostra que embora cada um tenha a sua percepção sobre determinado assunto e que este pode ter sido o causador do desentendimento, é necessário manter um bom relacionamento interpessoal, respeitando a opinião de todos para que a organização não seja prejudicada.

4.2.2. Percepções dos Colaboradores

A pesquisa também foi realizada com o quadro de funcionários das empresas. Na empresa **A,** foram entrevistados nove colaboradores com faixa etária entre 22 e 45 anos que possuem o nível de escolaridade entre Ensino Médio e Superior. Enquanto na empresa **B** foram entrevistados quatro colaboradores, a faixa etária destes é de 30 a 56 anos com o nível de escolaridade entre Ensino Fundamental Incompleto ao Ensino Médio Incompleto. Foi aplicado o questionário com as mesmas perguntas feitas ao gestor, contendo dez perguntas, sendo seis perguntas objetivas e três perguntas subjetivas em que a primeira foi traçada com o perfil e identificação do entrevistado.

No que se refere às questões 2 a 7 obteve-se as seguintes respostas.

2. Como você classifica o clima organizacional da sua empresa?

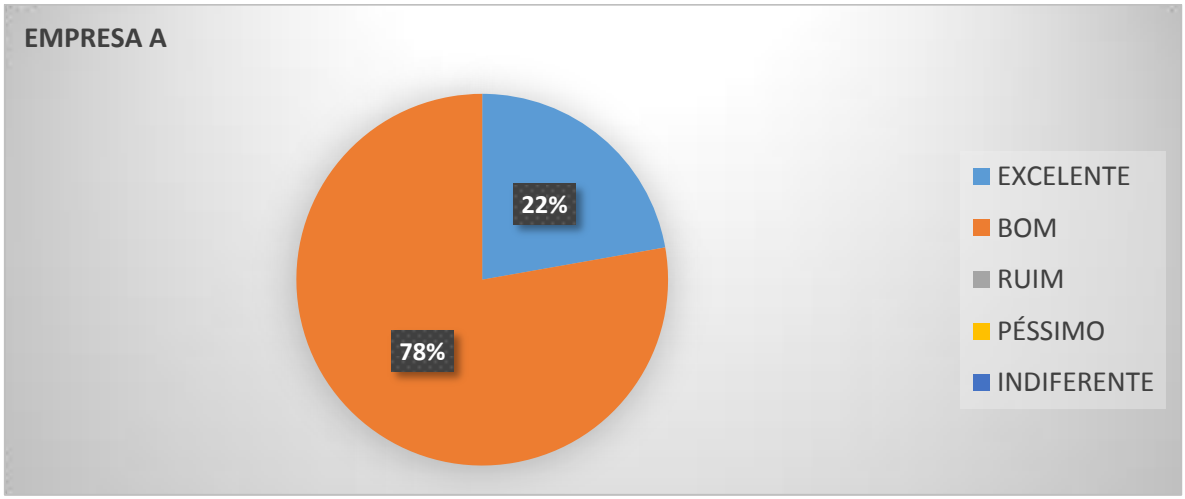

Gráfico 1: Clima organizacional da empresa A.

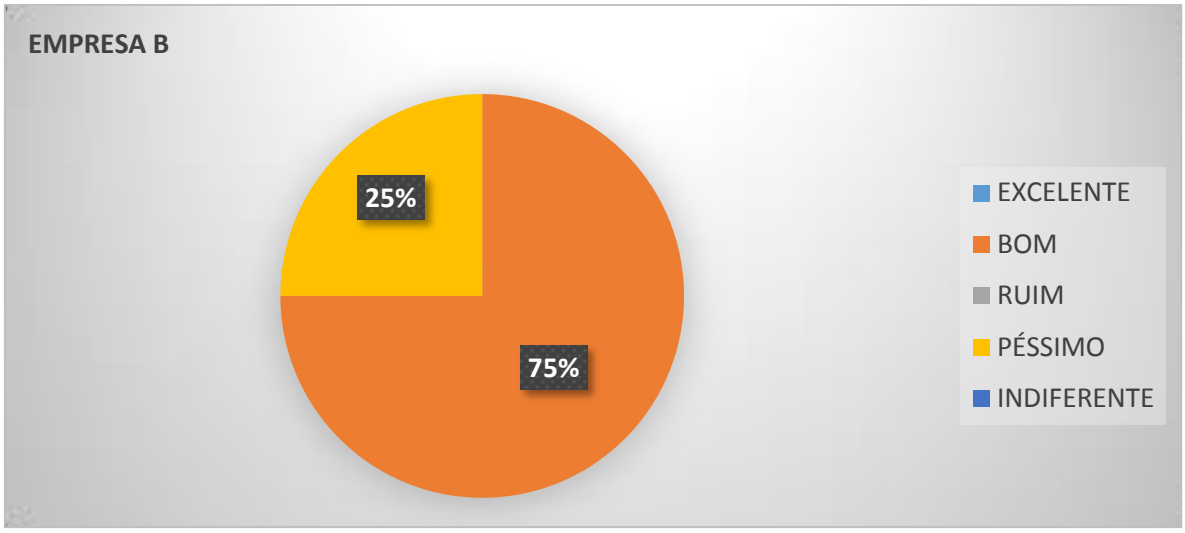

Gráfico 2: Clima organizacional da empresa B.

Análise: Na empresa **A,** 78% dos colaboradores classificam o clima organizacional da empresa como “Bom”, 22% como “Excelente” e as opções “ruim, péssimo e indiferente” não tiveram resposta. Enquanto na empresa **B**, 75% dos colaboradores classificaram como “Bom”, 25% “Péssimo” e as demais opções não obtiveram respostas.

Esses dados demonstram que o clima organizacional da empresa A apresenta um nível satisfatório maior do que na empresa B.

3. Você já foi desrespeitado por possuir uma cultura diferente ou opiniões diferentes?

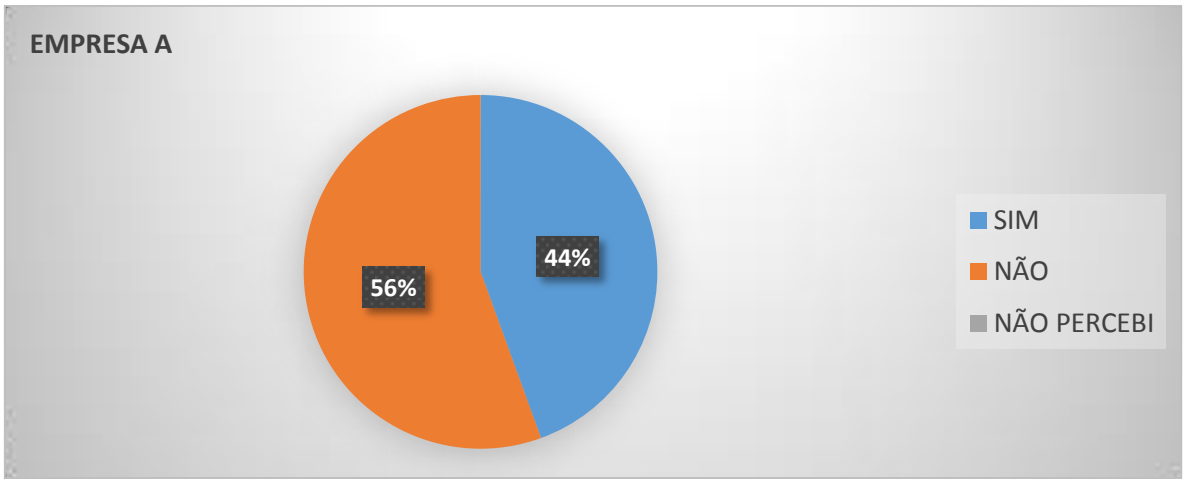

Gráfico 3: Desrespeito na empresa A

Na empresa B, todos os colaboradores responderam, “**NÃO”.**

Análise: Na empresa **A** 44% dos colaboradores responderam que “Sim”, 56% responderam que “Não” foram desrespeitados e as demais opções não tiveram

respostas. Já na empresa **B,** as respostas foram unânimes em “Não” enquanto as demais opções não obtiveram respostas.

Assim, nota-se que na empresa **A**, onde se tem um maior número de pessoas, já ocorreu o desrespeito algumas vezes, enquanto na empresa **B** é menos comum o desrespeito entre os colaboradores

4- Há algum tipo de diferença no relacionamento do líder com os funcionários por causa da cultura ou modo de ser das pessoas?

Em ambas empresas todas as respostas foram unânimes em “Não”.

Análise: Nas duas empresas os colaboradores disseram que “Não” há nenhuma diferença no relacionamento do líder com os funcionários por causa da cultura ou modo de ser das pessoas.

Portanto, nota-se que os líderes tratam todos igualmente independentemente da cultura ou modo de ser, esse fato é muito importante pois permite que haja um bom clima organizacional entre líderes e liderados.

5- Com qual frequência ocorrem os conflitos?

Na empresa **A,** todas as respostas foram unânimes em “Às vezes”.

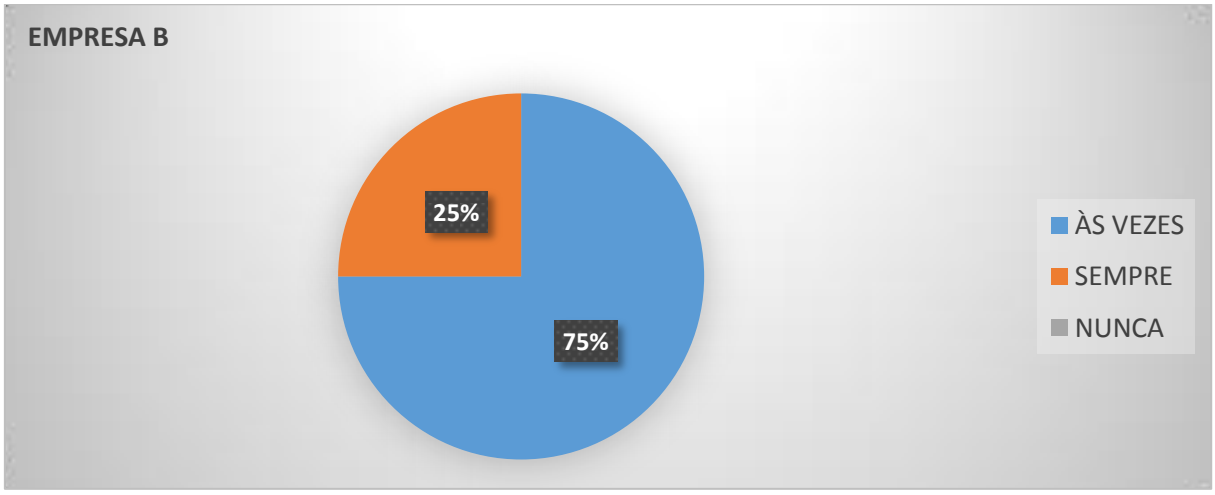

Gráfico 4: Frequência dos conflitos na empresa B.

Análise: Na empresa **A,** 100% dos colaboradores confirmam que os conflitos ocorrem “Às vezes”. Na empresa **B,** 75% disseram “Às vezes”, 25% responderam “Sempre” e a opção “Nunca” não obteve nenhuma resposta.

Analisando as respostas nota-se que em ambas empresas, os conflitos ocorrem constantemente e isso se dá por causa do modo de pensar, agir, perceber, dentre outros fatores que influenciam diretamente no desempenho da organização.

6- Você acredita que os desentendimentos entre os colaboradores interferem na produtividade?

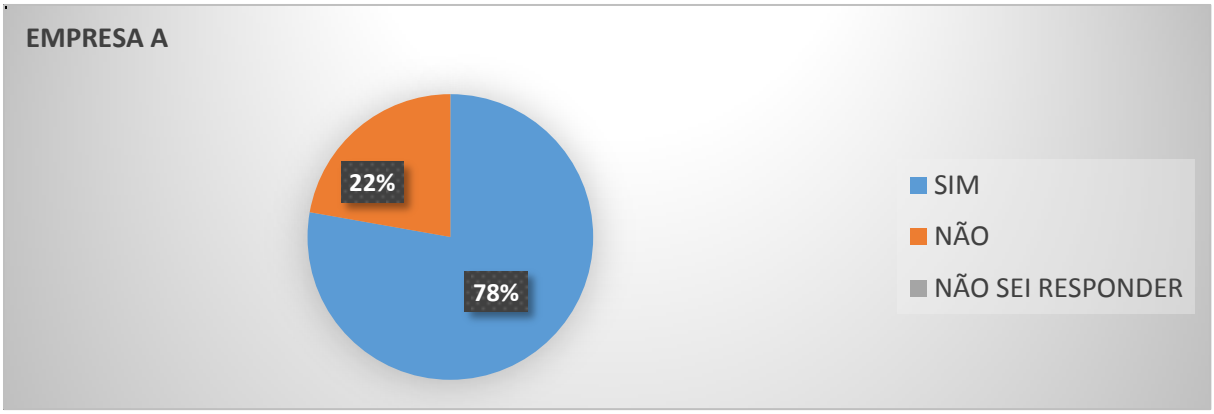

Gráfico 5: A interferência dos conflitos na produtividade da empresa A.

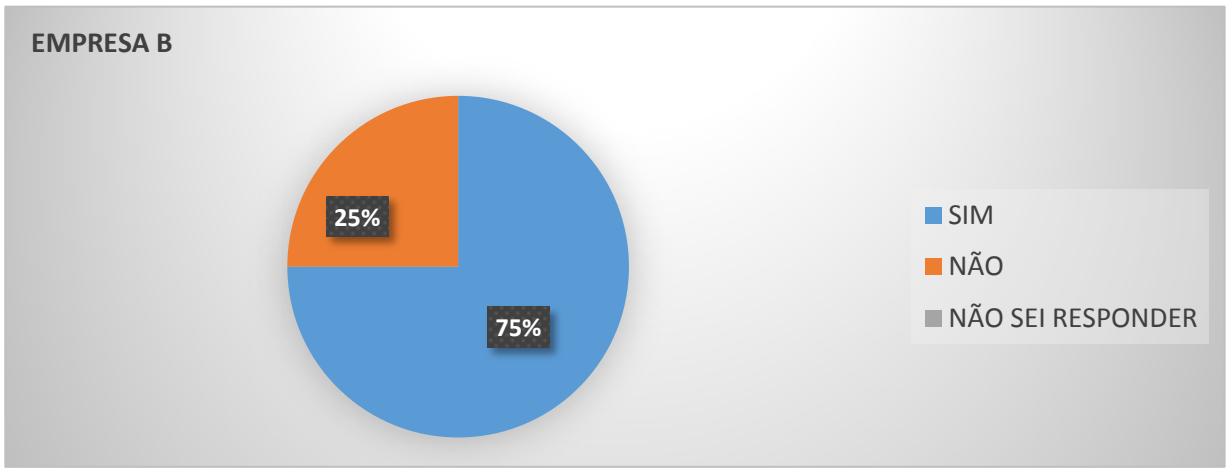

Gráfico 6: A interferência dos conflitos na produtividade da empresa B.

Análise: 78% dos colaboradores da empresa **A** responderam que “Sim”, 22% responderam que os desentendimentos “Não” interferem na produtividade e a opção ”Não sei responder” não obteve nenhuma resposta. Já para os colaboradores da empresa **B,** 75% responderam que “Sim”, 25% responderam que “Não”.

Pode-se concluir que nas duas empresas, a maioria dos colaboradores acreditam que os desentendimentos interferem na produtividade e isso não é bom para a empresa, pois impossibilita que a mesma atinja suas metas e objetivos.

7- Os colaboradores participam na tomada de decisão da empresa?

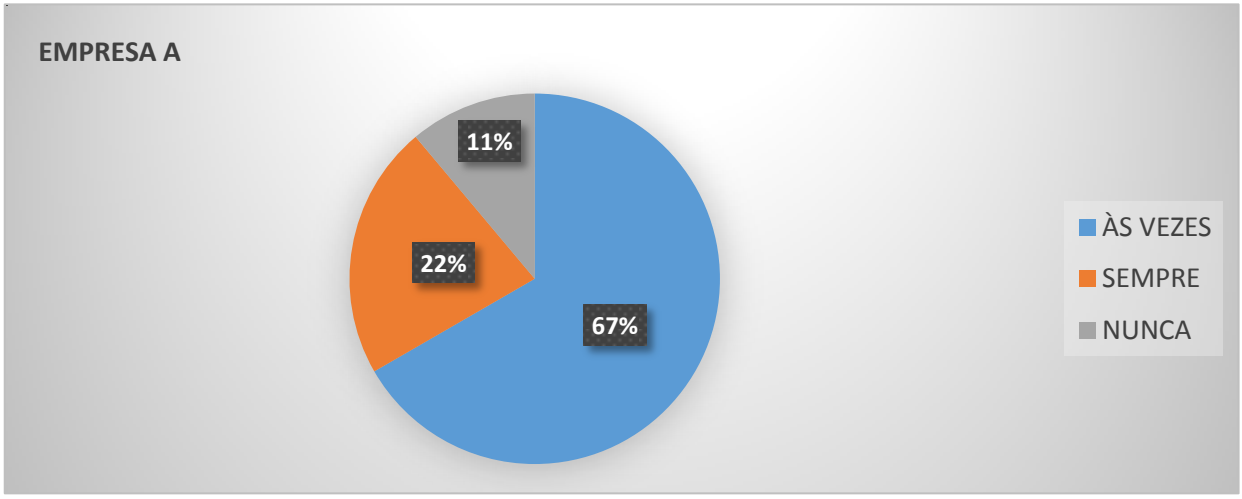

Gráfico 7: Participação dos colaboradores na tomada de decisão na empresa A.

Na empresa **B,** todos os colaboradores responderam **“NUNCA”** participaram nas tomadas de decisões

Análise: 67% dos colaboradores da empresa **A** afirmaram que participam “Às vezes” das tomadas de decisão, 22% responderam que “Sempre” e 11% afirmaram “Nunca” participar. Já para os colaboradores da empresa **B** os colaboradores “Nunca” participam das tomadas de decisões.

Na empresa **A** nota-se uma maior participação dos colaboradores na tomada de decisão. Enquanto na empresa **B** não se vê essa participação.

Nas perguntas subjetivas de 8 a 10 obteve-se as seguintes respostas:

8 - De que forma o líder lida com os conflitos entre os colaboradores?

Empresa A:

Entrevistado 01: *"nosso gerente é bastante cauteloso, sempre com muita calma e autonomia resolve tudo da maneira mais correta. "*

Entrevistado 02: *"chamando para conversar e repassando o comportamento correto segundo o código de ética da empresa. "*

Entrevistado 03: *"de forma sucinta chama os colaboradores para uma conversa amigável, tendo como ponto principal acabar com o atrito ocorrido. "*

Entrevistado 04: *"chamando-os os colaboradores para uma conversa. "*

Entrevistado 05: *"de forma equilhibrado tentando alcama ambas partes. "*

Entrevistado 06: *"sempre tentar amenizar a situação entre os colaboradores chama em particular pra conversar e tentar resolver o problema. "*

Entrevistado 07:*" conversando sempre com as duas partes envolvidas no conflito, ouvindo ambas parte. Controlando sempre a situação com respeito, sabedoria e razão. "*

Entrevistado 08: *"conversa com ambos, de uma forma sábia e educado respeitando as diferenças de cada um e suas opiniões. "*

Entrevistado 09: *"chamando e dialogando com as pessoas envolvidas. "*

Empresa B

Entrevistado 01: *"não fala nada! "*

Entrevistado 02: *"as vezes chama pra conversar"*

Entrevistado 03: *"não fala nada, deixa a briga se resolver entre eles. "*

Entrevistado 04: *" quando é muito grave chama um por um, mas na maioria das vezes não fala nada. "*

Análise: Há uma grande diferença nos líderes das empresas. Na empresa **A** o líder sempre chama para uma conversa no particular, tentando amenizar os conflitos e administrando para que os mesmos não venham mais a ocorrer. Porém na empresa **B** percebe-se a omissão do líder na gestão dos conflitos, uma vez que toma poucas atitudes e deixa os problemas serem resolvidos entre os colaboradores.

9- Como acontece o relacionamento interpessoal entre as pessoas da empresa?

Empresa A:

Entrevistado 01: *"apesar de todas as diferenças, todos nós nos tratamos bem. "*
Entrevistado 02: *"com respeito, porem em alguns momentos a falta do mesmo."*
Entrevistado 03: *"Como na grande parte das empresas, há desavenças, e em alguns momentos a falta de caráter fala mais alto, mas nada que uma boa conversa não possa resolver."*
Entrevistado 04: *"como todas as pessoas tem diferenças, porem na hora de se unir para o bem estar da loja que é meta, todos trabalham em conjunto."*
Entrevistado 05: *"confraternizações e por meio de festas etc."*
Entrevistado 06: *"fazemos café da manhã para conversarmos um pouco e saber como é a vida de cada um dos funcionários fora da loja."*
Entrevistado 07: *"o relacionamento é satisfatório e contribui positivamente para o bom ambiente dentro da empresa."*
Entrevistado 08: *"de uma forma boa e agradável."*
Entrevistado 09: *"relacionamento normal, pessoas muito boas de se trabalhar."*

Empresa B:

Entrevistado 01: *"todo mundo fala com todo mundo, mas tem muitas brigas de vez em quando."*
Entrevistado 02: *"muitas vezes tem xingamentos, só o seu Domingos e o amarelin que não se gostam, mas o restante se dão bem."*
Entrevistado 03: *" todos se dão bem, menos o seu Domingos e o amarelinho. "*
Entrevistado 04: *" tem suas diferenças, mas no final se gostam. "*

Análise: Na empresa **A** o relacionamento interpessoal acontece por meio da comunicação entre todos, além do respeito, confraternizações e cafés da manhã. Essas atitudes são bastante importantes pois faz com que os colaboradores possam compartilhar seu dia a dia além de manter um bom ambiente de trabalho. Já na empresa **B** o que pôde se notar é que há bastantes conflitos e um grande problema

organizacional com dois integrantes da organização. Isso é prejudicial à empresa, pois ambos não conseguem trabalhar juntos.

10. Como acontece a conciliação dos desentendimentos?

Empresa A:

Entrevistado 01: *"na maioria das vezes quem errou sempre procura pedir desculpas."*
Entrevistado 02: *"através do líder chamando para uma boa conversa."*
Entrevistado 03: *"com um bom diálogo entre as partes."*
Entrevistado 04: *"naturalmente com o passar do tempo."*
Entrevistado 05: *" Atraveis a intervenções da gerencia para os mesmo pedirem desculpa um com outro."*
Entrevistado 06: *"o líder chama a atenção do mesmo e tenta resolver o desentendimento ente eles."*
Entrevistado 07: *"com diálogo e pedido de desculpa e um acordo entre ambas as partes para que tal conflito não se repita. Mas se voltar a ocorrer é feita advertência por escrito."*
Entrevistado 08: *"com uma boa conversa e pedido de desculpas entre os envolvidos."*
Entrevistado 09: *"sentar e conversar para resolver o desentendimento."*

Empresa B:

Entrevistado 01: *"passa umas horas e já tá todo mundo se falando."*
Entrevistado 02: *"pedido de desculpas."*
Entrevistado 03: *"quando ninguéim percebe todos já estão se falando de novo."*
Entrevistado 04: *"quando tem que fazer alguma coisa juntos."*

Análise: Na empresa **A** na maioria das vezes o líder está sempre na resolução dos problemas, buscando a melhor maneira para a resolução dos conflitos. Já na empresa **B** os conflitos são resolvidos entre os próprios conflitantes.

De acordo com a pesquisa foi possível analisar como a diversidade e os conflitos interferem no comportamento organizacional. Foram analisadas duas empresas totalmente distintas. A empresa **A** trabalha com metas enquanto a empresa **B** apenas com a rentabilidade. Todas compostas por pessoas com suas características individuais. Entretanto nota-se fatores que colaboram na hora do conflito, como por exemplo o nível de escolaridade, já que por não possuir conhecimento específico, muitos colaboradores não aceitam determinadas opiniões. Na empresa **B** em que os funcionários apresentam um nível de escolaridade baixo, é notório que os conflitos são mais frequentes, o líder não possui autonomia na resolução dos problemas e se encontra uma grande dificuldade na realização dos questionários. Porém na empresa **A,** os colaboradores possuem um nível de escolaridade maior como Ensino Médio e até mesmo o nível Superior completo. Entretanto é uma empresa nacionalmente conhecida e trabalha em cima da realização de metas e isso auxilia a atuação do líder na gestão dos conflitos.

CONCLUSÃO

Com o mundo cada vez mais globalizado, a concorrência e competição também crescem na mesma proporção. Portanto, aprimorar o conhecimento, buscar melhorias organizacionais e estar apto a realização de mudanças comportamentais, são aspectos importantes para melhoria no desempenho da empresa. Todas as pessoas são estudantes do comportamento. Embora no dia a dia ninguém perceba que observa ações de outras pessoas e que muitas das vezes tentam interpretar o que vê ou prever a ação dessas pessoas em determinadas circunstâncias

Desse modo, sabe-se que é através do comportamento organizacional que as pessoas que pretendem participar direta ou indiretamente das organizações, seja ela como membro, cliente, fornecedor, dirigente, investidor, consultor ou até mesmo admirador - precisam ter a ciência para poder fazer negócios, parcerias, desenvolver relacionamentos ou atividades com as organizações, então, é necessário ter o conhecimento de como são e como funcionam as organizações para que possam entender suas manifestações, características e, consequentemente seu sucesso ou fracasso.

Assim, pode-se dizer que o comportamento organizacional se ocupa do estudo de como as pessoas que compõem uma organização agem e de como esse comportamento afeta o desempenho seja de forma positiva ou negativa. Com o presente estudo, a compreensão sobre o tema abordado, ficou mais clara de modo a entender todos os fatores influenciadores no comportamento organizacional.

Com a gama de autores utilizados para esse estudo, foi notório observar a importância do comportamento organizacional, bem como entender de que modo interagir em uma organização dotada de tanta diversidade e como lidar com os conflitos existentes.

Mediante isto, pode-se responder a seguinte questão norteadora: De que forma os conflitos e a diversidade interferem no comportamento organizacional? Segundo os gestores e os funcionários das duas empresas pesquisadas, a diversidade, embora esteja presente nas organizações, são fontes geradoras para os conflitos e estão no cotidiano de qualquer empresa, já que cada indivíduo possui uma cultura, uma percepção, suas crenças e valores, e esses fatores interferem na produtividade, bem como no alcance das metas e objetivos estipulados.

No entanto nota-se que em cada empresa o líder tem uma forma distinta de agir. Na empresa A, por ser uma empresa nacionalmente conhecida, usa técnicas de treinamento de pessoal, com participação dos colaboradores em algumas tomadas de decisão, além de dispor de incentivos motivacionais de modo a obter um melhor clima organizacional e desse modo, buscar a conciliação e o entendimento das causas tentando encontrar a melhor maneira para a resolução dos problemas.

Já a empresa B, é um empreendimento de pequeno porte, não dispõe de incentivos aos funcionários, não há a participação dos mesmos nas tomadas de decisões e o líder raras vezes tem conhecimento dos conflitos existentes, isso prejudica a organização. Esse fato se justificou, quando alguns colaboradores apontaram um conflito existente na empresa entre dois integrantes e que foi notório que este prejudica a organização na hora da realização de suas atividades.

Conclui-se, portanto, que é necessário obter uma atenção maior aos funcionários, saber de que modo estão interagindo, se as características individuais de cada um estão sendo respeitadas e como utilizar a diversidade e os conflitos a favor da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALONSO, Féliz Ruiz; LOPÉZ, Francisco Granizo; CASTRUCCI, Plínio de Lauro. **Curso de ética em administração: empresarial e pública.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BATISTA, Elines dos Santos. O comportamento humano nas organizações e a produtividade. In: ALMEIDA, Djalmira de Sá (Org). **Produzindo textos acadêmicos: saneamento básico, saúde, cultura, sociedade e meio ambiente sustentável no Tapajós.** Curitiba, PR: CRV, 2015. p.333-342.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Sociologia aplicada à administração.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERTONCINI, Cristine; BRITO, Adriana; LEME, Elisangela; SILVA, Ismael. **PROCESSO DECISÓRIO: a tomada de decisão.** 2013 Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QjxDDqGcS5r3dHL_2013-5-3-12-8-34.pdf. Acessado em 12 de abril de 2016 às 16 h e 37 min.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência Política**. 2000. Disponível em: http://unifra.br/professores/14104/Paulo%20Bonavides-Ciencia%20Politica%5B1%5D.pdf. Acessado em 13 de abril de 2016 às 10 h e 29 min.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração.** 3.ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração- Teoria, Processo e Prática.** 3. ed. São Paulo: Markron, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração.** 2. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Paula Cristina. **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.** 2010. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho/. Acessado em 29 de Outubro de 2016 às 15 h 19 min.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Altas, 2000.

LEITE, Rayane Chagas; FRASNELLI, Renata da Silva. **MOTIVAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES**. S/A Disponível em: http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/4bbc8ec867.pdf. Acessado em 10 de novembro de 2016 às 23 h e 16 min.

LIMA, Josimara Alves de. **LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO.** 2012. Disponível em: http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Josimara-Alves-de-Lima.pdf. Acessado em 12 de novembro de 2016 às 17 h e 21 min.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antônio. **Fundamentos de Administração.** 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações.** 4. ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

PESCADA, Carlos Alberto. **As fases do processo de tomada de decisão.** 2008. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-fases-do-processo-de-tomada-de-decisao/20959/. Acessado em 19 de novembro de 2016 às 23 h 47min.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 4. ed. São Paulo: Rêspel, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SÁ, Antônio Lopes de. **Ética profissional.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23ª. São Paulo: Cortez, 2007.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf. Acessado em 11 de Novembro de 2016 às 14 h 42 min.

VIEIRA, Paulo. **O que são valores para uma empresa?** 2012. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-valores-para-uma-empresa/67438/. Acessado em 14 de Novembro de 2016 às 23 h 11 min.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. II. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

APÊNDICES

CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA

FACULDADE DE ITAITUBA -FAI

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo sobre a diversidade e conflitos organizacionais

QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS

1. **Perfil e Identificação do Entrevistado:**

a. – Sexo: Feminino( ) Masculino( )

b. – Escolaridade/ Área de Formação: _____

c. – Sócio ou Funcionário: _____

d. – Função que ocupa na empresa: _____

e. – Idade: _____

f. – Tempo de atuação na empresa: _____

2. **Como você classifica o clima organizacional da sua empresa**

Excelente( ) Bom( ) Ruim( ) Péssimo( ) Indiferente( )

3. **Você já foi desrespeitado por possuir uma cultura diferente ou opiniões diferentes?**

Sim( ) Não( ) Não percebi( )

4. **Há algum tipo de diferença no relacionamento do líder com os funcionários por causa da cultura ou modo de ser das pessoas?**

Sim( ) Não( ) Não sei responder( )

5. **Com qual frequência ocorrem os conflitos?**

Às vezes( ) Sempre( ) Nunca( )

6. **Você acredita que os desentendimentos entre os colaboradores interferem na produtividade?**

Sim( ) Não( ) Não sei responder( )

7. **Os colaboradores participam na tomada de decisão da empresa?**

Às vezes( ) Sempre( ) Nunca( )

8. **De que forma o líder lida com os conflitos entres os colaboradores?**

_____
_____
_____
_____

9. **Como acontece o relacionamento interpessoal entre as pessoas das empresas?**

_____
_____
_____
_____

10. **Como acontece a conciliação dos desentendimentos?**

_____
_____
_____
_____

CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA

FACULDADE DE ITAITUBA -FAI

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo sobre a diversidade e conflitos organizacionais

QUESTIONÁRIO AO GESTOR

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:

g. – Sexo: Feminino( ) Masculino( )

h. – Escolaridade/ Área de Formação: _____

i. – Função que ocupa na empresa: _____

j. – Idade: _____

k. – Tempo de atuação na empresa: _____

2. Como você classifica o clima organizacional da sua empresa

Excelente( ) Bom( ) Ruim( ) Péssimo( ) Indiferente( )

3. Você já foi desrespeitado por possuir uma cultura diferente ou opiniões diferentes?

Sim( ) Não( ) Não percebi( )

4. Há algum tipo de diferença no relacionamento do líder com os funcionários por causa da cultura ou modo de ser das pessoas?

Sim( ) Não( ) Não sei responder( )

5. Com qual frequência ocorrem os conflitos?

Às vezes( ) Sempre( ) Nunca( )

6. **Você acredita que os desentendimentos entre os colaboradores interferem na produtividade?**

Sim( ) Não( ) Não sei responder( )

7. **Os colaboradores participam na tomada de decisão da empresa?**

Às vezes( ) Sempre( ) Nunca( )

8. **De que forma o líder lida com os conflitos entres os colaboradores?**

_____
_____
_____
_____

9. **Como acontece o relacionamento interpessoal entre as pessoas das empresas?**

_____
_____
_____
_____

10. **Como acontece a conciliação dos desentendimentos?**

_____
_____
_____
_____