

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
-FEAAC-  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

HERNANE CASTRO DE ANDRADE

FORTALEZA, JUNHO/2000

## CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

AUTOR: HERNANE CASTRO DE ANDRADE

ORIENTADORA: NANCY FERNANDES MATIAS

Monografia submetida à coordenação do curso de Administração de Empresas como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade Federal do Ceará.

FORTALEZA, JUNHO/2000

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos à obtenção da graduação em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

  
HERNANE CASTRO DE ANDRADE

Data de aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

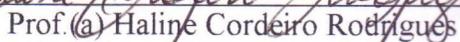
  
Prof.(a) **NANCY FERNANDES MATIAS**

Orientadora

\_\_\_\_\_  
Nota

  
Prof.(a) **Márcia Negreiros Viana**

\_\_\_\_\_  
Nota

  
Prof.(a) **Haline Cordeiro Rodrigues**

  
\_\_\_\_\_  
Nota

## DEDICATÓRIA

A Deus, a minha família,  
Leitão, Suely, Rafael, Felipe e  
Alexandre.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ter iluminado meu caminho, e por estar ao meu lado seja nas horas boas ou ruins. A minha família, Leitão, Suely, Rafael, Felipe e Alexandre. A Nancy, que em muito me incentivou neste trabalho. A Esmaltec, pelo apoio prestado.

BSFEAACS

“ SE QUERES COLHER A CURTO PRAZO PLANTE CEREAIS, SE QUERES COLHER A LONGO PRAZO PLANTE ÁRVORES FRUTÍFERAS, SE QUERES COLHER PARA O RESTO DA VIDA INVISTA NO SER HUMANO”

SABEDORIA MILENAR CHINESA

## SUMÁRIO

8

<b>CAPÍTULO 1: Introdução</b>	9
<b>CAPÍTULO 2: O Ambiente Organizacional</b>	11
<b>CAPÍTULO 3: O Ser Humano nas Organizações</b>	16
<b>CAPÍTULO 4: Conflito, Fonte De Insatisfação No Trabalho</b>	22
<b>4.1. Motivação</b>	23
<b>4.2. Conflitos</b>	31
<b>CAPÍTULO 5: Esmaltec, Um Estudo Dos Conflitos Organizacionais.</b>	36
<b>CAPÍTULO 6: Conclusão</b>	39
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	41

**CAPÍTULO 1**

---

**INTRODUÇÃO**

---

## I. INTRODUÇÃO

Infelizmente as empresas brasileiras ainda não se policiaram quanto ao aprimoramento do capital humano, pois para elas a tecnologia, produtividade e competitividade são elementos primordiais na performance de suas organizações.

Em se tratando das organizações de grande porte, o advento da globalização ocasionará um mercado altamente competitivo no que diz respeito a estruturação tecnológica, proporcionando uma certa equivalência entre as empresas, daí parte a concepção de que o diferencial passará a ser o capital intelectual presente em cada empresa.

A harmonia e satisfação são alguns dos adjetivos que presentes em um grupo de pessoas, certamente irá proporcionar uma ótima probabilidade para se atingir determinado objetivo.

Contudo a satisfação de uma equipe de trabalho é algo altamente complicado, sensível a qualquer atitude, principalmente em se tratando de conflitos organizacionais.

A esta monografia é atribuída a função de abordar o tema conflito organizacionais, mostrando o ambiente organizacional, as pessoas no ambiente de trabalho, as causas de um conflito, assim como suas conseqüências e maneiras de evitá-lo. Para isso é traçado uma paralelo entre a teoria bibliográfica e um estudo de caso em uma empresa de grande porte no setor metalúrgico.

A elaboração deste trabalho está baseada nos seguintes tópicos: O ambiente organizacional; o ser humano nas organizações; conflito fonte de insatisfação no trabalho; e por último, um estudo de caso identificando as situações envolvendo o tema, assim como uma abordagem mostrando algumas sugestões no sentido de colaborar com o estudo do comportamento humano.

**CAPÍTULO 2**

---

**O AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

---

A organização é uma atividade básica da administração: serve para agrupar e estruturar todos os recursos, sejam humanos ou não-humanos para atingir os objetivos pré-determinados.

Para Harold KOONTZ citado CHIAVENATO (1987:298), a organização seria:

“Um agrupamento das atividades necessárias para realizar objetivos e planos, a atribuição dessas atividades e departamentos apropriados e as pessoas necessárias para delegação e coordenação da autoridade”.

Constata-se que uma organização não existe sem pessoas, e essas não vivem isoladamente. Na sua dinâmica deve haver uma cooperação e uma interação entre as pessoas, para que se consiga alcançar os objetivos organizacionais.

“Uma organização é um grupo de indivíduos com uma meta comum, reunidos por um conjunto de relacionamentos, autoridade e responsabilidade”.  
( MEGGINSON e outros; 1986:91)

Nessa perspectiva as organizações começam a crescer e a se expandir, mudando sua configuração física e funcional, havendo com isso um acréscimo nos níveis hierárquicos gerando gradativamente um distanciamento entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais. Além do mais esse crescimento conduz a uma grande complexidade dos papéis funcionais e dos relacionamentos.

Para Chiavenato, a palavra organização possui vários sentidos em administração:

1. Organização sob ponto de vista das ciências comportamentais: é um sistema de comportamentos de todos os participantes da organização;

2. Organização no sentido de empresa: -envolve as pessoas unidas dentro de uma organização para atingir objetivos comuns;

3. Organização como função administrativa: envolve a noção de organização como parte do processo administrativo. Para que os objetivos sejam atingidos e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser organizadas de maneira lógica e a autoridade bem distribuída, a fim de evitar conflitos e confusões.

É importante ressaltar algumas teorias administrativas relacionadas as organizações:

#### A ABORDAGEM CLÁSSICA

Estudadas por TAYLOR e por FAYOL Escola da Administração Científica e Teoria Clássica , respectivamente e separadamente, foi dada ênfase as tarefas e a especialização do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho, proporcionando uma abordagem rígida e mecanicista onde considerava o homem um mero ocupante de um cargo dentro de uma hierarquia centralizada. Essa teoria mostrou-se incompleta e parcialista.

#### A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Proposta MAYO com experiência de HAWTHORNE, foi uma reação de oposição a abordagem clássica. Essa teoria dá ênfase ao homem e ao clima psicológico do trabalho, superestimando os aspectos informais e emocionais da organização. Dentro dessa visão romântica e ingênua do trabalho, ela mostrou-se incompleta e imparcial, apenas reforçando alguns aspectos organizacionais que a abordagem clássica havia rejeitado.

## A TEORIA DA BUROCRACIA

Tentou ser um modelo ideal e racional de organização que pudesse ser aplicado as empresas. WEBER definiu algumas importantes características de uma organização burocrática e racional. Porém alguns autores como, MERTON, SELZINK, GOULDNER, e outros comprovaram várias distorções dentro da burocracia, mostrando que, apesar de representar um avanço da organização formal pela abordagem clássica, acabou sendo pouco flexível a inovação necessária a uma sociedade moderna em processo de grandes mudanças.

## A TEORIA ESTRUTURALISTA

Veio representar um desdobramento da teoria da burocracia e uma leve aproximação da teoria das relações humanas. Representa uma visão crítica a organização formal.

Dentre as organizações, existem aquelas que são feitas para atingir objetivos de lucro, como meio de auto-sustentarem através de excedente de resultados financeiros e de proporcionarem retorno de investimentos ou de capital, como também existem organizações que não incluem obrigatoriamente o lucro como um de seus objetivos principais. Assim, as organizações podem perseguir objetivos lucrativos ou não. “As empresas constituem exemplos típicos de organizações lucrativas. As empresas produzem bens ou serviços, empregam pessoas, utilizam tecnologia, requerem recursos e , sobretudo, necessitam de administração.” ( CHIAVENATO, 1989:25)

Para Chiavenato, são as seguintes características que fazem as empresas diferentes das demais organizações:

-As empresas são orientadas para o clima: embora seu propósito final seja produzir bens e serviços, o seu propósito de imediato é exatamente o retorno financeiro que excede o custo.

-As empresas assumem risco: os riscos envolvem tempo, dinheiro, recursos e esforços. As empresas não trabalham em condição de certeza.

-As empresas são dirigidas por uma filosofia de negócios: os administradores de cúpula tomam decisões que se relacionam com mercados, custos, preços, concorrência, regulamentos do governo, legislação conjuntura econômica, relações com a comunidade além de assuntos internos relativos à estrutura e comportamento da empresa.

-As empresas são geralmente avaliadas sob um ponto de vista contábil: a abordagem contábil é importante, pois os investimentos e retornos devem ser registrados, processados e avaliados de uma forma simplificada, e medidas em termos de dinheiro.

-As empresas devem ser reconhecidas como negócios pelas demais organizações e pelas agências governamentais.

-As empresas constituem propriedade privada: ou seja, deve ser administrada pelos seus proprietários ou acionista ou administradores profissionais.

### CAPÍTULO 3

---

## O SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

---

Há, quase um século vem se discutindo o problema científico do fenômeno organizacional do trabalho e o conceito de pessoa dentro da organização nunca ficou claro. Nos anos 90, com a grande importância dada a qualidade, competitividade e lucratividade, traz as pessoas como principal diferencial competitivo destacando assim, a grande complexidade desse processo.

O trabalho pode ser “utilitarista, mecanicista e unidirecional” está a cada dia mais manifestando grande insatisfação aos indivíduos ocasionando assim desajustes e até conflitos.

As organizações da maneira que foram construídas e desenvolvidas possuem grandes barreiras entre a essência do homem e o papel que lhe é determinado a executar. E exercem uma grande influência sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos e enriquecedor ou contrariamente, manipular sua personalidade. Mudando a forma de ser, pensar e agir.

AQUINO in: KANAANE ( 1994:57) define o trabalhador com “uma unidade em constante interação com as outras pessoas, com os demais diversos grupos sociais, sendo, portanto, a comunicação ( interpessoal, profissional ou qualquer outro tipo de contato), a interação com os terceiros, a convivência, etc, condições imprescindíveis à sobrevivência e produtividade humanas”.

Para estudar as pessoas em uma organização, Chiavenato tem duas alternativas.

1. Considerar as pessoas como pessoas: dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais.

2. Considerar as pessoas como recursos: dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competência necessárias para a tarefa organizacional. ( CHIAVENATO, 1989:89)

“ O homem é um animal social, porque se caracteriza por uma irreprimível tendência a vida em sociedade e em participações multigrupais. Os homens vivem em organizações, e em ambientes bem mais complexos e dinâmicos, onde montam um sistema total, dentro do qual organiza e dirige seus assuntos.” ( Chiavenato, 1989:89)

Entretanto, a variabilidade do homem é muito grande. As pessoas possuem grande diferenças individuais, cada pessoa tem sua personalidade própria, seus conhecimentos, habilidades, seus objetivos e motivações, etc. “Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito as influências de uma enormidade de variáveis.”( CHIAVENATO, 1989:90)

Para MCCGREGOR citados por CHIAVENATO, existem duas concepções sobre a natureza humana: a tradicional ( a qual denominam teoria “X”) e a moderna ( a qual denominam a teoria “Y”). Vejamos as duas teorias:

- A teoria “x” é uma concepção tradicional de administração, para Chiavenato, se baseia em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano:

- homem é indolente e preguiçoso por natureza: ele só trabalha o mínimo possível e em troca de recompensas salariais ou materiais.

- Falta-lhe ambição: não assume responsabilidades, prefere viver dependente.

- homem é egocêntrico: seus objetivos pessoais sempre se opõem aos objetivos da organização.

- Resiste a mudanças: Pois procura segurança, tem receios de assumir riscos que possam lhe prejudicar.
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado.
- Em função dessas concepções da teoria “x” reflete um modelo de administração rígido e autocrático. Onde as pessoas são vistas como meros recursos ou meio de produção.
- A administração é responsável pela organização dos recursos da empresa.
- A administração tem que dirigir os esforços das pessoas, incentivá-los, controlando e modificando suas ações afim de atender os objetivos da empresa.
- A administração tem que persuadir, recompensar e controlar, e suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função das necessidades da empresa.
- A empresa deverá utilizar a remuneração como meio de recompensa ou de punição.

“A teoria “x” representa o estilo de administração tal como foi definido (...) em diferentes estágios da teoria administrativa: o bitolamento da iniciativa individual, o aprisionamento da criatividade do indivíduo, o estreitamento da atividade profissional através método pré-estabelecido e da rotina de trabalho”. ( CHIAVENATO:1989:136)

A teoria “y”, segundo Chiavenato, se baseia em concepções e premissas atuais e seus preconceitos a respeito da natureza humana, a saber:

O homem não tem desprazer de trabalhar: onde o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e de recompensa ou uma fonte de punição, dependendo das condições controláveis. Para o homem, o trabalho é uma coisa tão natural como jogar ou descansar.

As pessoas não, por natureza, passivas ou resistentes às necessidades das empresas: elas podem se tornar assim, dependendo de sua experiência profissional negativa em algumas empresas.

O homem aprende sob certas condições não somente aceitar, mas também procurar responsabilidade: a fuga a responsabilidade, a falta de ambição e preocupação com a segurança pessoal são conseqüências de uma experiência insatisfatória de cada pessoa em particular, decorrente de alguma experiência negativa em alguma empresa.

A capacidade de alto grau de imaginação e criatividade na solução dos problemas. Dependendo das condições de sua vida, as potencialidades intelectuais são apenas parcialmente utilizados.

A partir dessas concepções a respeito da natureza do homem, a teoria “y” desenvolve um tipo de administração muito aberto, dinâmico e democrático através do qual “administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.” ( CHIAVENATO, 1987:137)

Características da teoria “y”:

A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa estão presente em todo ser humano. A administração deve proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, estas características.

Criar condições organizacionais e métodos de operações para o qual as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, dirigindo seus esforços em direção aos objetivos da empresa é a tarefa primordial das organizações.

**CAPÍTULO 4**

---

**CONFLITO: FONTE DE INSATISFAÇÃO NO TRABALHO**

---

Através do estudo do comportamento humano, dando ênfase ao aspecto motivacional, veremos o momento em que o conflito, irá gerar insatisfação no trabalho, assim como também, saberemos suas causas e consequências. Por conseguinte, iremos proporcionar uma série de estratégias que visam solucionar tais conflitos.

#### 4.1 MOTIVAÇÃO

Os diferentes interesses entre os indivíduos, os mais variados tipos de comportamento, as diversas atitudes individuais em relação aos acontecimentos, e ao desempenho de suas tarefas com relação ao trabalho, nos permite ver e acreditar de uma forma clara, que... “as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”. E é essa diferença que nos explica o porque que uma simples regra geral não possa ser suficiente para definir a motivação humana.

Para BERGAMIN (1991:20), as pessoas realmente são diferentes uma das outras, não apenas porque já nasceram assim pelo fato de trazerem uma bobagem inata própria ( carga genética, vivências intra-uterinas e experiências do parto), como também porque acumularam dentro de si experiências vividas inéditas ao longo das várias etapas do seu amadurecimento ( infância, adolescência, maturidade e velhice), parece ser mais adequado vestir o princípio moral e afirmar: “faça aos outros aquilo que eles esperam que você lhes faça”.

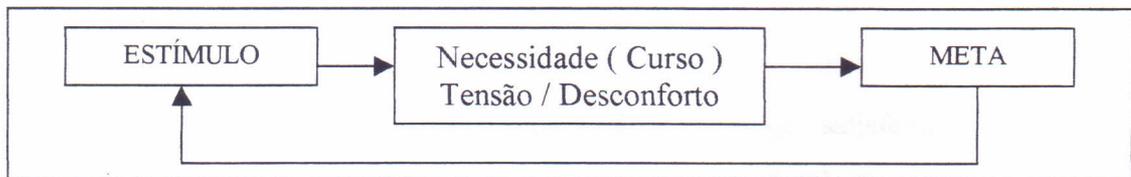
Mas, “apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas: embora os padrões de comportamento variem profusamente, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas”. ( CHIAVENATO, 1989:100)

Para LEAVITT, citado por CHIAVENATO (1989:102) existem três suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano:

1. O comportamento é causado por estímulos internos (hereditariedade) e externos (meio-ambiente).
2. O comportamento é motivado, ou seja, há sempre um objetivo a ser atingido.
3. O comportamento é orientado para os objetivos, haverá sempre um “desejo”, uma necessidade para designar os motivos do comportamento.

Se as suposições estiverem corretas, comportamento nunca será espontâneo, haverá sempre uma causa (objetivo) para que ela exista .

#### O Modelo Básico de Comportamento



Fonte: LEAVITT, Harold J. Managerial Psychology, Chicago, 1964:9

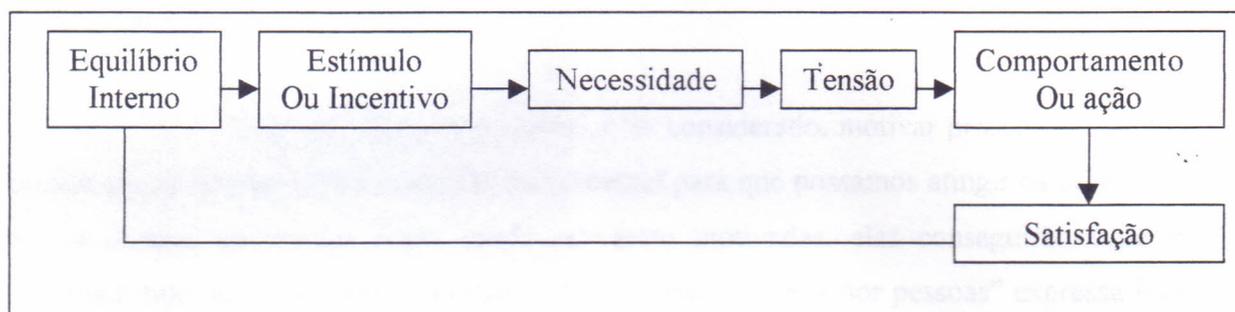
Embora este modelo seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado variará, dependendo das percepção do estímulo, das necessidades dos desejos que variam de pessoa para pessoa.

“Uma necessidade rompe qualquer estado de equilíbrio do organismo causando tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a

satisfação da necessidade e , portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, a sua forma de ajustamento ao ambiente”. - (CHIAVENATO, 1989:101)

Esse ciclo motivacional está representado da seguinte forma:

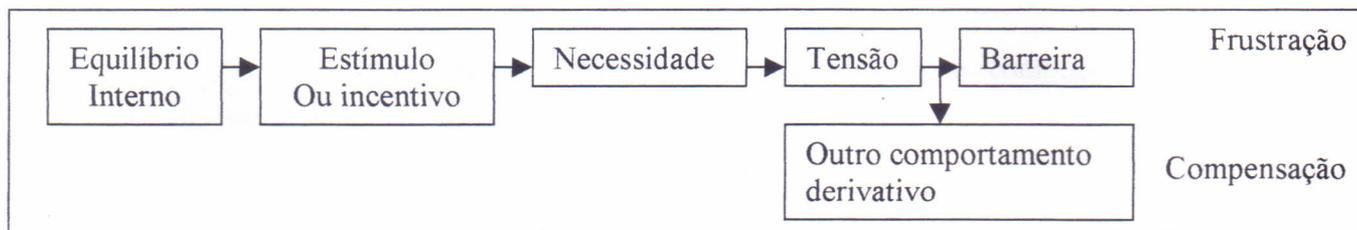
Etapa do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.



Fonte: CHIAVENATO; 1981:81

“... Uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada ( quando a satisfação é impedida) ou compensada ( transferida para outro objeto ), no ciclo motivacional, muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Não encontrado uma saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica ( agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença, etc.), seja por via fisiológica(tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas, etc.) Outras vezes, a necessidade não é satisfeita, nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isto se dá quando a satisfação de uma outra necessidade reduz ou

aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.” ( CHIAVENATO, 1989:102)



Fonte: CHIAVENATO; (1989:102)

Qualquer que seja o trabalho a ser considerado, motivar pessoas é uma das tarefas mais importantes e a condição fundamental para que possamos atingir os objetivos. Se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipo de dificuldades. O ditado: “Uma empresa é feita por pessoas” expressa isso muito bem.

“... por mais excelente que seja a organização que criamos, ela será inútil, ou mesmo contraproducente, se as pessoas não se sentirem motivadas.” ( YOSHIO KONDO, 1994:4)

Na busca de explicar um pouco melhor e nos ajudar a compreender a motivação humana, foram feitas várias teorias. Vejamos algumas a seguir:

-Maslow formulou uma teoria e se baseou na hierarquia das necessidades onde nos explica que na medida que o homem satisfaz as suas necessidades básicas ele procura por outras mais elevadas.

MASLOW in: CHIAVENATO (1989:103) comenta: “... As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a

manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou permanente. O homem é uma animal que sempre deseja. Não há necessidade que pode ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.”

A “hierarquia das necessidades” de Maslow é composta por cinco necessidades fundamentais, são elas:

1. Necessidades fisiológicas: são chamadas de necessidades primárias, mas são de grande importância para o homem. Pois, a menos que as circunstância sejam especiais, as suas necessidades de amor, status e reconhecimento não terão importância se seu estômago estiver vazio há um certo tempo. Mas, quando se come regularmente, a fome deixa de ser motivação importante. O mesmo ocorre com as outras necessidades fisiológicas: ar, repouso, abrigo, etc.

2. Necessidades de segurança; também é necessidade primária ela vem imediatamente depois que a necessidade fisiológica é satisfeita. São necessidades de proteção contra perigo, a ameaça, a privação.

3. Necessidade Sociais: Quando as necessidades fisiológicas do homem estão satisfeitas e ele está seguro com relação ao seu bem estar físico, suas necessidades sociais tornam-se importante motivação no seu comportamento, são elas: necessidade de participação, de associação, de aceitação por parte dos companheiros, de amizade, etc.

4. Necessidade de estima: São as necessidades complementares às necessidades sociais. Essas necessidades são raramente satisfeitas pois o homem só vai a procura dessas necessidades quando as fisiológicas, de segurança e as sociais estão razoavelmente satisfeitas. São as necessidades

relacionadas com a auto confiança, a realização, a competência, conhecimento, independência, status, amor, etc.

5. Necessidades de auto-realização: São as necessidades de cada um realizar o seu próprio potencial, o seu autodesenvolvimento. Também é um tipo de necessidade que nem todos os indivíduos conseguem alcançar.

A obra de Marcos Vinicius Rodrigues ( 1994:41 ) menciona que maslow em outra fase de seus estudos admite que sua “hierarquia” na realidade é menos rígida do que foi sugerida quando disse:

“...por exemplo: uma vez satisfeita uma necessidade surge outra. Isso pode dar impressão errada de que uma necessidade deve ser 100% satisfeita antes de surgir a próxima. Na realidade, a maioria das pessoas normais em nossa sociedade se encontram parcialmente insatisfeitas em todas as suas necessidades fundamentais. Tomando números arbitrários, podemos dizer que o cidadão médio satisfaça talvez 85% das necessidades fisiológicas, 70% das de segurança e de 10% das de auto realização.”

A teoria das necessidades humanas propostas por Maslow salienta que “a natureza humana é complexa e constituída por fatores biopsicossociais.” A partir do momento em que o homem se realiza fisicamente, psicologicamente e socialmente se torna mais integralmente ser humano e mais coerente com a sua própria natureza.” Esse processo, de desenvolvimento, beneficia não só o homem, individualmente, mas as organizações e a sociedade como um todo, visto que ela fica mais capaz nos aspectos físicos e mentais, tornando suas realizações mais qualitativas. ( Aguiar, 1991:176)

A teoria da motivação de HERZBERG, foi feita com base em um estudo empírico com engenheiro e contadores onde se fundamenta-se no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, isto é, após um estudo, e análise de teorias, HERZBERG levantou a hipótese dois fatores: onde os fatores que produzem satisfação no trabalho são distintos daqueles que produzem insatisfação.

Os fatores capazes de produzir insatisfação foram denominados higiênicos e os que produzem satisfação ficou chamado de motivadores:

Fatores higiênicos:

Esses fatores referem-se “as condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais do trabalho”. ( CHIAVENATO, 1989:107)

HEZBERG in: Marcos Vinícius RODRIGUES (1994:45) disse que esses fatores expressam “o impulso natural para evitar o sofrimento causado pelo meio ambiente mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas” são exemplo ou fatores higiênicos:

- a política e administração da empresa;
- as relações interpessoais com os supervisores;
- supervisão
- condições de trabalho
- salários
- status
- segurança do trabalho.

“Os fatores de higiene não conduzem à motivação, fazem apenas com que as pessoas se movam e, se deixarem de existir, ela voltará ao estado de apatia, exigindo doses cada vez mais reforçadas para que tal movimento volte.” ( BERGAMINI: 1990:126)

### Fatores Motivacionais:

“Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com cargo em si. São fatores motivacionais que produzem em efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais.”  
( CHIAVENATO, 1989:107)

Para HERZBERG, estes fatores “relacionam-se com aquela característica humana singular que é a capacidade de realizar e , através da realização, desenvolver-se psicologicamente.” ( Marcus Vinícius RODRIGUES, 1994:45)

### São fatores motivadores:

- realização;
- reconhecimento;
- o próprio trabalho;
- responsabilidade;
- progresso ou desenvolvimento.

“Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas tem relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. As abordagens de Maslow e Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação.

do comportamento humano. Não obstante, apresentam também importantes diferenças.”  
( CHIAVENATO, 1989:109)

## 4.2 CONFLITOS

Como vimos no estudo da motivação, o conflito gera a insatisfação por impedir a realização de uma satisfação ou por implicar em uma possível turbulência no ambiente de trabalho. Diante de tal aspecto , abordaremos as origens , consequências e estratégias que visam a minimização dos conflitos.

Todo e qualquer ambiente que exista pessoas está propício a conflitos, neste caso iremos nos concentrar no ambiente empresarial. Nesta situação existem os conflitos entre indivíduos e entre grupos. Para tal podemos enumerar algumas fontes de conflitos, como: diferenças individuais, recursos limitados, diferenciação de papel e clima organizacional.

“ Os conflitos entre os grupos originam-se principalmente das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do clima organizacional”( GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1981:180)”.

### - Diferenças individuais

As diferenças individuais são uma grande fonte de conflitos, sejam elas fisiológicas, psicológicas ou individuais. Para tal afirmação tomaremos como base o seguinte exemplo: Em uma reunião entre chefes de equipe em que um deles é altamente temperamental, destes que modificam seu comportamento através de um simples problema e que não sabe ouvir seus companheiros, certamente ele terá grande possibilidades de gerar

conflitos com o líder que apresenta como característica, a calma, a capacidade de saber ouvir e de persuasão.

#### -Diferenças de Papel

Este conceito é um dos principais fatores que levam ao surgimento de conflitos, para explicarmos esta situação faremos a suposição de uma equipe de funcionários que trabalha em um determinado setor, e que um deles ao se destacar recebe do chefe a missão de supervisionar e coordenar a equipe, porém em nenhum momento o chefe reuniu todos os funcionários para participar sua decisão, logo quando ocorre a coordenação certamente irá surgir resistência por parte dos demais funcionários.

#### -Recursos limitados

A ausência de recursos é também um fator importante na origem de conflitos, pois é comum verificarmos em organizações a seguinte situação: por exemplo, o fato de o departamento de marketing de uma empresa receber mais recursos que o departamento de RH, certamente irá gerar além de insatisfação dos funcionários que trabalham no recurso humano, comentários e até mesmo bloqueio de informações e turbulência nos relacionamentos.

#### -Clima Organizacional

Para melhor compreendermos esta situação abordaremos a seguinte colocação: "O clima de uma organização é composto por um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, propriedades estas percebidas pelos empregados que estão metidos nesse ambiente e é uma das forças importantes que influenciam o comportamento. Entre essas propriedades podemos achar a estrutura, o desafio e a

responsabilidade, o apoio e o calor humano, o sistema de punição e recompensas, os padrões de desempenho, a orientação para a produção e o sentido de apoio. As propriedades deste clima agem entre si e tem forte impacto sobre variáveis importantes como satisfação, produção e eficiência. O impacto exato e sua direção são problemas ainda não resolvidos. Como essas propriedades influenciam o grupo e como agem sobre o conflito intergrupar é ainda questão de pesquisa e interesse. Por exemplo, um estudo longitudinal descobriu que os gerentes que tinham percepção positiva do clima organizacional possuíam maior aceitação de si mesmos e dos outros do que os gerentes com menos percepção positiva do clima organizacional.” ( GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1981:180)”.

#### ESTRATÉGIAS DE MINIMIZAÇÃO DO CONFLITO ITERGRUPAL

Devido a grande incidência de conflitos nas organizações é interessante que os gerentes ou pessoas que ocupem um papel de chefia, se policiem no sentido de evitar, minimizar e solucionar os conflitos, para isso abordaremos as seguintes estratégias: fuga, remendo, confronto.

-Fuga; a estratégia de fuga é aquela na qual o gerente ignora a situação de conflito, evitando comentários e até mesmo se abstendo do local, com o intuito de contornar a situação com o decorrer do tempo, esta estratégia é na minha concepção extremamente prejudicial a saúde organizacional, pois pode gerar comentários como o de que o gerente não se interesse com os problemas do grupo e da empresa.

R 14242569

-Remendo; esta estratégia baseia-se na resolução dos pequenos problemas deixando de lado os de maiores importância, para serem solucionados com o decorrer do tempo, essa e a estratégia de fuga, ambas são consideradas ineficazes, por prejudicarem o prestígio do gerente.

-Confronto,

“Há vários métodos de confronto destinados a minimizar o conflito intergrupual. Um destes métodos é a *negociação* dos problemas através dos grupos e de seus representantes.

Naturalmente isto coloca os negociadores em posições de compromisso. Um segundo método de confronto é a determinação de metas superordenadas que façam apelo aos grupos em conflito. Essas metas superordenadas seriam inatingíveis por um grupo em conflito. Essas metas superordenadas seriam intangíveis por um grupo apenas e estariam acima de todas as outras metas de qualquer grupo isolado. São necessárias várias condições para que as metas superordenadas tenham sucesso. Primeiro, os grupos devem querer resolver um problema comum. A identificação de um problema comum é difícil em si mesma. Segundo os gerentes ou líderes de determinado grupo devem querer resolver o problema. Finalmente, deverá haver alguma forma de recompensa para consecução da meta superordenada. A estratégia das metas superordenadas requer a elaboração de metas realistas e cheias de desafio, válidas para os grupos em conflito.

Uma terceira estratégia de confronto seria a identificação de um “inimigo comum” aos grupos em conflito. O inimigo poderia ser um competidor; um fator externo, como determinada política governamental; uma doença temida, como a fibrose cística ou a pobreza. Espera-se com isso que os grupos se unam e passem a trabalhar em harmonia, para combater o inimigo comum.

O quarto método de confronto é o aumento de comunicação e de compreensão entre os grupos. Muitas vezes, este método é tentado mediante uma troca de

pessoal entre os grupos, durante certo período. O Pressuposto que está atrás dessa estratégia é o de que o pessoal trocado pode aprender mais sobre o outro grupo e transmitir estas impressões a seus grupos de origem. A limitação desse método é que essa troca é tida como temporária. É ainda discutível o quanto cada pessoa pode aprender sobre o outro grupo, nestas condições.

Outro método de confronto é juntar os grupos conflitantes e fazer uma reunião de confronto formal. O Objetivo desse método é fazer que os grupos exponham suas idéias, uns para os outros, e que estudem as diferenças de opinião e percepção de modo que as superem. Supõe-se que esse tipo de interação estruturada resulte numa melhor compreensão das diferenças e das atitudes.

Algumas organizações usam para essas reuniões de confronto os representantes dos grupos. Esses indivíduos colhem as opiniões dos outros grupos, na reunião, e transmitem-nas a seus grupos de origem. O método continua até que os grupos cheguem a algum tipo de acordo. Supõe-se que qualquer reunião de confronto leve a maior grau de consciência entre os grupos". ( GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1981:180)".

**CAPÍTULO 5**

---

**ESMALTEC: UM ESTUDO DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

---

A Esmaltec, uma das 21 empresas do Grupo Edson Queiroz, foi fundada em 1963. Com uma área de 87.930m<sup>2</sup> e contando com a colaboração de 2.000 funcionários, é a única grande empresa de eletrodomésticos com nacionalidade brasileira.

É composta por 4 fábricas: Fogão, Refrigeração, Botijões e Plásticas.

Sua imagem é de uma empresa séria, que atende a população de classe média e baixa, na grande maioria dos seus produtos, sendo estes de ótima qualidade.

A empresa é dividida em vários departamentos, no entanto foi escolhido o área de recursos humanos, como fonte de informação para este estudo de caso.

Apesar de ser uma empresa séria e bem conceituada no mercado nacional e até mesmo no mercado internacional, a Esmaltec também é vítima de conflitos internos, que de alguma maneira acabam interferindo na performance do setor. Com o intuito de preservar a imagem dos funcionários que se propuseram a participar deste trabalho, esta situação em nenhum momento irá abordar nomes.

No ano de 1996, ingressava na empresa aquele que poderia ser apenas mais um no quadro de colaboradores da empresa, lotado no setor de cargos e salários, pôs-se a desempenhar com imperfeição as atribuições designadas a sua pessoa assim, como também procurou aperfeiçoar as atividades de todos os setores da área de RH, sem que em nenhum momento interferisse no papel de seus companheiros, somente apenas recebendo elogios.

O tempo foi passando, e com ele vieram suas realizações, como a informatização do setor pessoal, e outras que lhe renderam promoções e elogios a nível do grupo Edson Queiroz.

É interessante ressaltar que em nenhum momento foi atribuído a ele a realização dessas atividades, as quais ele realizava junto com suas tarefas como: demissão,

admissão, folha de pagamento, pagamento, venda internas, frequência salarial, pesquisa salarial, etc.

Daí em diante em reuniões com a chefia, ele recebeu a missão de coordenar os funcionários do setor pessoal, já que o mesmo apresentava bons conhecimentos, o que lhe assegurava tal função, porém em nenhum momento a chefia comunicou, a decisão de colocá-lo como coordenador, ao grupo, fato este que em muito prejudicou e vem prejudicando seu relacionamento com os demais, salvo pela sua capacidade de relacionamento.

Como estamos vendo houve conflito devido a uma falha na comunicação, neste caso a melhor solução seria o confronto, ou seja, era necessário uma reunião com o objetivo de participar a todos a decisão tomada pela chefia.

---

**CAPÍTULO 6**

---

**CONCLUSÃO**

---

O atual cenário mercadológico mundial vem sofrendo grandes mudanças, sejam elas, políticas, sociais, ou tecnológicas. Com isso o grau de concorrência está cada vez mais elevado, proporcionando assim estudos rigorosos a nível tecnológico.

No entanto é de se concordar que em um futuro bem breve o fator de diferenciação entre as empresas e que certamente vai ser considerado como primordial para sua performance será o capital intelectual. É claro que atualmente as organizações visam o ser humano, no entanto não a nível que o futuro irá exigir

A partir daí é que será necessário uma importância maior no que diz respeito ao estudo do comportamento humano, enfatizando sua motivação.

O estudo de caso apresentado nesta monografia vem mostrar o quanto é importante a motivação de um funcionário, pois independente da capacidade do profissional, seja ele, diretor ou servente, ambos vendem a imagem da empresa.

Com a conclusão desta monografia, esperamos que este assunto seja tema de mais estudos que visem o aprofundamento deste contexto, proporcionando assim uma possibilidade de geração de novas concepções e de um mercado mais atento ao ser humano.

**BIBLIOGRAFIA**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação. SP, Atlas. 1991

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa. Vol 1 e 2. SP, Atlas 1989

KONDO, Yoshio. Motivação Humana – Um Fator Chave Para Gerenciamento. SP, Editora Gente. 1994

KANAANE, Roberto. Comportamento Humano nas organizações – o homem do século XXI. SP, Atlas. 1994

GIBSON, James L. – Organizações: comportamento, estrutura, processos. SP, Atlas 1981

MEGGINSON, Leon C. e Outros. Administração – conceitos e aplicações. SP, McGraw Hill. 1987

RODRIGUES, Marcus Vinicius C. Qualidade de Vida no trabalho. RJ, Ed. Vozes. 1994