



**FACULDADE ALFAUNIPAC DE AIMORÉS**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BETHÂNIA ROBERTA HONORATO NEVES

TAYNARA FERREIRA RAPOSA

**PROJETO EMPRESARIAL**

**ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS NA NORT STAR**

AIMORÉS – MG

2021



**FACULDADE ALFAUNIPAC DE AIMORÉS**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BETHÂNIA ROBERTA HONORATO NEVES

TAYNARA FERREIRA RAPOSA

**PROJETO EMPRESARIAL**

**ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS NA NORT STAR**

Projeto de serviço apresentado a disciplina de Projeto Empresarial do Curso de Administração da Faculdade ALFAUNIPAC de Aimorés como requisito parcial para conclusão do curso.

Orientadores: Prof. Msc. José Roberto Passos Júnior e Prof.<sup>a</sup> Msc. Cyntia Carreiro Boechat.

AIMORÉS – MG

2021

BETHÂNIA ROBERTA HONORATO NEVES  
TAYNARA FERREIRA RAPOSA

**PROJETO EMPRESARIAL**  
ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS NA NORT STAR

Projeto de serviço apresentado a disciplina de Projeto Empresarial do Curso de Administração da Faculdade ALFAUNIPAC de Aimorés como requisito parcial para conclusão do curso.

Orientadores: Prof. Msc. José Roberto Passos Júnior e Prof.<sup>a</sup> Msc. Cyntia Carreiro Boechat.

Aprovado em: 15 / 12 / 2021

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Msc. Cyntia Carreiro Boechat  
Faculdade ALFAUNIPAC de Aimorés

---

Prof.<sup>a</sup> Regina Lia Poletti Sampaio Cupertino  
Faculdade ALFAUNIPAC de Aimorés

---

Prof. José Hélio de Assis  
Faculdade ALFAUNIPAC de Aimorés

Dedicamos este trabalho primeiramente à Deus, que nos deu força e nos capacitou para que pudéssemos chegar até aqui, aos nossos pais e aos nossos colegas acadêmicos de Administração, por todo apoio dado na execução do projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradecemos a Deus por estar sempre nos proporcionando saúde, força, coragem, determinação e principalmente humildade para alcançar nossos objetivos, entre eles a finalização deste trabalho.

Aos nossos familiares e amigos por todo amor, carinho, paciência, dedicação e esforço conosco, por acreditarem e apoiarem sempre nossos projetos de vida.

À nossa orientadora professora e mestre Cyntia Carreiro Boechat pela sua dedicação, atenção, apoio e orientação precisa durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores do curso de Administração da Faculdade Alfa UNIPAC, que contribuíram de forma espetacular para nossa formação acadêmica e profissional, a eles nossos sinceros votos de agradecimento.

A todos que contribuíram com o desenvolvimento deste projeto e que gentilmente cedeu parte do seu tempo para responder ao questionário.

E por fim, a todos que de forma indireta ou direta contribuíram para conclusão desse trabalho e conseqüentemente para conclusão do nosso curso.

## RESUMO

O presente Projeto Empresarial se trata de um projeto de serviço na empresa de nome fantasia Material De Construção e Construtora Nort Star, uma loja que atua principalmente no ramo de comércio varejista de materiais de construção em geral. O intuito deste projeto é identificar os pontos fracos da organização no setor de Gestão de Recursos Humanos, que necessita de atenção por ocorrer muitos conflitos entre funcionários e, conseqüentemente, um agravamento no desempenho dos mesmos. Foi identificada a necessidade de proporcionar à Nort Star uma solução para minimização de conflitos na equipe de funcionários. A empresa atua em um mercado onde existem poucos concorrentes regionais, explicado pelo tamanho da cidade, sendo três concorrentes diretos, que comercializam quase os mesmos tipos de produtos. Após a determinação das ações foram apresentadas possíveis soluções ao proprietário para que se pudesse contribuir com a melhoria da empresa. Diante da aplicação dos Estilos de Administração como ferramentas administrativa para gestão de conflitos, espera-se que a empresa amplie sua vantagem competitiva perante o mercado e alcance melhores resultados por meio de uma equipe mais unida e motivada.

**Palavras-chave:** Gestão de Conflitos. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

This is a service project at the company called Material De Construção and Construtora Nort Star, a store that operates mainly in the retail trade of building materials in general. The objective of this project is to identify the organization's weaknesses in the Human Resources Management sector, which needs attention because there are many conflicts between employees and, consequently, a deterioration in their performance. The need to provide Nort Star with a solution to minimize conflicts in the staff was identified. The company operates in a market where there are few regional competitors, explained by the size of the city, with three direct competitors, which sell almost the same types of products. After determining the actions, possible solutions were presented to the owner so that they could contribute to the improvement of the company. Faced with the application of Management Styles as administrative tools for conflict management, it is expected that the company will increase its competitive advantage in the market and achieve better results through a more united and motivated team.

**Keywords:** Conflict Management. People Management. Development.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca Nort Star Correia Material de Construção e Construtora LTDA ....	16
Figura 2 – Blocos de Cimento .....	18
Figura 3 – Máquina de Terraplanagem .....	18
Figura 4 – Telhas Romanas .....	19
Figura 5 – Areia Bruta .....	19
Figura 6 – Sacos de Cimento .....	20
Figura 7 – Latas de Tinta .....	20
Figura 8 – Vaso Acoplado .....	21
Figura 9 – Diagrama de Ishikawa Nort Star .....	34
Figura 10 – Estrutura Analítica do Projeto .....	38
Figura 11 – Resultados de Pesquisa – Recursos Humanos .....	77
Figura 12 – Resultado da Pesquisa – Produção/Operação .....	80
Figura 13 – Resultado da Pesquisa – Comercial .....	83
Figura 14 – Resultado da Pesquisa – Financeira .....	86
Figura 15 – Mapa dos Conflitos .....	86
Figura 16 – Certificado de Operador de Escavadeira/Retroescavadeira .....	94
Figura 17 – Certificado de Qualificação – Sindicato dos Produtores Rurais de Resplendor .....	95



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise de concorrentes .....	23
Tabela 2 – Segmento X Fornecedores .....	25
Tabela 3 – Análise SWOT Nort Star .....	31
Tabela 4 – Atividades .....	37
Tabela 5 – Metodologia das Atividades .....	39
Tabela 6 – Equipe de Trabalho .....	40
Tabela 7 – Cronograma de Atividades .....	41
Tabela 8 – Orçamento .....	42
Tabela 9 – Riscos .....	43

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Histórico da Empresa.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Diretrizes Estratégicas .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Missão .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. Visão .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3. Valores .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Logomarca.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. Produtos e Serviços .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5. Análise do Ambiente .....</b>	<b>22</b>
<b>2.5.1. Microambiente .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5.2. Macro Ambiente.....</b>	<b>27</b>
<b>2.6. Análise SWOT .....</b>	<b>31</b>
<b>2.7. Diagrama de Ishikawa .....</b>	<b>34</b>
<b>3. PROBLEMATIZAÇÃO .....</b>	<b>37</b>
<b>4. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>37</b>
<b>5. OBJETIVOS.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1. Objetivo Geral .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>39</b>
<b>6. METAS .....</b>	<b>40</b>
<b>7. ATIVIDADES.....</b>	<b>41</b>
<b>8. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP).....</b>	<b>41</b>
<b>9. METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
<b>10. PARCERIA.....</b>	<b>43</b>
<b>11. EQUIPE DE TRABALHO .....</b>	<b>44</b>
<b>12. CRONOGRAMA.....</b>	<b>44</b>

<b>13. ORÇAMENTO .....</b>	<b>45</b>
<b>14. RISCOS .....</b>	<b>46</b>
<b>15. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIOS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE E – MAPA DOS CONFLITOS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE F – CERTIFICADOS.....</b>	<b>94</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Viver em sociedade é algo que pode gerar conflitos, já que os relacionamentos entre as pessoas se desenvolvem, amadurecem e criam situações de solidariedade e de conflito. Os conflitos estão presentes nas relações entre as pessoas, seja porque elas são diferentes, seja porque têm objetivo, cultura e interesses diferentes. O ambiente empresarial, por ser um local em que é exigido o convívio entre pessoas, também está sujeito à existência de conflitos que, se não forem bem administrados, podem causar sérios prejuízos.

Com o estreitamento das relações sociais através de mídias e redes de relacionamento globalizado, surgiu a necessidade de gerir aglomeração de pessoas que muitas vezes pertenciam a grupos culturais distintos. E devido a estas distinções, grupos informais eram formados entre os colaboradores, cada qual conforme seus hábitos, cultura e costumes, nascendo assim uma necessidade de gerenciamento e administração das pessoas. Assim, possibilitando a problematização para estudos acerca da gestão de conflitos que ocorriam entre os grupos nas organizações (MAXIMIANO, 2008).

No ambiente empresarial, que não difere do restante dos ambientes em que se vive em sociedade. A gestão de conflitos tem se feito cada vez mais importante para diminuir as tensões e os pontos em que tais tensões reduzem a produtividade e o rendimento das diferentes organizações.

O presente projeto empresarial aborda o problema dos conflitos entre funcionários da empresa Nort Star Correia Material de Construção e Construtora, além de mostrar a importância e a relevância da gestão dos conflitos nas organizações sob a ótica de que situações conflituosas bem gerenciadas podem apresentar oportunidades de crescimento e mudanças dentro da organização.

Uma vez que do ponto de vista corporativo, o presente tema-problema pode ser considerado relevante para uma organização, que no qual pode impactar positiva ou negativamente o melhor funcionamento de uma empresa, assim como outras áreas que compõem uma organização, como por exemplo: a área de gestão de recursos humanos, gestão financeira, marketing e entre outras.

Entendendo que a maioria dos conflitos surgem quando há divergências entre os colaboradores e que isso pode prejudicar severamente o bom desempenho dos negócios, este trabalho tem como objetivo maior investigar qual a importância de identificar as causas dos conflitos dentro das organizações, os impactos negativos e positivos que os mesmos podem acarretar para as empresas, sobretudo, no que se refere a produtividade, desempenho e motivação dos colaboradores dentro da organização e quais as principais técnicas para mitigar tais conflitos.

Para a consecução dos objetivos, o presente projeto utilizou-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, de forma a retirar o melhor da literatura técnica sobre o assunto e a partir de tal leitura demonstrar sua possibilidade de resolução dos problemas organizacionais envolvendo conflitos, também vale ressaltar que iniciou-se a prática do planejado, através da execução de algumas atividades propostas para atingir as metas e objetivos do projeto, a partir de ferramentas administrativas sobre gestão de conflitos tendo como beneficiária a empresa Nort Star Correia Material de Construção e Construtora.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO**

### **2.1. Histórico da Empresa**

A Nort Star Correia Material de Construção e Construtora LTDA é uma empresa mineira, inscrita no CNPJ sob número 26.190.737/0001-08 e Inscrição Estadual número 002832544.00-90 com atuação destacada no comércio varejista de materiais de construção em geral.

A ideia primordial do sócio Clodoaldo Correia de Souza, no ano de 2016, era a fabricação de blocos e canaletas de concreto, advinda da aquisição dos maquinários do antigo material de construção localizado na cidade de Cuparaque. Desde então, não possuía um ponto de atendimento com escritório para a recepção de seus clientes, pois era focado somente na fábrica.

No decorrer da fabricação dos produtos e análise do ramo, surgiu a ideia de trabalhar com produtos para materiais de construção em geral, onde começou a planejar a construção da sede da empresa que é localizada na Avenida Moacir Albuquerque, nº 173, Centro, Cuparaque – MG - CEP 35246-000.

Clodoaldo, experiente em atuação em comércio desde a sua infância e portador de conhecimentos mercadológicos adquiridos através de mais de 20 anos no ramo venda de móveis e eletrodomésticos, teve esses fatores como um dos pilares para a construção dessa nova etapa de sua vida. Com o apoio de sua família e sócios Sirley de Souza Correia (esposa), Marcos Felipe Correia de Souza (filho) e Sarah Leticia Correia de Souza (filha) ergueram um ambiente acolhedor e aconchegante para os clientes e amigos, inaugurada em 17 de agosto de 2017.

Desde então, o cadastro da empresa passou a ter a disponibilidade de outros produtos em seus requisitos, e passou a ter em suas atividades econômicas a prática de exercícios como: fabricação de estruturas pré-moldadas de concreto armado, em série e sob encomenda; fabricação de artefatos de cimento para uso na construção; construção de edifícios; obras de urbanização - ruas, praças e calçadas; obras de terraplenagem; locação de outros meios de transporte não especificados anteriormente, sem condutor;

aluguel de máquinas e equipamentos agrícolas sem operador; aluguel de máquinas e equipamentos para construção sem operador, exceto andaimes.

O contexto histórico da organização retrata vários desafios em suas primícias por parte da administração que atuava na época, sendo listado pelo empresário Clodoaldo as seguintes dificuldades: no que se refere à Gestão Estratégica, problemas com falta de planejamento estratégico; falta de foco e direcionamento; perda de clientes para a concorrência devido ao mal atendimento; falta de gestão de estoque – análise de demanda. No que se refere à Gestão Financeira, dificuldades como descontrole do fluxo de caixa; inadimplência; atrasos nos pagamentos de fornecedores; ausência de informações financeiras para as tomadas de decisão. No que se refere à Gestão de Recursos Humanos problemas com falta de desenvolvimento em equipe.

Atualmente a organização não possui interesse em construção de edifícios e demais serviços prestados em relação a construtora, mantém seu foco e interesse em comércio de materiais de construção em geral e obras em terraplanagens. Hoje a empresa possui um total de sete funcionários, sendo eles: 1 pedreiro, 1 entregador, 1 motorista, 1 operador máquinas pesadas, 2 auxiliares de escritório em geral e 1 vendedor.

Segundo Clodoaldo, a sua pretensão é de um seguimento com geração de emprego e renda para a cidade, com o aumento de sua equipe. Vislumbra atender de forma excelente seu público (clientes), atendendo todas as demandas e prestando sempre lealdade para com todos. A meta é buscar atender a todos com uma equipe cada vez mais preparada, motivada e comprometida com a qualidade dos produtos e serviços, e com a satisfação do cliente.

## **2.2. Diretrizes Estratégicas**

### **2.2.1. Missão**

Buscar constantemente prestar excelência no atendimento ao cliente, sendo o foco ter à disposição produtos de qualidade, oferecendo soluções inovadoras para construção, reforma e acabamento, buscando ajudar os clientes a realizarem seus sonhos e

mantendo sempre preços acessíveis. Mantendo sempre o compromisso e a cordialidade com a sociedade.

### **2.2.2. Visão**

Ser referência para a população local e regional pelo reconhecimento do legado: apresentando eficiência, bom atendimento e estar sempre atento ao mercado. Promover o crescimento da organização com parcerias dos colaboradores e fornecedores. Manter-se firme no ramo de atuação e ser o melhor comércio de materiais de construção da região, será sempre a meta, para melhor atender os clientes.

### **2.2.3. Valores**

- **Atenção ao cliente:** Eficiência no atendimento, solucionar e atender as suas necessidades.
- **Integridade:** Honestidade, respeito, ética, transparência, honrar os compromissos com os nossos clientes, fornecedores e parceiros.
- **Qualidade de serviços:** Disponibilizar ao cliente a melhor qualidade na execução de serviços e produtos, investir no aperfeiçoamento da organização e assim, atingir o ápice na satisfação do cliente.
- **Responsabilidades:** Respeito às pessoas, dispor de um ambiente de trabalho agradável e no bem-estar de todos: clientes, colaboradores e demais profissionais.

## **2.3. Logomarca**

De acordo com Mota (2019), uma logomarca pertence à construção visual de uma empresa, sendo imprescindível para instituir um bom relacionamento entre o estabelecimento e o cliente. Ter uma logo profissional e que aluda ao segmento do seu negócio, é fundamental para consolidação da empresa no mercado, sobretudo por meio da internet.



Portanto, conforme representa a Figura 1, a logomarca da empresa Nort Star Correia Material de Construção e Construtora LTDA é:

Figura 1: Logomarca Nort Star Correia Material de Construção e Construtora LTDA.



Fonte: imagem fornecida pela empresa.

Na logomarca da empresa, nota-se que, embora simples, o seu nome é o destaque, juntamente com seu slogan, que alude valor e a diferenciação da empresa no mercado, que consiste em criar no cliente e consumidor o desejo de comprar os melhores produtos e contratar serviços de qualidade para o aprimoramento do seu lar. Na logo também contém o telefone fixo da loja juntamente com o desenho de uma casa, que significa algo específico da Nort Star: comercializar produtos para a construção do lar. A cor azul escuro serve para transmitir confiança, lealdade e profissionalismo.

Barros (2005) afirma que a cor representa uma ferramenta poderosa para a transmissão de ideias, atmosferas e emoções, e pode captar a atenção do público de forma forte e direta, sutil ou progressiva. Cores estão presentes em tudo e são uma fonte de informação. Bastam 90 segundos de uma relação inicial com produtos (ou pessoas) para que determinada deliberação seja tomada e alguma opinião constituída. Cerca de 62-90% das avaliações são fundamentadas exclusivamente nas cores. Portanto, pode-se dizer que a utilização correta das cores da logomarca pode cooperar não somente para a caracterização da empresa com relação à do concorrente, como também pode entusiasmar sentimentos e humores e, por conseguinte, a maneira e ação que será tomada relativamente a certos produtos (SHI,2013).

De acordo com os estudos de Heller (2000), entre todas as cores, o azul é a favorita: é a cor predileta de 46% dos homens e 44% das mulheres. Um plausível motivo para esta ser uma cor tão almejada é a não existência de sentimentos negativos ligados a ela; apenas qualidades, emoções e sentimentos positivos. O azul, além disso, é analisado como a cor da fidelidade. Indo além, o azul ainda é tido como a principal cor das virtudes intelectuais: a inteligência, a ciência e a concentração. Ele expande nosso juízo de tempo e acrescenta nossa produtividade, sendo considerada a cor ideal para pintar ambientes de trabalho como escritórios e fábricas, além de logomarcas. Por fim, vale ressaltar que o azul escuro representa conhecimento, poder, integridade e seriedade; é um tom mais conservador, que remete valores como responsabilidade, competência e maturidade (HELLER, 2000).

#### **2.4. Produtos e Serviços**

A Nort Star atua disponibilizando diversos produtos e serviços, dentre os principais temos: fabricação de artefatos de cimento para uso na construção, obras de terraplenagem e materiais de construção em geral.

Os artefatos de cimento, conforme ilustrado na Figura 2, são peças de diversos tamanhos produzidos através de cimento, areia, água, brita (Nº 0 ou Nº 1).

Figura 2: Blocos de Cimento



Fonte: Fotografia fornecida pela empresa

As peças são definidas como peças pré-moldadas ou pré-fabricadas, normalmente de grande porte, que assumem função estrutural na construção. Na empresa Nort Star são produzidos blocos disponíveis nos tamanhos (0,40 x 0,20 x 0,10), (0,40 x 0,20 x 0,15) e (0,40 x 0,20 x 0,20), e canaletas no tamanho (0,40 x 0,20 x 0,15).

A terraplanagem, conforme mostra a Figura 3, consiste em uma etapa necessária na construção de edifícios, estradas ou, até mesmo, para evitar possíveis acidentes com o solo.

Figura 3: Máquina de Terraplanagem



Fonte: Fotografia fornecida pela empresa

Para realizar este processo, é necessário a avaliação de profissionais para determinar a necessidade do procedimento e onde será realizado. Dentre os procedimentos estão escavação, destocamento, drenagem, aterramento, demolição ou remoção, compactação do solo. O procedimento necessário depende da situação do local e de qual método o profissional vai determinar.

Na lista de materiais de construção em geral podemos citar telhas, areia bruta, cimento, tintas, vasos acoplados, cubas, pias e armários para banheiros, conforme ilustrados nas Figuras 4, 5, 6, 7 e 8.

Figura 4: Telhas Romanas.



Fonte: Fotografia fornecida pela empresa

Figura 5: Areia Bruta.



Fonte: Fotografia fornecida pela empresa

Figura 6: Sacos de Cimento.



Fonte: Fotografia fornecida pela empresa

Figura 7: Latas de Tinta.



Fonte: Fotografia fornecida pela empresa

Figura 8: Vaso Acoplado



Fonte: Fotografia fornecida pela empresa

Estes são apenas alguns dos principais produtos que são comercializados na empresa Nort Star, que conta com uma infinidade de modelos e uma gama completa de materiais para construção de casas.

## **2.5. Análise do Ambiente**

De acordo com Etzel (2001), o ambiente corresponde a todo o universo que abrange externamente uma empresa; é tudo aquilo que está estabelecido fora da empresa, mas que interfere nas decisões e nas decorrências das ações de concretizadas.

Certo e Peter (1993) garante que análise do ambiente é a metodologia de monitoramento do ambiente organizacional para reconhecimento das oportunidades e dos riscos futuros que podem surgir e influenciar a disposição da empresa de alcançar suas metas.

Mintberg (2000) complementa a afirmação de Certo e Peter (1993), assegurando que as mudanças no ambiente empresarial necessitam de monitoramento ininterrupto por parte da empresa para que a definição de seus interesses não se torne nebulosa ou antiquada.

O autor (MINTBERG, 2000) vem testificando que método de administração estratégica principia com a análise do ambiente, com a incumbência de analisar o ambiente conduzindo a encontrar os riscos e as oportunidades do presente e futuro.

Este ambiente é formado por um microambiente, que é composto por forças próximas a empresa que influenciam sua habilidade para atender clientes; e um macro ambiente, que é composto de forças sociais maiores que afetam todo microambiente (COELHO, 2008).

### **2.5.1. Microambiente**

O Microambiente é composto por fatores próximos à empresa, e que possui grande influência em sua capacidade competitiva e em seu desempenho (positivo ou negativo), neste ambiente situam-se os clientes, fornecedores, concorrentes, intermediários de marketing e os públicos que são fatores que possuem intervenção nos resultados da empresa (KOTLER, 2005).

Sgundo Thompson (2008), o microambiente pode ser sintetizado no procedimento de entrada e saída de recursos em forma de resultados. Ele também pode ser denominado de ambiente de tarefa sendo específico para cada negócio. A organização dispõe de poderes parciais para persuadir cada um dos fatores, e por eles também pode ser influenciada.

O microambiente de marketing é circunscripto por potência que podem ser modificadas de acordo com a estratégia de marketing desenvolvida pela empresa, essas forças afetam diretamente na relação da empresa com o cliente. A empresa desenvolve trocas de bens e serviços com os clientes, objetivando a obtenção de lucros. Os clientes são considerados o centro do microambiente, pois todos os fatores de uma organização dependem do dispêndio dos clientes e consumidores (LAS CASAS, 2006).

O microambiente é composto por fatores como: concorrência, fornecedores, clientes e sociedade próxima a empresa.

Com relação aos concorrentes, sabe-se que para o sucesso de uma organização é essencial o atendimento da mesma ser superior ao de seus concorrentes, alcançando

vantagens na estratégia e posicionando as ofertas de bens e serviços de um modo que vá contra os seus concorrentes para a opinião do consumidor.

Os principais concorrentes da Nort Star Material de Construção dentro do município de Cuparaque são Laureano Material de Construção, Mercearia Vieira e Amigão Material de Construção, e em breve Pantaleão Material de Construção, que não comercializam somente materiais básicos, e que por sua vez comercializam no mesmo mercado consumidor toda linha de materiais de construção, todos são considerados concorrentes fortes para a empresa. Para melhor entender quais fundamentais e principais concorrentes da Nort Star Material de Construção, foi elaborado a Tabela 1, mostrada a seguir, para apresentar a análise da concorrência:

Tabela 1: Análise de concorrentes

<b>Empresa</b>	<b>Localização</b>	<b>Preço</b>	<b>Produto</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Serviços</b>	<b>Total</b>
Nort Star	8	10	8	8	8	42
Laureano	8	10	9	8	8	43
Amigão	10	7	10	7	7	41
Pantaleão	10	8	9	6	6	39
Mercearia Vieira	7	5	7	6	6	31

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A tabela acima, apresenta como é realizado a análise dos concorrentes, demonstrando os concorrentes e as oscilantes, de modo que são distribuídas notas de 1 a 10 para cada empresa apresentada, sendo definida a empresa com maior variante, o maior concorrente em mercado.

Os concorrentes do material de construção Nort Star estão agindo cautelosamente, diretamente e indiretamente, em todas as categorias de produtos. Podem-se definir por ação direta aqueles que têm maior possibilidade em atrair os consumidores, convencendo os clientes a optar por seu produto ou serviço (a empresa já está trabalhando para melhor aprimorar as prestações de serviços para evitar a perda de clientes não fidelizados). Os concorrentes de ação indireta são aqueles que não disponibilizam a mesma linha de produtos, mas que atingem o público alvo com uma estratégia clara de substituição estratégica. Observa-se no ambiente que a empresa



enfrenta três tipos de concorrência, que são: concorrência de marca, na qual duas ou mais empresas trabalham com produtos similares.

Para a empresa Nort Star um forte concorrente neste quesito é a empresa Laureano Material de Construção, que trabalha com a mesma linha de cimento, mas não permanece o valor de venda como o combinado entre as empresas, fornecendo descontos além do combinado. Produtos substitutos que satisfazem as mesmas necessidades e desejos dos clientes. Encontra-se como concorrente a empresa que está em processo de inauguração na cidade – Pantaleão Material de Construção – que oferece o cimento Nassau para os seus consumidores. Por fim, vale citar a rivalidade dos concorrentes via o poder de compra dos clientes, que por sua vez são os clientes que tem o poder de compra sem nenhuma influência de marketing.

Com relação aos clientes:

- Grande número dos clientes da empresa Nort Star Material de Construção são os que possuem seguimentos em construção;
- Outro cliente considerável são os construtores, que atuam indiretamente, mas indicam a compra dos produtos na empresa;
- O Setor Público é outro cliente na empresa, uma vez que ela coadjuva de licitações juntamente com a Prefeitura Municipal de Cuparaque;
- Outro seguimento de clientes na empresa são os antigos habitantes da cidade que foram em direcionamento a outros países, e que elaboram e efetuam construções na cidade, sendo assim, tornaram-se clientes fidelizados.

A fidelização dos clientes é um fator de suma importância para qualquer empresa, pois enquanto o cliente estiver fiel à empresa, incertamente o mesmo consumirá algum produto ou serviço da concorrência. A satisfação do cliente com a organização e seus produtos cria esse vínculo de fidelidade, pois o nível de fidelização dos clientes será proporcional ao valor transmitido para o cliente.

Os fornecedores são de suma importância para uma empresa, pois sem ter o fornecimento das matérias-primas seria bem mais difícil para as empresas comprarem ou fabricarem produtos para depois vendê-los. Conforme Tabela 2, é possível ver os principais fornecedores da Nort Star.

Tabela 2: Segmento X Fornecedores.

<b>Segmento</b>	<b>Principais Fornecedores</b>
Materiais básicos de construção	Astra, Blumenau, Tigre e Japi.
Material elétrico	Loja Elétrica GV
Material hidráulico (sendo soldável e esgoto)	Tigre, Fortlev e Fibromar
Material de acabamento	Astra, Logasa, Celite, Deca, Docol, Lotus, Empalux.
Material de pisos e revestimentos	Almeida, Victoria Gres, Rocha Forte e Fiorano.
Material de pintura	Antares, Glasurit, Suvinil e Coral.
Materiais em ferragens	Santana Ferro e Aço
Material bruto (brita)	Toledo Mineração
Material bruto (cimento)	Campeão
Material bruto (tijolo)	Cerâmica Irmãos Zucoloto
Material bruto (telha colonial e fibra)	Cerâmica São Roque e Precon
Material bruto (areia)	RD Mineração
Material bruto (blocos e canaletas)	Fabricação própria
Diversos	Negrão, GB Acabamentos, VJC, Dimacol, Bartofil, Esquadromil, Tambasa, Precon e Quartzolit.

Fonte: elaboração própria com base em informações disponibilizadas pela empresa.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), os fornecedores como tendo grande importância para a oferta de valor da empresa junto ao seu consumidor disponibilizam os recursos necessários para a fabricação de produtos e a prestação de serviços, podendo

influenciar diretamente na área do marketing, seja por um aspecto bom ou ruim. Cabe aos gestores das organizações fortalecerem os laços com seus fornecedores para barganharem preços, mas, sempre se preocupando com o estoque da empresa.

A respeito dos Intermediários de Marketing, estão relacionados aos parceiros que auxiliam a empresa na venda de seus produtos de serviços aos consumidores finais. Os intermediários podem ser definidos por revendedores, intermediários financeiros e serviços de marketing. Na empresa Nort Star o intermediário mais utilizado são os serviços de marketing, pois são de suma importância devido a sua capacidade de gerar a informatização sobre determinado produto e com um inferior custo.

Em relação ao público, define-se que é um determinado grupo de pessoas que não são clientes da empresa, mas que influenciam indiretamente afligindo o sistema de valores. Já o público alvo é um grupo de pessoas que podem não ser clientes, mas que podem persuadir indiretamente nas ações empresariais através da incumbência na organização econômica, social e política.

O ambiente de marketing inclui vários tipos de públicos, sendo eles, os públicos financeiros que influencia a organização para obtenção de fundos, públicos de mídia onde divulgam as novidades e são responsáveis pela divulgação da empresa, públicos governamentais em que os administradores devem levar em consideração as ações governamentais através das leis, os públicos locais que são os vizinhos e organizações que estão ao redor da empresa, publicam em geral que deve ser levado em consideração devido a grande repercussão que suas insatisfações podem gerar para a empresa (negativamente) e os públicos internos da empresa que são os voluntários, gerentes e entre outros, sendo de suma importância para a empresa, pois, a motivação dos mesmos leva a empresa ao sucesso.

### **2.5.2. Macro Ambiente**

O macro ambiente abrange todos os fatores que podem influenciar a organização, contudo são fatores que estão espontaneamente fora de seu controle. A empresa e todos os demais atores atuam em um macro ambiente maior de forças, que proporcionam oportunidades e ameaças para a organização (MALHOTRA, 2001).

A organização sofre influência do macro ambiente em seu comportamento, qualquer uma das variáveis externas ocasiona mudanças no seu ambiente interno, nas estratégias, na linha de ação, nos trabalhos. Este campo de atuação do macro ambiente é determinado pelas variáveis que se encontram ao redor das organizações e que definem boa parte das tomadas de decisão (DIAS, 2003).

Todas estas variáveis interagem entre si, e, por conseguinte, interagem com a empresa que precisa procurar maneiras de se adaptar ao seu ambiente. As organizações não têm, geralmente (não sempre), capacidades para mudar o ambiente em que operam, mas o oposto é veraz (MALHOTRA, 2001).

Kotler e Armstrong (1998) definem as diferentes variáveis do macro ambiente desta maneira: ambiente econômico; sociocultural, demográfico, político/legal; meio ambiente e ambiente tecnológico.

Em relação à variável econômica, tem-se que o faturamento do setor de material de construção em Minas Gerais e no País cresceu cerca de 11% no último ano. De acordo com matéria do jornal Estado de Minas Gerais, o comércio de materiais de construção cresceu pois foi considerado como essencial, e mantido mesmo com as medidas de isolamento social. As vendas no setor aumentaram tanto que, agora, está sendo enfrentada a escassez de vários produtos, como tijolo, telha, cimento, piso e ferro. Com a demanda maior e a oferta restrita, uma vez que houve parada em várias fábricas, os custos dos materiais também subiram, pelo menos, 30% no período, o que restringiu os ganhos do setor. É importante ressaltar que esse aumento do faturamento veio também da elevação dos preços dos materiais, por isso, não significa que a rentabilidade das empresas acompanhou, de acordo com o vice-presidente da Associação dos Comerciantes de Material de construção de Minas Gerais (Acomac-MG), Paulo Machado Zica de Castro Ferreira. Um forte motivo para o aumento do consumo de material de construção além do isolamento social e o home office foi o pagamento do auxílio emergencial proporcionado pelo governo. Para todo o ano de 2021, as expectativas são positivas e a tendência ainda é de mercado aquecido, especialmente depois do mês de março, que os gastos com impostos e demais despesas do início do ano acabaram. Entretanto, ainda existem incertezas econômicas e em relação à pandemia, que podem interferir no desempenho. Entretanto, o avanço da vacinação contra a Covid-19 tende a

favorecer a economia, o que é importante para estimular os investimentos em reformas e o setor de materiais de construção. A tendência de resultados positivos no setor de materiais de construção em 2021 também é defendida pelo superintendente da Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Anamaco), Waldir Abreu (RIBEIRO, 2020).

No que se refere à variável sociocultural, os consumidores buscaram comprar mais materiais de construção e reformar suas casas durante a pandemia. De acordo com matéria do jornal Diário do Comércio publicada em fevereiro de, constatou-se que em 2020 o isolamento social para conter a pandemia de Covid-19 estimulou as reformas de imóveis. Dessa forma, houve um aumento da demanda por materiais de construção. Nos primeiros meses do ano passado, houve aumento de 20% no número de unidades imobiliárias vendidas na Capital e de 40% na quantidade de unidades lançadas no mercado. O isolamento e o home office trouxeram um novo significado para a casa própria. Muitas pessoas decidiram reformar ou buscar novos imóveis. E, por último, a indústria imobiliária reagiu rápido e se adaptou às vendas digitais, segundo economista e assessora econômica do Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais (Sinduscon-MG), Ieda Vasconcelos. Para passarem mais tempo em casa, as pessoas sentiram a necessidade de tornar o lar mais confortável, principalmente para encarar o período de distanciamento social. Com isso, houve aumento no número de pequenas reformas e, conseqüentemente, da compra de materiais de construção (VALVERDE, 2021).

Em relação ao ambiente demográfico, de acordo com a pesquisa Comportamento do Consumidor em Lojas de Materiais de Construção e Home Centers realizado pela associação POPAI Brasil, tem-se que em relação ao perfil profissional, os compradores de material de construção são, em sua maioria, do sexo masculino. Porém, ao analisar o perfil dos consumidores finais, observou um equilíbrio entre os sexos. Constatou-se também que os consumidores domésticos são mais suscetíveis a compras de impulso que os profissionais, principalmente pelo fato destes últimos terem maior familiaridade com categorias e, portanto, maior planejamento e foco no momento da compra. O setor de materiais de construção tem a característica peculiar de ter que lidar com dois públicos bem definidos: os consumidores domésticos e os consumidores profissionais. O

profissional, seja ele um arquiteto, engenheiro ou mestre de obras, costuma ser mais exigente, especialmente quanto à qualidade do produto, por estar habituado com a utilização dos materiais de construção em seu dia a dia. Em relação à classe social, o estudo mostrou que a maior parte dos compradores de material de construção é da classe B, representada por 52%; seguida pelas classes C, com 31%, A, com 14% e D, com 3%. O estudo ressalta ainda a importante participação no mercado do consumidor formiguinha, aquele que, aos poucos, vai comprando os materiais e realizando, sozinho ou com serviço terceirizado, a reforma ou a construção da casa própria. É esse consumidor que garante a sobrevivência das pequenas lojas de materiais existentes nas periferias e seu potencial deve ser considerado (SANTOS, 2010).

Em relação à variável político/legal, pode-se afirmar que, mesmo em meio a pandemia, as ações políticas e as leis favoreceram o ramo do comércio de material de construção, visto que foi considerada uma atividade essencial mesmo havendo isolamento. Além disso a concessão do auxílio emergencial ajudou para que os consumidores não parassem de adquirir produtos para manutenção e construção de suas casas.

Em relação à variável meio ambiente, tem-se que aumentou drasticamente o número de construções de prédios, apartamentos e casas. De acordo com matéria da Revista Meio Ambiente Industrial, para erguer esta grande quantidade de residências é preciso um imenso aporte de material e de mão de obra. Outro aspecto a considerar é que em média 30% do material de construção utilizado nas obras é perdido. Transporte, armazenagem e manuseio incorretos; imperícia dos profissionais, mau gerenciamento do canteiro de obras; fazem com que uma parte significativa do material seja perdido, estragado ou quebrado. Isto causa, evidentemente, um aumento no custo da obra, que ao final é incorporado ao preço do imóvel. Sob o ponto de vista ambiental, este material de construção que é jogado fora não desaparece. Deixa de ser disponível para o engenheiro ou para o pedreiro, mas torna-se um peso para o meio ambiente urbano. Quando não reutilizado corretamente no próprio canteiro de obras, os restos de massa de cimento, concreto, ferro, madeiras, latas de tinta, telhas e tijolos quebrados, transformam-se em mais um elemento poluidor de nossas cidades. É comum ver terrenos desocupados ou até ruas sem saída ou com pouco movimento, transformarem-se em

local de descarga destes materiais. Opções para evitar este tipo de problema existem. Diversas associações ligadas ao setor de construção já editaram cartilhas de fácil compreensão, mostrando como este material pode ser reutilizado e reciclado. Grandes construtoras já implantaram sistemas de gestão de obras, para reduzir as perdas de material. O material restante, o resíduo da construção civil (RCC), deve ser descartado em aterros próprios, disponíveis na maior parte das cidades, construídos pelas prefeituras (ROSE, 2015).

E por fim, no que se refere à variável tecnológica, tem-se que, em geral, a evolução tecnológica ocorre em resposta à busca por maior produtividade e lucros – objetivos de empresas da área de construção. O uso da tecnologia é um fator essencial para conferir eficiência às atividades de produção na construção civil. De acordo com Krona (2021) em uma matéria para o G1 sobre tendências para construtoras em 2021, no ramo da construção são constantes as modificações no ambiente tecnológico, uma vez que as empresas lançam constantemente novos produtos, a empresa tem que estar atenta as inovações para disponibilizá-las aos seus clientes. De acordo com matéria do jornal Estado de Minas, nos últimos anos, os proprietários das lojas de material de construção vêm percebendo a necessidade de desenvolver ferramentas que facilitem a conectividade da empresa. Os clientes estão buscando cada vez mais agilidade no atendimento e diferenciais para finalizar as escolhas de compra. A falta de um site bem estruturado, assim como a resistência dos funcionários em se atualizar com a internet e suas possibilidades, são umas das preocupações dos empresários. Sendo assim, um dos fatores relacionados à tecnologia que mais se destacam é o atendimento ao cliente remotamente através da internet, inovação que é mais que necessária durante a pandemia e o distanciamento social (MAYARA 2021).

## **2.6. Análise SWOT**

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da Análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir desta matriz é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e

ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta indispensável para uma organização, pois é através dela que a empresa conquista uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem estabelecer estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

Após os estudos realizados na empresa, foi possível realizar a análise SWOT da Nort Star Material de Construção, onde foi possível verificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme mostra a Tabela 3:

Tabela 3: Análise SWOT Nort Star.

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>Ambiente interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom atendimento;</li> <li>• Variedade de produtos;</li> <li>• Presença nas redes sociais;</li> <li>• Boa localização;</li> <li>• Produção por encomendas;</li> <li>• Inovação nos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos entre funcionários;</li> <li>• Ausência de indicadores específicos para avaliação de desempenho;</li> <li>• Banco de dados de informação disponível limitado;</li> <li>• Frequentes atrasos na entrega;</li> <li>• Quantidade Insuficiente de pessoal.</li> </ul>
<b>Ambiente exter</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhora na distribuição de renda e aumento de financiamento;</li> <li>• Alto crescimento no ramo da construção civil;</li> <li>• Utilização das redes sociais por grande número de clientes;</li> <li>• Aumento do poder de compra da população através do crediário;</li> <li>• Baixa taxa de juros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise política/econômica;</li> <li>• Oscilação no preço por parte de fornecedores;</li> <li>• Concorrentes oferecem promoções constantemente.</li> </ul>
--	---	---

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pela empresa.

Em relação às forças da Nort Star, tem-se que a principal é o bom atendimento, sendo ele um destaque em relação aos concorrentes, visto que uma das principais preocupações da gerencia da empresa é a de que os clientes estejam tendo um atendimento de qualidade. No que se refere à variedade de produtos, a

Nort Star oferece aos clientes variadas opções de produtos e marcas de qualidade, algo que os concorrentes da empresa não oferecem com a mesma excelência. Já a presença nas redes sociais tem se tornado uma grande força da empresa, principalmente em época de isolamento devido à pandemia do Covid-19; os clientes têm contado com excelente atendimento através das redes sociais e informações sobre ofertas e promoções através de publicações. A localização da empresa compõe sua força devido ao fato de situar-se no centro da cidade, num lugar de fácil acesso para a maioria dos cidadãos e que chama atenção de todos os visitantes. Um outro ponto forte tem sido a produção por encomenda, já que a fabricação de artefatos de concreto por parte da empresa compõe um de seus diferenciais na cidade. Por fim, a Nort Star tem como ponto forte a inovação nos produtos porque ao contrário de seus concorrentes, busca sempre se manter atualizada em relação ao que os consumidores buscam e às novidades em termos de mercadorias.

Nas fraquezas pode-se observar a ausência de indicadores específicos para avaliação de desempenho, que por meio deles é possível conhecer o desenvolvimento dos colaboradores na organização e fornecer ao RH dados para a decisão dos gestores.

Os bancos de dados de informações disponíveis são limitados, fazendo com que as tomadas de decisões não sejam assertivas; por outro lado, ao possuir um banco de dados eficiente, os bancos de dados e registros são facilmente organizados e registrados. Os atrasos nas entregas são relacionados aos desvios não programados, rotas mal formuladas e veículos não estruturados para tal serviço. Uma outra fraqueza que podemos observar na empresa é caracterizada pela quantidade insuficiente de pessoal, tanto de funcionários para atendimento, como de funcionários encarregados de realizar as entregas das mercadorias.

No que se refere às oportunidades, se destaca a melhora na distribuição de renda, principalmente devido à concessão do Auxílio Emergencial aos brasileiros. Além disso, o alto crescimento no ramo da construção civil, que, segundo Júnior (2020), ganha certo destaque na economia brasileira; com os bons resultados que a construção civil apresentou, dentro das limitadas possibilidades da atual crise, o otimismo cresce muito para 2021. A expectativa dos especialistas é de que o setor dê passos firmes durante o ano. Em relação à utilização das redes sociais por grande número de clientes, a oportunidade surge devido ao fato de que, com o isolamento, boa parte das vendas da empresa são realizadas através das redes sociais; portanto, é uma oportunidade para que a empresa se solidifique também no ramo de atendimento online. A baixa taxa de juros, especificadamente em meados de 2020, representou uma grande oportunidade para a Nort Star, já que conseqüentemente as vendas e serviços prestados aumentaram demasiadamente.

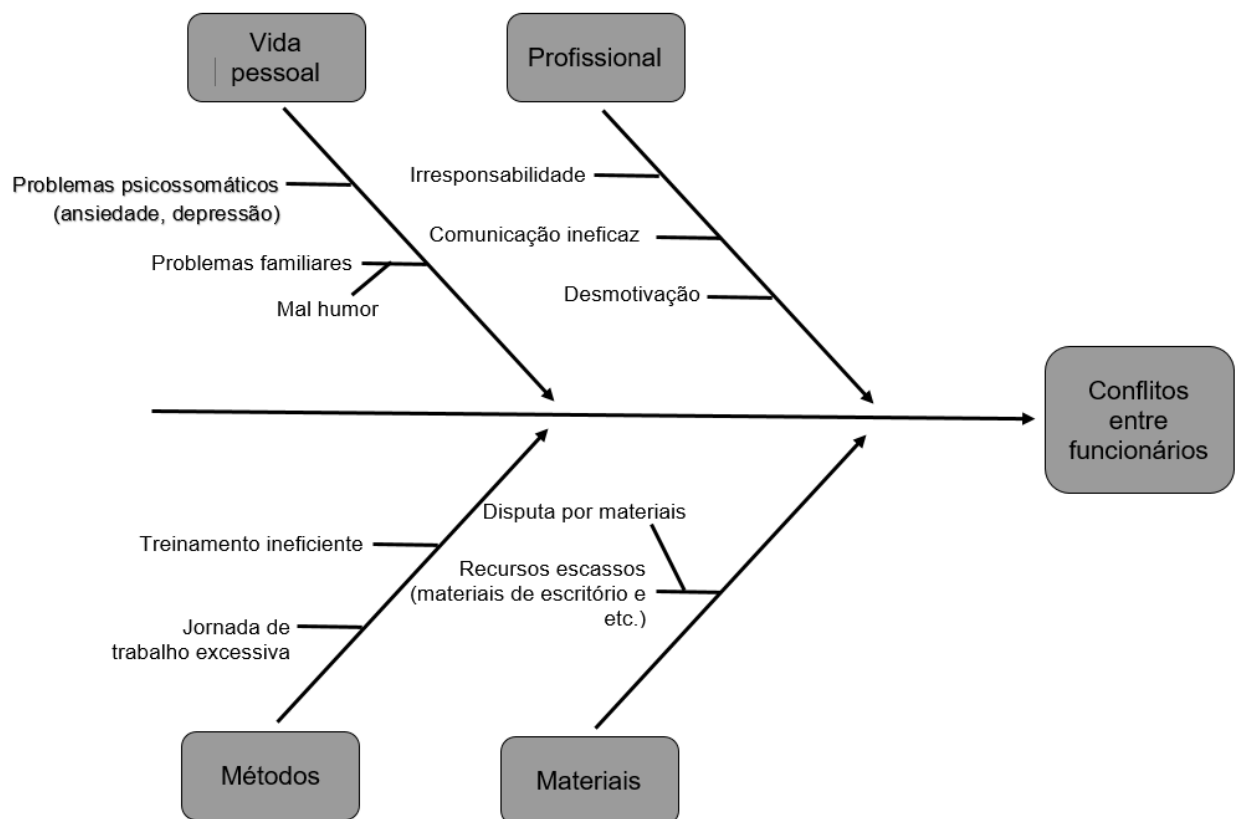
Nas ameaças podemos observar a concorrência acirrada, visto que os concorrentes estão sempre oferecendo produtos semelhantes ou substitutos em preços inferiores no mercado local, como por exemplo, o cimento, que pode ser oferecido com preços indisputáveis. Com a oscilação dos preços no mercado de construção por parte dos consumidores, os produtos ficam mais caros e o percentual de desconto está cada vez mais inferior, sem favorecer o comprador. Sendo assim, as empresas de construção civil viram subir os preços de insumos básicos como cimento e vergalhão e estimam que essa alta possa prejudicar as construções privadas e públicas da região.

## **2.7. Diagrama de Ishikawa**

Para Werkema (1995) o diagrama de causa e efeito se configura como sendo uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo, que no caso referia-se ao efeito e os fatores que possam ter modificado o resultado do processo considerado. Na metodologia, todo problema tem causas específicas, e essas causas devem ser analisadas e testadas, uma a uma, a fim de comprovar qual delas está realmente causando o efeito (problema) que se quer eliminar. Eliminado as causas, elimina-se o problema.

O diagrama de Ishikawa simplifica processos considerados complexos dividindo-os em processos mais simples e, portanto, mais controláveis (TUBINO, 2000). A figura abaixo refere-se ao diagrama de Ishikawa da empresa Nort Star.

Figura 9: Diagrama de Ishikawa Nort Star.



Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pela empresa.

Como mostra o diagrama, há recorrentes ocasiões de conflitos. Ao realizar a entrevista e aplicar o questionário dialogando tanto com o proprietário quanto com os funcionários, notou-se que ocorrem conflitos constantemente devido ao fato de alguns colaboradores, em caso de falha, não assumirem seus próprios erros.

### **3. PROBLEMATIZAÇÃO**

O trabalho visa resolver o problema referente aos conflitos existentes entre os funcionários da empresa Nort Star Material de Construção através da utilização da Gestão de Conflitos como técnica para a resolução do tema-problema.

Existem diversas teorias e abordagens relacionadas à gestão de conflitos, das quais o estilo varia conforme o tipo, o grau e também o as razões que deram raiz ao problema. Um dos métodos mais eficazes é o denominado “Estilo de Administração de Conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann (2001). Os autores expandem cinco maneiras de gerir um conflito, aplicando-se cada estilo a uma circunstância diferente: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração. É formidável ressaltar que não existe um método mais correto, ou a forma mais assertiva de aproveitá-lo, pois vai variar muito conforme cada situação.

Portanto, tendo-se que o tema-problema se refere aos conflitos entre funcionários, o presente trabalho visa responder como o Estilo de Administração auxiliará na resolução dos conflitos existentes na Nort Star.

### **4. JUSTIFICATIVA**

O presente projeto se justifica pela importância de incitar uma reflexão sobre a possibilidade de o Estilo de Administração ser útil para auxiliar na redução dos conflitos no ambiente empresarial, visto que o tratamento do conflito pode determinar a natureza de suas consequências.

Segundo Simon (1979), ao estudar os conflitos em uma organização, é necessário reconhecer a existência de várias forças atuando ao mesmo tempo, a mais importante das quais é a interação entre os indivíduos que a constituem. Além disso, deve-se enfatizar que uma das principais funções dos gestores é buscar melhores resultados para a organização, devendo ser norteados pelo propósito para o qual suas decisões e atividades devem ser direcionadas.

Nadler, Hackman e Lawer (1983) reforçaram essa visão, afirmando que “é formidável notar que os conflitos em uma organização acontecem na conjuntura de um aparelho em funcionamento e, assim, grupos e integrações de trabalho.

Já que conflitos e discórdias são inerentes da natureza humana, a apresentação de técnicas para resolução de conflitos no ambiente organizacional é essencial para a diminuição, de uma forma geral, do conflito. O clima entre as partes sob um conflito pode afetar a produtividade global da empresa, o que reforça a argumentação sobre a necessidade de um olhar utilitarista sobre o Estilo de Administração de Conflitos como uma oportunidade de aprimoramento do desenvolvimento da equipe de funcionários.

Vale salientar que, este é um tema rico em possibilidades de estudos e investigações, mesmo sendo bastante analisado no cenário acadêmico e abordado nas organizações, merece mais pesquisa por estar relacionado à gestão de pessoas, e as pessoas, além de serem as variáveis mais importantes e valiosas das organizações, vivem em constante evolução e mudanças atitudinais. Sendo assim, descobrir as formas mais adequadas para gerenciar os conflitos (considerando os diferentes contextos) é um diferencial para o sucesso profissional de gestores, colaboradores e organizações (FOWLER, 2001).

Portanto, o presente projeto possui enorme importância para o aprimoramento do conhecimento do acadêmico, e principalmente uma importante ferramenta que proporcionará melhorias na gestão da Nort Star, visto que seu tema-problema se trata de uma situação comum na maioria das organizações e a análise de uma possível resolução para tal se faz extremamente necessária.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo Geral**

Estruturar a gestão de conflitos através da utilização de técnicas administrativas para solução de conflitos, fortalecendo e criando um ambiente agradável para da equipe de funcionários da Nort Star.

### **5.2. Objetivos específicos**

- a) Oferecer à equipe de funcionários da Nort Star Star um ambiente confiável para se trabalhar em equipe;
- b) Realizar pesquisa de campo através de questionário estruturado;
- c) Converter os dados coletados em material para estudo e análise do conflito;
- d) Implementar a ferramenta Estilo de Administração de Conflitos como forma de minimizar os conflitos;
- e) Determinar qual dos cinco Estilos de Administração melhor auxiliará a estruturação da gestão de conflitos.

## **6. METAS**

- a) Elaborar mapa dos conflitos interpessoais e sua classificação;
- b) Elaborar cartilha sobre adoção de atitudes que propiciam a facilitação do clima organizacional.
- c) Implantar estratégias de negociação na gestão de conflitos;
- d) Utilizar técnicas de estruturação, planejamento, condução e avaliação no processo de negociação.
- e) Especificar o papel do gestor da Nort Star na melhora do clima organizacional;



## 7. ATIVIDADES

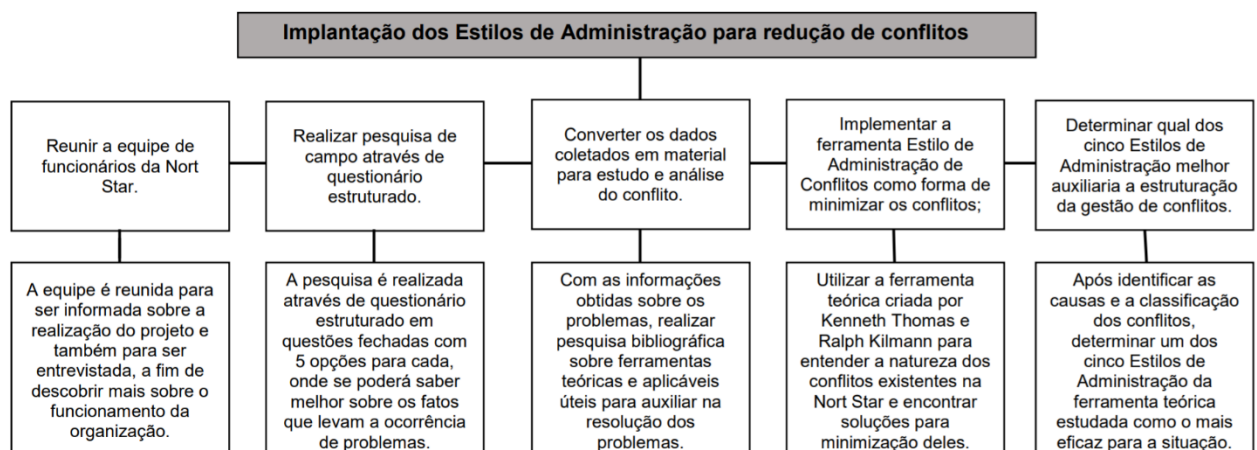
Tabela 4: Atividades.

Item	Descrição
01	Visita à Nort Star para realização de entrevista e pesquisa a ser implantada na empresa.
02	Assinatura da carta de aceite pelo empresário para desenvolvimento do projeto.
03	Registrar os fatos e acontecimentos na empresa através de entrevista com funcionários e gestor.
04	Identificar os problemas encontrados na empresa.
05	Implantar ferramenta teórica de Estilos de Administração para redução de conflitos.
06	Apresentar mapa de conflitos e cartilha de facilitação.
07	Capacitação do empresário sobre seu papel na gestão dos conflitos.
08	Determinar um Estilo de Administração específico para implantação na organização.
09	Promover curso para capacitação e treinamento para operador de máquinas pesadas no mês de outubro.
10	Promover curso profissionalizante para auxiliar de escritório em geral a partir do mês de novembro.
11	Promover curso profissionalizante de vendas no mês de novembro.
12	Promover curso de capacitação ao empresário.

Fonte: Elaboração própria.

## 8. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

Figura 10: Estrutura Analítica do Projeto.



Fonte: Elaboração própria.

## 9. METODOLOGIA

Tabela 5: Metodologia das Atividades

Item	Descrição	Metodologia
01	Visita à Nort Star para realização de entrevista e pesquisa.	Definição do trabalho a ser desenvolvido pela equipe do projeto empresarial.
02	Assinatura da carta de aceite pelo empresário para desenvolvimento do projeto.	Formalizar autorização para execução do projeto para efeito de consultoria entre os alunos da Alfa UNIPAC e a empresa.
03	Identificar os problemas encontrados na empresa.	Visita técnica à empresa para evidenciar os principais problemas por meio de entrevista e pesquisa de campo por questionário.
04	Registrar os fatos e acontecimentos na empresa através de entrevista com funcionários e gestor.	Anotar os acontecimentos que levam à ocorrência dos problemas evidenciados.
05	Implantar ferramenta de Estilos de Administração para redução de conflitos.	Propor melhoria no clima entre funcionários através da ferramenta de Gestão de Conflitos.
06	Apresentar mapa de conflitos e cartilha de facilitação.	Mostrar o mapa elaborado para os membros envolvidos na situação, para que cada um possa entender amplamente o fato ocorrido.
07	Capacitação do empresário sobre seu papel na gestão dos conflitos.	Capacitar o gestor sobre quais atitudes mediadoras devem ser tomadas em situações de conflitos, com base nos estudos literários realizados.

08	Determinar um Estilo de Administração específico para implantação na organização.	Instituir, dentre os 5 Estilos de Administração, qual melhor se enquadra para ser aplicado na organização, de acordo com a classificação do conflito.
09	Promover curso para capacitação e treinamento para operador de máquinas pesadas no mês de outubro.	O curso servirá para que o operador de máquinas pesadas possa realizar sua função de forma mais segura e eficiente. Sugeriu-se o “Curso capacitação NR 11 Segurança na Operação de Máquinas Pesadas” da Rescue 7, que pode ser realizado à distância ou semipresencial. Esse Curso Operador de Máquinas Pesadas NR 11 tem como objetivo capacitar o profissional na operação de máquinas pesadas, com eficiência e seguindo as normas de segurança. Visando a saúde de seus colaboradores e a execução dos trabalhos utilizando métodos apropriados e precisos.
10	Promover curso profissionalizante para auxiliar de escritório em geral a partir do mês de novembro.	O curso online Auxiliar de Escritório do Portal Educação oferece técnicas de redação, marketing pessoal, comunicação empresarial, a importância do bom atendimento nas organizações, como atender um telefone no ambiente de trabalho e muito mais. É direcionado aos profissionais de diversas áreas do conhecimento e estudantes que desejam atualizar-se no assunto, que estão em busca de novos desafios, e desejam obter maior aprendizado sobre o tema. Possui carga horária de 30 horas e seu prazo de realização é de 30 dias.
11	Curso profissionalizante de vendas	Sugere-se “Curso on-line Técnicas de vendas online com Certificado” da Aprova Cursos, com métodos simples e práticos com equipe especializada.
12	Promover curso de capacitação ao empresário no fim do mês de novembro.	Sugere-se o Curso de Direito Comercial V1 - Direito de Empresa. O objetivo do direito comercial é a relação jurídica entre empresários. Mas a importância de seus institutos, princípios e regras alcança toda a economia. Trata-se de um dos mais importantes instrumentos de que dispõem os países na competição pelos investimentos globais. A obra de Fábio Ulhoa Coelho, conta com o recurso dos subtítulos, que destaca os aspectos centrais dos assuntos abordados.

Fonte: Elaboração própria.

## 10. PARCERIA



Apresentar mapa de conflitos e cartilha de facilitação.																			
Capacitação do empresário sobre seu papel na gestão dos conflitos.																			
Determinar um Estilo de Administração específico para implantação na organização.																			
Promover curso para capacitação e treinamento para operador de máquinas pesadas.																			
Promover curso profissionalizante para auxiliar de escritório em geral.																			
Promover curso profissionalizante de vendas.																			
Promover curso de capacitação ao empresário.																			

Fonte: Elaboração própria.

### 13. ORÇAMENTO

Tabela 8: Orçamento

Item	Descrição	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Total (R\$)
<b>01 Materiais utilizados pelos entregadores</b>	Trena	2	R\$ 24,90	R\$ 49,80
	Enxada com cabo	2	R\$ 59,90	R\$ 119,80
	Arco de serra	2	R\$ 29,90	R\$ 59,80
	Lâmina de serra	2	R\$ 9,29	R\$ 18,58
	Luvas	10	R\$ 5,90	R\$ 59,00
	Martelo	3	R\$ 23,90	R\$ 71,70
<b>02 Cursos</b>	Capacitação e treinamento para operador de máquinas pesadas	1	R\$ 1.490,00	R\$ 1.490,00

	Curso profissionalizante para auxiliar de escritório em geral	2	R\$ 179,99	R\$ 359,98
	Curso profissionalizante de vendas	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
	Curso de capacitação ao empresário	1	R\$ 310,00	R\$ 310,00
<b>03 Layout</b>	Aquisição de ferramentas e artefatos para uso de escritório	1	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 7.337,66</b>

Fonte: Elaboração própria.

#### 14. RISCOS

De acordo com Santos (2002), os riscos do projeto podem manipular o objetivo desejado, para melhor ou para pior, à sombra de ameaças ou oportunidades. Portanto, o gerenciamento dos riscos é fundamental em qualquer projeto para ampliar as possibilidades de sucesso. Fundamentando-se nessa conceituação, a Nort Star trabalhará com as estratégias referidas na tabela 9:

Tabela 9: Riscos

<b>Riscos</b>	<b>Estratégia para minimizar</b>
Atraso na efetuação das entregas das mercadorias	Efetuar reunião com o gestor e o setor administrativo da empresa, possuindo como pauta o investimento e a aquisição adequada de materiais básicos para o manuseio até a efetuação de entrega das mercadorias, fazendo com que o desenvolvimento das atividades seja realizado de forma ágil.
A produtividade do projeto pode ser comprometida	Aquisição de cursos como o Auxiliar de Escritório do Portal Educação e Curso on-line Técnicas de vendas online com Certificado” da Aprova Cursos, que tem por objetivo uma análise a partir de inspeções de riscos no mercado das finanças e um aprofundamento nos indicadores de mercado. Com o incremento de cursos profissionalizantes na área de maquinários adquirindo habilidade e treinamento com profissionais especializados, por exemplo, cursos aplicados pela BRASIF Máquinas. Além da experiência adquirida, com o treinamento adequado, envolvendo teorias e práticas em diversos modelos de máquinas incluindo na redução de custos com manutenção. Aquisição de cursos como Formação Profissional em Vendas (FPV) está alinhado com os problemas reais do profissional de vendas. Além do desenvolvimento de habilidades básicas e motivacionais, também oferece um

	conjunto de métodos e ferramentas que permitem aos participantes gerenciar seus resultados por meio do domínio efetivo do processo de vendas e negociação. Ocasionalmente na melhoria dos resultados em vendas, equipes motivadas, clientes satisfeitos e redução no turnover.
Agilidade reduzida na efetuação das atividades	Corrigir ou implementar um layout otimizado na empresa pode proporcionar maior economia de várias maneiras. Além disso, devido à disposição dos instrumentos de trabalho, departamentos, pontos de armazenamento e fatores humanos envolvidos no processo. Assim, um planejamento fornece benefícios, como: melhor utilização do espaço interno, redução dos custos, redução da ociosidade de funcionários e redução de tempo entre processos.

Fonte: Elaboração própria.

## 15. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de pesquisa bibliográfica foi possível reconhecer que o acontecimento de conflitos nas organizações é algo constante, já que a mesma é constituída por pessoas. Cada indivíduo traz em si experiências e histórias de vida. Por isso, para o gestor ter êxito na condução de pessoas, é imprescindível ter uma informação além da teoria. É preciso ter habilidades práticas.

Sabe-se que para gerir os conflitos é necessário distingui-los, saber qual é sua intensidade e quão estamos organizados para lidar com eles. Perante da variabilidade de conflitos faz-se imprescindível identificá-los para aplicar a estratégia mais acertada à sua gestão (RICHTER, 2008). Um dos procedimentos mais eficazes para resolução de conflitos é o chamado “Estilo de Administração de Conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann. Segundo esse modelo, durante uma ocasião de conflito as pessoas expõem comportamentos que podem ser emoldurados em duas dimensões: assertividade e cooperação.

Através de toda uma revisão de teorias além deste método e da realização de uma pesquisa na empresa estudada, foi possível identificar melhor o tipo dos conflitos existentes entre a equipe de funcionários da mesma. Esses conflitos, na maior parte das vezes, se dão devido a incompatibilidades de interesses e preocupações e também na

intenção, onde o desenvolvimento do funcionário depende também da colaboração do outro e este por sua vez possui interesses e pensamentos antagônicos.

Deste modo, conclui-se que o Estilo de Administração mais apropriado para gerir tais conflitos é a colaboração, que é ao mesmo tempo assertiva e cooperativa. Sabe-se que a cooperação corresponde ao grau em que uma parte tenta satisfazer os interesses da outra parte, e a assertividade corresponde ao grau em que uma parte tenta satisfazer seus próprios interesses. Ao analisar o Diagrama de Ishikawa elaborado, percebe-se mais detalhadamente cada fator que leva à ocorrência dos conflitos, tais como falta de comunicação, disputa, mal humor e irresponsabilidade. Ao aprender a colaborar, os funcionários irão desfrutar de uma convivência melhor, com menos conflitos e mais harmonia.

A Colaboração é igualmente assertiva e cooperativa. Ao colaborar, a pessoa busca trabalhar com a outra pessoa em direção a descobrir uma solução que agrade inteiramente as apreensões de ambos. Colaborar abrange aprofundar-se no problema para reconhecer as apreensões básicas das duas pessoas, e assim descobrir uma alternativa apropriada a ambos os panoramas de preocupação (ROBBINS, 2009).

Além da sugestão sobre Estilos de Administração, foram sugeridas outras medidas para que os funcionários pudessem cumprir suas obrigações de forma mais eficiente, como aquisição de equipamentos para evitar disputas e discussões, e também treinamentos não só para os funcionários, como também para o gestor, que possui um papel importantíssimo na gestão de conflitos organizacionais.

Quando o termo conflito é mencionado, a primeira impressão que aparece é de se trata de algo negativo, destruidor da unidade social. Mas com a pesquisa, foi notório também compreender que o conflito não é algo que é sempre negativo. A falta deste provoca estagnação na equipe e, por conseguinte, no crescimento profissional. Contudo, uma dose equilibrada e ideal de conflito é bem saudável para gerar competições sadias, rever conceitos e provocar auto avaliações em cada participante da organização como um todo.

Em suma, para que o líder tenha êxito na direção de sua equipe, é constitucional o conhecimento sobre o comportamento humano, suas limitações, necessidades e anseios. Além de ter habilidades de comunicação, é vital também entender o conflito,



suas origens e maneiras de gestão, assim como o momento certo de estimulá-lo ou desativá-lo e usar isto em favor da gestão e do crescimento de sua equipe. De fato, o líder é aquele que tem primordial importância na administração de conflitos e dos relacionamentos, buscando sempre a solução ideal a fim de manter relações saudáveis e um ambiente estimulante e produtivo.

Aconselha-se que o gestor sempre proponha brainstormings e incentive feedbacks diretos, para que fique ciente de como anda a convivência dos funcionários dentro da organização. Sabe-se que, quanto mais motivados e em harmonia os funcionários laborarem, melhores resultados trarão para a organização.

Durante a aplicabilidade do projeto na empresa Nort Star, percebeu-se a necessidade de executar processos de treinamentos nas áreas de operadores de máquina pesadas, vendas, auxiliar de escritório e capacitação ao empresário, sendo necessários para o desenvolvimento das atividades na organização. No entanto, a empresa já começou a agir para responder a esta situação, promovendo oportunidades de formação e incentivando a procura da progressão pessoal. Perante as transições ocorridas ao decorrer da praticabilidade, estabeleceu-se em pauta, ter mais discussões com a equipe sobre o papel do conflito no desenvolvimento de capacidades e preparar os gerentes para como lidar com o conflito tecnicamente.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. da S. **Princípios de negociação**: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: LDA, 2009.

BARROS, D. D. **Imagem corporal**: a descoberta de si mesmo. Hist. cienc. Saúde-Manguinhos, Rio de Janeiro. 12, n. 2, p. 547-554, Aug.2005 . disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010459702005000200020&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010459702005000200020&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 abr. 2021.

BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BLAKE, R. R., & MOUTON, J. S. **Management by Grid**: Principles or Situationalism: Which? Group & Organization Studies, 1981.

BURBRIDGE, R. M; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARVALHAL, E. do. et al. **Negociação e administração de conflitos**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CAVALCANTI, M. F.; SAUAIA, A. C. A. **Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas**. REAd, edição 51, v. 12, n. 3, p. 1-25, maio/jun. 2006.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo : Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Orgaizações**. São Paulo: Thomson 2004.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.2010

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **A Cultura do Projeto**. In: Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2002.

COELHO, E. M. **Estratégia De Marketing De Relacionamento Para A Empresa Comercio De Material De Construção Junkes Ltda**. 2008. 103f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.

CUNHA, P. **Conflito e negociação**. 2ª edição, Porto: Edições Asa, 2008.

CUNHA, P. & LEITÃO, S. **Manual de gestão construtiva de conflitos**. 3ª edição, Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2016.

DEUTSCH, M. **Sixty years of conflict**. International Journal of Conflict Management, 1(3), 237–263. 1990.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing** – São Paulo: Saraiva,2003

ETZEL, M. W. **Bruces,Standam WilhiansMarketing**. SãoPaulo; Makron 2001.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FALK, M.L.R. **A competência gerencial nos conflitos interpessoais**. REAd. 22. ed. v. 7, n. 4, jul./ago. 2001.

FATILE, J. O., & ADEJUWON, K. D. **Conflict and conflict management in tertiary Institutions: the case of nigerian universities**. European Journal of Humanities and Social Sciences, 2011.

FIGUEIREDO, L. J. L. de. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. 206f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional das Beiras – Pólo de Vise, Portugal. 2012.

FIORELLI, J. O.; MALHADAS JÚNIOR, M. J. O.; MORAES, D. L. **Psicologia na mediação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais**. São Paulo: LTR, 2004.

FIORELLI, J. O; FIORELLI, M. R; MALHADAS JUNIOR, M. J. O. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FOWLER, A. **Resolvendo conflitos**. São Paulo: Nobel, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP> Alinea, 2001.

- GRIFFIN, R. W; GREGORY, M. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- HELLER, E. **A Psicologia das cores: como as cores afetam a emoção e a razão**. 1 ed. São Paulo: G. Gili, Ltda, 2016.
- JANETE, E. **Instrumento de Thomas–Kilmann modos de conflito**. Jane Trainer Acme, Inc. 5 de maio de 2014.
- JOHN, R. D., & CHRISTINE, E. F. **Conflict management across cultural boundaries: a case analysis from a multinational bank**. European Business Review, 1999.
- KOTLER, P. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. p. 252, 336.
- KOTLER, P; ARSMTRONG G. **Princípios de marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- KRONA. **5 tendências para a construção civil em 2021**. G1, 15 jan. 2021. Disponível em:  
<<https://g1.globo.com/sc/santacatarina/especialpublicitario/krona/noticia/2021/01/15/5-tendencias-para-a-construcao-civil-em-2021.ghtml>>. Acesso em 05 mai. 2021.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas1990.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- Lima, N. M. **Gestão de conflitos nos jogos de empresas**. Revista LAGOS. 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada / trad. Nivaldo Montigelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAYARA, J. **Aumento no custo de materiais de construção pressiona preço dos imóveis**. Estado de Minas, 22 mar. 2021. Disponível em: <[https://estadodeminas.lugarcerto.com.br/app/noticia/noticias/2021/03/22/interna\\_noticias,50823/aumento-no-custo-de-materiais-de-construcao-pressiona-preco-dos-imovei.shtml](https://estadodeminas.lugarcerto.com.br/app/noticia/noticias/2021/03/22/interna_noticias,50823/aumento-no-custo-de-materiais-de-construcao-pressiona-preco-dos-imovei.shtml)>. Acesso em: 05 mai. 2021.

MARTINS, R. **Grupo e equipe e suas dinâmicas numa loja corporativa do segmento de telecomunicações**. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

MAXWELL, J. C. **Vencendo as pessoas**. Trad. Omar Alves de Souza. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

McINTYRE, S. E.. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações**: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun. 2007.

MINTBERG, H. et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre:bookmam,2000.

MONROE, C., DISALVO, V. S., LEWIS, J. J., & BORZI, G. **Conflict behaviors of difficult subordinates**: Interactive effects of gender. *Southern Communication Journal*, 1990.

MOTA, H. **A importância de ter uma logomarca**. Blog IzapSoftWorks, 22 ago. 2019. Disponível em: < <https://izap.com.br/blog/a-importancia-de-ter-uma-logomarca/> >. Acesso em 12 abr. 2021.

NADLER, D; HACKMAN, J. R; LAWLER III, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Campus; 1983.

NEVES. D. A. A. **Manual de direito processual civil**. 8. Ed. Salvador: JusPodivm. 2016.

OLIVEIRA, R. M. **Manual de normas para trabalhos de conclusão de Curso – TCC**. Colaboração Dirlihê Maria Lima Pereira. - 7. ed. rev. atual. – Almenara, 2021.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

RAHIM, M. **Toward a Theory of Managing Organizational Conflict**. The International Journal of Conflict Management, 2002.

RAHIM, M. A; BONOMA, T. V. **Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention**. Psychological Reports, 1979.

REGO, A. **Liderança nas organizações: teoria e prática** (1a Ed). Aveiro: Universidade de Aveiro, 1997.

REIS, F. L. dos R; SILVA, M. J. R. **Princípios de Gestão**. (1a Ed). Lisboa: Edições Sílabo, Lda (2012).

RIBEIRO. L. **Pandemia esquenta vendas de materiais de construção em Minas**. Jornal Estado de Minas Gerais, 15 ago. 2020. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/08/15/interna\\_gerais,1176365/pandemia-esquenta-vendas-de-materiais-de-construcao-em-minas.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2020/08/15/interna_gerais,1176365/pandemia-esquenta-vendas-de-materiais-de-construcao-em-minas.shtml)>. Acesso em: 28 abr. 2021.

RICHTER, F. A. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

RODRIGUES, M. L.; LIMENA, M. M. C. (Orgs.). **Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas**. Brasília: Líber Livros Editora, 2006. 175p

ROSE, R. E. **Material De Construção E Seu Impacto**. Revista Meio Ambiente Industrial, 2 abr. 2015. Disponível em <<https://rmai.com.br/material-de-construcaoeseu-impacto/>>. Acesso em: 28 abr. 2021.

SANTOS, A. **Quem é o consumidor de materiais de construção**. Massa cinzenta: Cooperação na forma de infomação, 2 fev. 2010. Disponível em: <<https://www.cimentoitambe.com.br/massacinzenta/quemecoconsumidordemateriaisdec onstrucao2/#:~:text=Em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20classe%20social,e%20D%2C%20com%203%25>>. Acesso em: 28 abr. 2021.

SANTOS, P. S. M. dos. **Gestão para apresentação de trabalhos e Conclusão de Curso\_TCC**. 5 ed. Revista e atualizada. Barbacena, 2017.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro, RJ: FGV; 1979.

SCHEIN, E. H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.



SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHI, T. **The Use of Color in Marketing**: Colors and their Physiological and Psychological Implications. Berkeley Scientific Journal, 2013,17(1)

THOMPSON, A. **Administração Estratégica**. Decima quinta Edição-são Paulo:MC-Hill,2008.

THOMAS, K. W. **The conflict-handling modes: toward more theory**. Management Communication Quarterly, 1(3), 430–436. 1988.

THOMAS, K. W.; KILMANN, R .H. **Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument**: Profile and Interpretive Report. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, Inc, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2000

VALVERDE, M. **Setor de materiais de construção em Minas tem alta de 11% no faturamento**. Jornal Diário do Comércio, 20 fev. 2021. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/economia/setor-de-materiais-de-construcao-emminas-tem-alta-de-11-no-faturamento/>>. Acesso em 28 abr. 2021.

VAN DE VLIERT, E; KABANOFF, B. **Toward Theory-Based Measures of Conflict Management**. Academy of Management Journal, 33(1), 199–209. 1990.

VAN DE VLIERT, E., EUWEMA, M. C., & Huismans, S. E. **Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior.** Journal of Applied Psychology, 80, 271-281. 1995

VARGAS, M. do C. F. **Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório: o caso dos enfermeiros.** 194 f. Dissertação: Mestrado em Comunicação em Saúde, 194f. Universidade Aberta, Lisboa, 2010.

VEGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALL, J. & CALLISTER, R. **Conflict and Its Management, Journal of Management.** 1995.

WEISS, D. H. **Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho.** Tradução Raimundos Guarani, 1994. São Paulo: Nobel.

WERKEMA, M.C.C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

XAVIER, A. S., DIAS, S. M. R. C. D. **O que pode gerar situação de conflito intragrupal?** Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27, 2003.

## APÊNDICE A – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Gestão de Conflitos

A crescente análise científica voltada às Ciências Organizacionais tem sido relevante para a multiplicidade na conceptualização do conflito, não persistindo uma definição simplista do conceito (MCINTYRE, 2007).

O conflito é determinado por Robbins (2002) como sendo uma ação enérgica onde as partes se influenciam mutuamente, provocando oposição, discórdias e desentendimentos entre elas; o que induz à ascensão de alguma tensão, designada pela variedade de pensamentos, ideias, costumes, crenças e percepções. Pinho (2006) explica que discordâncias e discórdias são intrínsecas à convivência humana – a discórdia, por significado, é a diferença entre ideias. Pessoas podem divergir entre si perante algum fato, a propósito de suas imagináveis sugestões, a respeito do que deve ser feito, sobre o desfecho etc.

Segundo Reis e Silva (2012), o conflito pode ser percebido como um processo de desacordo entre duas ou mais partes, tanto ao nível da pessoa como grupal, isto é, pessoas, grupos, setores ou organizações, alimentados pelas suas atuações, interrupções e reações. Em outras palavras, o conflito é definido como um processo mútuo despontado em incompatibilidade, desavença ou desarmonia dentro ou entre entidades sociais, ou seja, grupo, organização, etc (BLAKE & MOUTON, 1981, p.29).

Compreendendo que os conflitos são fenômenos inevitáveis e enormes na vida das organizações, conseqüentemente, eles não poderiam deixar de ser abordados pelas Teorias Organizacionais. Cada conjetura focaliza o acontecimento do conflito sob ótica distinta com razões, aparências e tratamentos próprios (SCHEIN, 2001).

Para administrar os conflitos é necessário distingui-los, saber qual é sua intensidade e quão estamos organizados para lidar com eles. Perante da variabilidade de conflitos faz-se imprescindível identificá-los para aplicar a estratégia mais acertada à sua gestão (RICHTER, 2008).

Nesse sentido, baseado na literatura, pode-se listar quatro principais formas de incompatibilidades/conflitos:

1: Incompatibilidade de interesses e preocupações: o conflito pode ser enfrentado como uma desavença em referência aos interesses ou ideias, no qual um interventor abrangente que os seus interesses são antagônicos ou negativamente afetados pelo outro interventor (WALL & CALLISTER, 1995).

2: Incompatibilidade nas metas e valores: o conflito é tido como uma influência mútua de interventores interdependentes que provocam uma oposição de objetivos, metas e valores, onde a outra parte é vista como potencial influenciador (JOHN; CHRISTINE, 1999).

3: Incompatibilidade na interação: especificamente da interação humana na conjuntura laboral entre interventores, onde a desempenho de algumas tarefas por uma das partes está sujeito às escolhas, determinações e desempenhos da outra (FATILE; ADEJUWON, 2011).

4: Incompatibilidade na relação: a interdependência das pessoas numa organização implica um alto nível de colaboração entre os seus interventores; entretanto, aparecem desentendimentos pessoais e os conflitos acontecem (FATILE; ADEJUWON, 2011).

No ponto de vista tradicional, os conflitos eram entendidos com algo calamitoso, devendo ser impedido sempre que possível. A despeito, há quem veja a existência de conflitos como uma ação intrínseca à dinâmica organizacional (REIS; SILVA, 2012).

Rego (1997) pondera que necessitam ser balanceados certos aspetos negativos e positivos do conflito. Pode ser benéfico, quando amenizado e bem administrado, ao encorajar novas ideias impulsionadoras de transformação e a inovação, ao gerar o envolvimento da equipe, ao provocar variedade de pontos de vista, ao determinar os envolvidos à abrangência das posições opostas e até ao fortalecer as afinidades na organização. Apesar disso, pode gerar efeitos negativos, como a concepção de um ambiente organizacional desagradável, ruína emocional com repercussões manifestas no dia-a-dia e o aprofundamento das diferenças, gerando obstáculo na comunicação, colaboração e ajuda mútua.

O conflito em si não é maléfico nem patológico. É uma constante da dinâmica entre pessoas, reveladora do nível intenso do sistema. Suas decorrências poderão ser

positivas ou negativas em resultado do grau de aprofundamento e amplitude, da constância, da conjuntura e da maneira como ele é administrado (FALK, 2001).

As ferramentas e as técnicas de solução de conflitos são efetivas para o bom funcionamento de uma organização, já que os processos cotidianos geram discórdias – a concorrência entre grupos, na obtenção de objetivos, provoca dificuldades de convivência e a própria subjetividade no recinto de trabalho gera dificuldades de concordância, tendo como presumível consequência a origem de conflitos (MARTINS, 2002).

Segundo Cavalcanti e Sauer (2006), o clima entre as partes sob um conflito pode prejudicar a produtividade inteira da empresa, o que robustece a alegação sobre a precisão de um olhar utilitarista sobre as formas de administração de conflito. Por mais aborrecimento que essa rotulação possa causar, a necessidade de um ferramental dinâmico torna-se cada vez mais ativa, especialmente diante da premissa de que os conflitos, se aperfeiçoados e empregados positivamente, com capacidades construtivas, podem ser oportunidades de crescimento, de exercício e de produção de melhoramentos ; e/ou, além disso, perante a premissa, em concordância com Martins (2002) de que o conflito intercedido com eficiência pode causar respostas significativas aos grupos e decorrências positivas às organizações. Falk (2001) expõe numerosos empregos positivos do conflito: rompe a estabilização da rotina, mobiliza energia oculta do sistema, desafia arranjo de ideias e atitudes, descobre problemas camuflados, acentua a esperteza e a inteligência, excita a concentração e estimula a criatividade para dissoluções originais.

Na verdade, segundo pôde ser compreendido ao longo da retórica, o processamento e a resolução do conflito influenciam espontaneamente a performance futura do grupo, a esperteza e a conversação entre ele (MARTINS, 2002).

Segundo Pinho (2006), o procedimento do conflito, no recinto organizacional, tem princípio quando uma parte percebe ou sente frustrações na procura de objetivos e empenhos; ou também quando as partes envolvidas notam valores, finalidades ou eventos reciprocamente exclusivos, cada parte acredita que o que ele anseia é inconciliável com o que o outro anseia. Entretanto, ainda que de uma forma ou de outra as condições para o conflito sempre permaneçam, elas basicamente não o causam –

para Robbins (2002), o conflito necessita ser abrangido entre as partes. Assim, a existência e conservação, ou não, do conflito é uma questão de percepção das definições atribuídas às mensagens, ou atos dos outros – quando pessoas tomam conhecimento de que contendas existem, ainda não teve espaço o conflito aberto; a influência mútua entre essas pessoas, ou partes, é que originará o conflito aparente (PINHO, 2006).

Conforme Xavier e Dias (2003), no aparecimento de um conflito, o decisivo para que ele seja bom ou ruim para uma equipe é a sua natureza (funcional ou disfuncional). O tipo de conflito pode descrever se o conflito pode ser construtivo, como os funcionais, que aprimoram a performance do grupo e da organização; ou se o conflito pode ser destrutivo, ou disfuncional, que atrapalha a performance do grupo.

Partindo-se do princípio da inevitabilidade dos conflitos nas organizações como garante Chiavenato (2010), os gestores precisam averiguar as condições propiciadoras do aparecimento de conflitos, isto é, das condições que antecipam os conflitos, para descobrir modos eficazes de geri-los, já que a solução de um conflito incide quase sempre pela análise das condições que o geraram.

A administração de conflitos é extremamente importante nas organizações. Embora o conceito e bom emprego de “resolver conflitos” seja velho, no mínimo óbvio, e sempre utilizado nas organizações desde sempre, pode-se pressupor que o conceito não era utilizado de maneira totalmente adequada, simplesmente pela abordagem que existia antigamente, de que eram devastadores, devendo ser abolidos, sendo assim não extraindo seu potencial causador de ocasiões construtivas, sendo amparado por Cleland e Ireland (2002), que confiavam que o conflito tratava-se de uma circunstância destrutiva que consome força e neutraliza a eficiência e avanço dos trabalhos de um grupo. Esta visão continuou dominante até metade dos anos de 1940.

Sabendo que conflitos têm um lado positivo e um negativo, pode-se afirmar que é necessário os gerir de forma que tragam benefícios (CHIAVENATO, 2010).

Para Fiorelli et. al (2004) é constitucional nos dias de hoje que os conflitos sejam administrados, procurando decorrências construtivas que refletem nas organizações como configuração de novas ideias, benéfica competitividade entre pessoas ou grupos, integração interpessoal, provocar discussões abertas a respeito dos mais variados assuntos, desenvolver distintos pontos de vistas e empenhos. Contem nessa gestão, um

bom diálogo, para que não exista entendimento errado de cada circunstância, experiências antecedentes com conflitos para toma-las como baseamento prático, táticas e métodos, para serem sobrepostos no dia a dia para cada tipo de circunstância pelo profissional competente.

Weiss (1994) aprova que existe um caminho saudável de administrar a maior parte dos conflitos ou conflitos potenciais, contendo o uso do confronto construtivo (onde há a conformidade), técnicas de comunicação eficiente, metodologias eficientes de solução de dificuldades e um plano de ação competente.

Maxwell (2007) faz uma analogia do conflito com a extinção dos impostos, como ninguém consegue se livrar deles e o único modo de evitá-los seriam se recolher de todos os habitantes do mundo. Podemos perceber então que o que irá originar o sucesso ou fracasso na resolução de um conflito será o modo como trabalha com eles. O mesmo autor menciona ainda que o tempo de operar é tão importante quanto operar de modo adequado, ou inclusive saber quando não operar pode ser importante, deste modo, as pessoas necessitam estar prontas para conseguir bons efeitos dos conflitos.

Não é possível viver totalmente sem conflito, as pessoas e organizações necessitam saber administrá-los e resolvê-los, do contrário, o espírito de equipe e de colaboração pode ser danificado gravemente. Deste modo, pode-se ponderar que o profissional comprometido necessita conhecer as vantagens, estar equipado de estratégias, considerações, conhecimentos, métodos e exemplos para resolver conflitos e aplicá-los na conjuntura organizacional (MAXWELL, 2007).

Delinear estratégias, identificar as razões dos conflitos é função importante do gestor para se adotar uma ação e determinar objetivos para resolver ocorrências em cada grau do conflito (CHIAVENATO, 2010).

Vargas (2010) menciona que para administrar conflitos é uma sinergia entre eleger e implementar as táticas mais apropriadas para se lidar com cada tipo de ocorrência conflituosa.

E conforme Andrade, Alyrio e Macedo (2004) pode-se abranger a importância do estudo dos conflitos em termos de um referencial que chegue a proporcionar máxima racionalidade no bom emprego do plano e no aprimoramento deste, como marco norteador da atuação estratégica.

Sempre procurar a coletividade, as relações de confiança para se instituir uma esperteza interpessoal como Senge (1990) esclarece que coletivamente, podemos ter mais inovações de ideias, ficarmos mais inteligentes que poderíamos ser individualmente. Se o grupo apresentar comunicação ativa e conflitos bem-sucedidos, irá edificar uma inteligência coletiva.

Assim, é imperativo para o gestor ter táticas bem examinadas. A mais perfeita determinação e implementação dependerão da circunstância e da apreciação daqueles que são responsáveis por ela (CHIAVENATO 2010).

É formidável saber que não há uma “receita” para administrar conflitos, metodologias certas ou errados, mas que cada uma poderá ser adequada e efetiva dependendo da circunstância exposta, das pessoas envolvidas e do assunto a ser concertado, afirma Berg (2012). É imprescindível ter várias alternativas à disposição e buscar eleger e aplicar os métodos necessários em cada estação, com inteligência, pois os conflitos se distinguem.

Verdadeiramente, muitas organizações observam com receio a existência de conflitos internamente, culpando-se parcialmente pela sua existência. Ainda prevalece a imagem que o conflito desponta falta de colaboração e solidariedade, arrastando à negação da existência com medo de ser aceito como uma circunstância negativa (MCINTYRE, 2007).

De fato, como já mencionado antes, os conflitos são uma realidade, seja no domínio pessoal ou profissional, não precisando ser fundamentalmente comprimidos ou extintos, mas sim administrados (RAHIM & BONOMA, 1979). Assim, destaca-se a importância da gestão competente e eficaz do conflito, de maneira a adequar resultados construtivos nas organizações (FATILE & ADEJUWON, 2011; LIMA, 2014). Na apreciação de Rahim (2002), para que a gestão de conflitos seja dinâmica, necessitam ser tidas em consideração três premissas constitucionais: a emprego de estratégias encaminhadas para o pensamento crítico e inovador e para um efeito organizacional sustentável; o contentamento das necessidades e expectativas dos stakeholders estratégicos e o desempenho ético do gestor na demarcação do problema.

## **Estilos de Liderança**



A liderança é um conceito intrincado e a amostra disso são as diversas teorias de liderança existentes. Desde que se principiaram os estudos sobre liderança, vários autores expuseram as suas teorias que, em alguns casos, vão contra outras teorias. Conforme Chiavenato (2004), a liderança em ocorrências de conflitos está a ser atacada de as encostas, seja em termos de teorias, de métodos ou aplicações, o que induz a uma grande abundância de abordagens a respeito desta matéria.

Para Berg (2012) e Chiavenato (2010), uma das maneiras mais dinâmicas e aperfeiçoadas de conduzir e abordar os conflitos é o Modelo de Resolução, criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilman. Segundo esse modelo, durante uma ocasião de conflito as pessoas expõem comportamentos que podem ser emoldurados em duas dimensões: Assertividade e cooperação. A assertividade é a veemência como cada indivíduo busca contentar seus próprios interesses, e a cooperação é a veemência como as pessoas buscam contentar as necessidades alheias.

Corroborando com os autores, Janete (2014) afirma que várias são as suposições e abordagens pertinentes à gestão de conflitos, sendo que o estilo muda de acordo com o tipo, o grau e ainda os ensejos que deram origem ao problema. Um dos procedimentos mais eficazes é o chamado “Estilo de Administração de Conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann. Os autores pregam cinco maneiras de gerir um conflito, aproveitando-se cada estilo a uma circunstância diferente: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração. Vale ressaltar que não há um estilo mais apropriado, ou a maneira mais assertiva de aplica-lo, já que vai variar muito conforme cada situação.

De acordo com estudos de Deutsch (1990), uma inicial abordagem abrangeu uma dicotomia para a resolução de conflitos – a cooperação e a competição. A cooperação ambiciona a consignação de uma analogia positiva entre as partes, enquanto a competição pode demonstrar uma relação de interdependência que pode manifestar-se negativa. Deste modo, um método cooperativo é marcado por uma conversação aberta e honesta entre os participantes, ao contrário de um processo competitivo, que é caracterizado por carência de conversação ou diálogo falacioso. Nada obstante, nesta abordagem não considerava a variedade de comportamentos dos enredados, sendo

determinada como principal crítica por alguns autores (VAN DE VLIERT & KABANOFF, 1990).

O Instrumento de modos de conflito Thomas-Kilmann mede o comportamento das pessoas em meio a ocorrências de conflito, ou seja, circunstâncias nas quais as apreensões de duas pessoas são claramente inconciliáveis. Em ocasiões de conflito, pode-se narrar o comportamento de uma pessoa por meio de duas dimensões básicas: assertividade e cooperação. Essas duas dimensões da conduta podem ser empregadas para determinar cinco métodos de como lidar com conflito (JANETE 2014).

Nesse sentido, Chiavenato (2010) apoiou o método dos cinco estilos de administração de conflitos, fundamentando-se em Kenneth Thomas e Ralph Kilmann: Competição, acomodação, afastamento, acordo (ou conciliação) e colaboração, que serão esclarecidos nos próximos sub tópicos.

### **Competição**

A Competição é assertiva e não cooperativa, um modo orientado pelo poder. Ao competir, o indivíduo busca satisfazer suas próprias preocupações às custas de outra pessoa, recorrendo ao tipo de poder que lhe parecer apropriado para conquistar sua posição.

Competir pode ter o significado de defender seus direitos ou uma posição que você acredita ser correta, ou simplesmente tentar vencer. Quanto ao estilo de competição, configura-se no comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse. É utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou emergência são necessárias ou indispensáveis. Mesmo sendo um estilo coercitivo, há ocasiões em que a competição é justificável e pode alcançar resultados positivos.

Eis alguns exemplos: a) quando as ações rápidas e decisivas são vitais, como, por exemplo, numa emergência, e não há tempo para troca de opiniões; b) quando estão em jogo princípios importantes; c) quando está num beco sem saída, numa situação de “ou ele ou eu”; d) quando nem o diálogo nem o tempo ajudaram a resolver o conflito que tende a se deteriorar cada vez mais (CHIAVENATO, 2010).

## **Acomodação**

A Acomodação é não assertiva e cooperativa, o oposto de competição. Ao conceder, o indivíduo ignora suas próprias preocupações e se dedica a satisfazer às preocupações do outro; há um elemento de auto sacrifício nesse modo. A acomodação pode assumir a forma de generosidade ou caridade abnegada, ceder às ordens da outra pessoa mesmo não desejando fazê-lo ou consentir com o ponto de vista do outro.

A Acomodação Consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixar os problemas maiores para a frente. Percebe-se um negligenciamento do próprio interesse em favor da parte oposta, isto porque uma das partes acredita estar errada, e a outra, certa (BARROS, 2005).

Contudo, a acomodação, quando aplicada no momento adequado, pode trazer bons resultados. Eis alguns exemplos: a) quando é especialmente importante preservar a harmonia e evitar uma quebra no relacionamento; b) para demonstrar generosidade de sua parte; c) Quando a questão é muito mais importante para o outro e tem pouco a perder, e é útil para manter um relacionamento colaborativo; d) quando está batido, e a competição só irá prejudicar seus interesses (CHIAVENATO, 2010).

## **Afastamento**

O afastamento é não assertivo e não cooperativo. Ao evitar, a pessoa não busca satisfazer prontamente suas apreensões ou as da outra pessoa. O sujeito não aborda o conflito. Evitar pode adotar a forma de afastar-se diplomaticamente de uma dificuldade, postergá-lo para um melhor momento ou unicamente esquivar-se de uma circunstância intimidante (ROBBINS, 2009).

Segundo Chiavenato (2010), o afastamento caracteriza-se por um costume nem assertivo e nem cooperativo, na ambição de impedir ou escapar do conflito. De tal modo, o gestor procura evitar as ocorrências de conflito, seja pela procura de outra saída, seja tolerando as coisas como estão.

Eis determinados momentos em que o estilo afastamento pode ser aceitado: a) quando o preço de um confronto é maior do que o melhoramento que a decorrência possa ocasionar; b) se as duas partes meditarem o assunto como pouco significativa; c) quando as duas partes necessitarem diminuir as tensões e manter a calma; d) para proteger sua neutralidade ou consideração; e) quando há uma autêntica probabilidade do problema apagar-se sozinho (CHIAVENATO, 2010).

### **Acordo ou Conciliação**

O Acordo ou a Conciliação são mediadores entre a assertividade e a cooperação. Ao conciliar, a pessoa procura achar uma forma, uma solução reciprocamente admissível que atenda parcialmente ambas as partes. A conciliação se enquadra em uma posição intercessora entre competição e concessão, com um nível mais superior de renúncia em semelhança à competição, porém inferior à concessão (JANETE, 2014).

A conciliação aborda uma dificuldade mais abertamente que o afastamento, mas não o explora tão fortemente quanto a colaboração. Conciliar pode ter a definição de chegar a um meio termo, fazer concessões ou procurar uma ligeira posição neutra. Distingue-se pela assertividade e cooperação, já que as partes envolvidas acolhem soluções plausíveis para ambas e acontece quando os membros têm semelhante poder e ambos os lados ambicionam reduzir as contendas (CHIAVENATO, 2010).

Eis determinadas ocorrências em que estilo acordo pode ocasionar bons efeitos: a) quando todos têm a perder se não houver um entrosamento; b) quando ambos os lados têm a mesma coragem; c) quando quer chegar a uma combinação passageira para circunstâncias complexas; d) quando, ainda que os danos sejam inevitáveis, os estragos possam ser diminuídos para ambos os lados (CHIAVENATO, 2010).

### **Colaboração**

A Colaboração é igualmente assertiva e cooperativa. Ao colaborar, a pessoa busca trabalhar com a outra pessoa em direção a descobrir uma solução que agrade inteiramente as apreensões de ambos. Colaborar abrange aprofundar-se no problema

para reconhecer as apreensões básicas das duas pessoas, e assim descobrir uma alternativa apropriada a ambos os panoramas de preocupação (ROBBINS, 2009).

A colaboração entre duas pessoas pode admitir a forma de exploração de certa desarmonia para meditar as opiniões de ambas as partes, resolver alguma condição que de outra forma os arrastaria a concorrer por recursos, ou afrontar e tentar descobrir uma solução criativa para um problema interpessoal (JANETE, 2014.).

No estilo de colaboração existe predomínio em contentar os próprios interesses e dos outros, já que o estilo colaborativo capacita ambas as partes a ganhar, enquanto emprega a negociação e o intercambio para diminuir contendas. É recomendado para a resolução de ocorrências complexas, nas quais interesses de ambos os lados são enormes (BARDIN, 2009).

Alguns exemplos do uso adequado do estilo colaboração: a) quando necessita achar uma solução interligada e as necessidades e interesses de ambas as partes são excessivamente importantes para serem ignoradas; b) quando há um clima de recíproca confiança c) quando quer um acordo do outro por meio de uma determinação consensual; d) quando ambas as partes ganham mais conectadas do que solitariamente; e) quando as aptidões e desenvolvuras dos participantes se completam (CHIAVENATO, 2010).

Apesar dos cinco estilos referidos, pessoas distintas utilizam de distintas estratégias para administrar conflitos. O importante é distinguir e servir-se das múltiplas alternativas à nossa disposição para manipular conflitos e aprender a empregar essas metodologias. Percebe-se, assim, que o desafio do gestor é saber qual ferramenta aplicar em cada momento, optando pelos métodos e práticas mais apropriadas à situação (CHIAVENATO, 2010).

À semelhança, Thomas (1988), expõe a intersecção de duas dimensões, a assertividade (nível de contentamento dos interesses pessoais) e cooperação (nível de contentamento dos interesses do próximo). A juntura destas dimensões pode derivar em competição (assertividade e não-cooperação), afastamento (não assertividade e não cooperação), colaboração (assertividade e colaboração), acomodação (cooperação e não assertividade) e compromisso (assertividade e cooperação médias).

Esta é encarada na bibliografia como a abordagem mais completa; embora assim sendo é-lhe determinada um obstáculo pelo fato de não equacionar a complicação do comportamento humano, restringida aos cinco estilos (CUNHA & LEITÃO, 2016).

Numa abordagem mais atualizada, Van de Vliert e Euwema (1994), determinaram como eixos de duas dimensões o nível de presteza e o nível de contentamento, com alguma complexidade. Segundo Cunha (2008), neste modelo são acrescentadas duas condutas de conflito, a cooperação (agradável) e a competição (desagradável). Na cooperação, a atividade deriva na negociação podendo ocasionar compromisso ou foco na solução e, a inatividade, deriva no não-confronto, podendo provocar o afastamento (desagradável) ou acomodação (agradável). Contrariamente, na competição, a atividade deriva num confronto direto, podendo causar uma dificuldade em confronto (não desagradável) ou exceder o confronto (desagradável), e a desocupação deriva no confronto indireto, podendo provocar o controlo da ação (não desagradável) e resistência (desagradável) (VAN DE VLIERT & EUWEMA, 1994).

Portanto, não existe o emprego de uma estratégia predominante na gestão subjetiva de conflitos; entretanto, é imprescindível que as partes consigam tomar a estratégia mais apropriada à natureza do conflito e à sua contingência, determinando flexibilidade pessoal (NEVES, 2016).

### **Gestão de Conflitos e Estilos de Lideranças na Organização**

É importante reconhecer que não existe uma “receita” para administrar conflitos, metodologias certas ou errados, como já mencionado. Entretanto, cada um poderá ser adequado e efetivo dependendo da circunstância exposta, das pessoas envolvidas e do contexto a ser resolvido (BERG, 2012).

É preciso ter diversas opções à disposição e buscar escolher e aplicar os métodos imprescindíveis em cada momento, com esperteza, pois os conflitos se distinguem conforme afiançam Burbridge e Burbridge (2012). Portanto, deve-se usar instrumentos como: capacidade, ação, arbitragem, negociação, ouvidoria, conciliação, entre outras.

Tendo conhecimento dos Estilos de Administração propostos por Thomas e Kilmann (2001), Janete (2014) realizou uma pesquisa na qual constatou que o estilo com maior pontuação no que diz respeito a utilização e êxito foi o da Concessão.

Segundo a autora, uso frequente da concessão pode ser mesmo parte de um estilo amoldável que foi desenvolvido para lidar com o conflito. Os estilos se ocasionam de crenças, valores e ensejos pessoais que “distorcem” algum comportamento de conflito a uma direção sólida (JANETE, 2014).

A intenção entre os concessores é ver o conflito como dificuldades sociais/emocionais a serem resolvidos através do apoio e da sensibilidade. Comumente confiam na regra de ouro (“Faça aos outros...”) e na ocorrência de que a generosidade será de maneira inevitável correspondida. Analisam os colegas de trabalho como amigos, pessoas que necessitam ser amparadas e cuidadas, e apreciam a assistência, a generosidade, a boa vontade e a concordância do grupo. Frequentemente, apreciam a compaixão e a amizade mais extraordinárias que as questões de menor relevância presentes na maior parte dos conflitos. Os concessores auxiliam seus colegas a contentar suas apreensões por consideração ao colega e para ajudar a constituir a harmonia e a boa vontade (JANETE, 2014).

A compaixão e a generosidade dos concessores podem exercer uma extraordinária função nas relações interpessoais de suas organizações, como se significassem um tipo de amortecedor em ocasiões de estresse. Os concessores ajudam a conservar a paz e a confiança. Proporcionam apoio psicológico e solidariedade e podem exercer o papel de pacificadores no reparo da harmonia. Seu estilo coopera para suavizar amarguras e ressentimentos (JANETE, 2014).

O perigo de qualquer estilo está na possibilidade de que o gestor empregue o modo de sua preferência unicamente por costume, mesmo quando não for o mais apropriado. Por causa sua alta pontuação no estilo de concessão, há boas chances de que ele esteja aproveitando abusivamente este estilo e subutilizando outros (JANETE, 2014).

Como já foi citado, o conflito vive nas organizações, além disso, há algumas condições dentro das organizações que tendem a provocar conflitos (BERG, 2012).

Diferenças pessoais como, exempli gratia, as diferenças de idade, sexo, costumes, crenças, importâncias, experiências, e de personalidade têm uma influência no estilo empregado de lidar com o conflito. Por exemplo, as pessoas imperiosas e dogmáticas têm certa intenção de dominar o que administra mais conflito, enquanto pessoas com baixa autoestima têm disposição para fugir do conflito (RAHIM, 2002).

Monroe, Disalvo, Lewis e Borzi (1990) levaram a cabo uma averiguação para estudar a relação entre o gênero e os estilos de solução de conflito de administradores em relação a submissos, numa amostra de 381 elementos (207 homens e 174 mulheres). Completaram que o gênero do submisso preenche influência na seleção do estilo de gestão em alegoria com o gênero do administrador. Individualmente, os submissos homens utilizaram mais estilos de confronto quando os seus administradores são mulheres e as mulheres submissas utilizam mais comumente o estilo de afastamento com administradores do gênero masculino.

Carvalho et al (2014) assegura que, de modo mútuo, desempenhos, diferenças de estilos e maneiras de comunicação são disparos para possíveis conflitos cujas decorrências podem ameaçar os frutos ambicionados. Com isso, a ciência da administração de conflitos pode promover a maximização de resultados e melhoramento dos relacionamentos nas instituições. O líder admite a função de negociador na administração dos conflitos.

Para Chiavenato (2014), uma especialidade importante do gestor é a capacidade de administrar conflitos. Deste modo, o mesmo necessita saber o tempo certo de neutralizá-lo de modo a impedir o crescimento. O aparecimento do conflito e seu crescimento sem o devido domínio afeta a equilíbrio social da organização, podendo causar a desagregação do clima fazendo com que o gestor perca o domínio da circunstância, tornando-se mais complexa a estabilização.

Segundo Figueiredo (2012) o gestor necessita ter a desenvoltura para transtornar o conflito em desenvolvimento pessoal e profissional. Com isso, o mesmo necessita ter habilidades de conversação e bom relacionamento interpessoal para gerir de maneira eficiente as pessoas aos desígnios organizacionais. Não é suficiente somente ter o conhecimento teórico. Administrar o conflito organizacional coligado à satisfação dos



colaboradores é uma maneira bastante eficiente de se desenvolver e se conservar numa realidade mercadológica tão concorrente.

Para Griffin e Gregory (2015) os líderes carecem de saber o tempo certo de instigar ou de resolver um conflito. Tanto um recinto com uma porção quase inexistente de conflito, como aquele com uma porção exagerada, pode ser maléfico à equipe. É imperioso um nível ótimo do mesmo para que exista um balanceamento nas relações. De tal modo, se há um nível exagerado de conflito no recinto, o gestor precisa saber amenizar o caso. Igualmente, se há um baixo grau de conflito, o mesmo precisará saber estimulá-lo de forma benéfica para todos.

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2008) abordam determinados artifícios de intermédio de conflitos do Modelo Harvard, cuja alusão é uma boa ferramenta para profissionais negociadores, tais como: apartar pessoas do problema; aplicar-se nos interesses e não nas disposições; criar múltiplas possibilidades antes de determinar; persistir em um resultado objetivo, autônomo de ambições; lembrar que na negociação não há oponentes ou competidores, e sim participantes.

Ao apartar pessoas do problema é necessário ter empatia pela outra parte, isto é, colocar-se no lugar do outro e objetivar a resolução do problema, evitando reagir negativamente aos sentimentos. É tratar os indivíduos como ser humano e o dificuldade do modo que o compete. Nesta metodologia, as pessoas necessitam sentir que estão sendo tratadas de maneira transparente pelo chefe. Ao meditar nos interesses e não nas posições, o gestor necessita se atentar para os empenhos de cada um, exhibir o problema e, a partir disso, identificar de forma sensata a solução (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008).

Para designar múltiplas possibilidades antes de definir, o gestor submerge as pessoas nas possibilidades de resolução do conflito. Cada um dá a seu conceito sobre o problema em si, designando uma lista de alternativas das mais variadas complicações e argumentos. Destas alternativas, são destacadas as consideradas menos ressaltantes e as mais ressaltantes, escolhendo aquela que mais perfeitamente define a resolução do conflito. De tal modo o líder consegue, por meio da apreciação de seus liderados, descobrir a solução que mais se adéqua naquela circunstância (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008).

Ao insistir em uma decorrência objetiva, autônoma de ambições, o gestor precisa analisar o critério objetivo para que se tenha êxito na ocasião. Como se fundamenta em resultados objetivos, considerando a vontade de cada um, pode importunar prejuízos amplos na gestão de conflitos. Assim, deve-se encontrar o melhor parâmetro a ser empregado e como este deve ser sobreposto, tendo certa flexibilidade, mas levando sempre em consideração a finalidade da equipe (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008).

Sabendo que os conflitos existentes na Nort Star se dão devido a incompatibilidades de interesses e preocupações e também na intenção, onde o desenvolvimento do funcionário depende também da colaboração do outro e este por sua vez possui interesses e pensamentos antagônicos, tem-se que o Estilo de Administração mais apropriado para gerir tais conflitos é a Colaboração, que é ao mesmo tempo assertiva e colaborativa.

Ao colaborar, o funcionário buscará trabalhar com a outra parte em direção a descobrir uma solução que agrade inteiramente as apreensões de ambos. Colaborar abrange aprofundar-se no problema para reconhecer as apreensões básicas das duas pessoas, e assim descobrir uma alternativa apropriada a ambos os panoramas de preocupação (ROBBINS, 2009).

Tendo em mente que ambos os lados têm mais a ganhar quando trabalham juntos em harmonia, o estilo de colaboração fará com que os conflitos, ao invés de trazerem prejuízos à organização, façam com que os interesses pessoais de cada funcionário contribuam para um consenso e aperfeiçoe o trabalho em equipe.

Por fim, é importante ressaltar o importantíssimo trabalho a ser desempenhado pelo gestor, que tem o papel de ajudar os seus funcionários a identificar os conflitos e norteá-los a seguir um estilo para a resolução dos problemas.

## APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta parte, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados para a efetivação deste trabalho. Para Lakatos e Marconi (1990), não há ciências sem a aplicação de métodos científicos, para tal a pesquisa vale-se de um combo de atividades sistemáticas e racionais denominadas métodos que com máxima segurança e economia, possibilita conquistar o objetivo, informações válidas e verdadeiras, esquematizando o caminho a ser seguido. Sobre isto, Fachim (2010) assegura que o método é a seleção de procedimentos sistemáticos para exposição e elucidação do estudo.

Deste modo, para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se os seguintes procedimentos metodológicos:

Quanto à natureza da pesquisa, o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, que objetiva originar informações para aplicação prática, destinados à dissolução de problemas específicos. Abrange fatos e interesses locais. A pesquisa aplicada, de acordo com Appolinário (2011), é efetivada com o a finalidade de resolver problemas ou indigências sólidas e imediatas. Frequentemente, nessa modalidade de pesquisa, os problemas surgem do contexto profissional e podem ser indicados pela instituição para que o pesquisador resolva uma situação-problema. Conforme Vergara (2013), a pesquisa aplicada tem como desígnio a prática e é determinada por uma necessidade imediata ou não.

Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa. Rodrigues e Limena (2006) definem a abordagem qualitativa uma análise que não utiliza procedimentos estatísticos ou não tem, como finalidade principal, abordar o problema com base nesses procedimentos. É empregada na investigação problemas que os procedimentos estatísticos não conseguem alcançar ou representar, por causa de sua complexidade. No meio desses problemas, vale destacar aspectos psicológicos, ideias, condutas, costumes de indivíduos ou de grupos. Através da abordagem qualitativa, o pesquisador tenta expor a complexidade de uma certa hipótese, decompor a interação entre as variáveis e ainda decifrar os dados, fatos e teorias.

De acordo com Appolinário (2011), os elementos da pesquisa qualitativa são recolhidos nas interações sociais e estudados subjetivamente pelo pesquisador, já que

nesta categoria a preocupação é com o fenômeno. A pesquisa qualitativa não se constitui de representatividade numérica, mas sim com a especialização da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (GOLDENBERG, 1997).

A partir dos objetivos propostos e após revisão da literatura e do enquadramento teórico, da temática em análise, desenvolveu-se a presente pesquisa, relativa à análise das características e problemas internos existentes na empresa “Nort Star”. Foi realizada uma entrevista na empresa com o proprietário e também os seis funcionários que nela laboram, e tal investigação deu forma à presente pesquisa.

## APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como explicativa. Segundo Gil (2008), este tipo de pesquisa atenta-se em identificar os fatores que motivam ou que colaboram para o acontecimento dos fenômenos. Em outras palavras, este tipo de pesquisa esclarece o porquê das coisas por meio das implicações oferecidas. Uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, em que a identificação de fatores que motivam um fenômeno demanda que este esteja satisfatoriamente delineado e minudenciado.

A pesquisa explicativa é aquela que aperfeiçoa o conhecimento de um determinado fato procurando os métodos experimentais que esclarecem a causa e os motivos dos fenômenos. Do mesmo modo, procura identificar suas causas (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa de campo. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas averiguações em que, mais à frente da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se faz a coleta de dados com pessoas, com a solução de distintos tipos de pesquisa, por exemplo, pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc. (FONSECA, 2002).

Conforme Gonsalves (2001, p.67), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que ambiciona esquadrihar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela demanda do pesquisador um encontro mais direto. À vista disso, o pesquisador necessita ir ao ambiente onde o fenômeno acontece, ou aconteceu e agrupar um conjunto de informações a serem registradas. O estudo de campo examina um único grupo ou comunidade no que se refere à sua estrutura social, isto é, observando a influência mútua de seus componentes. Deste modo, o estudo de campo tende a empregar muito mais técnicas de observação do que de questão. Buscam muito mais o aprofundamento das questões sugeridas (GIL, 2008).

Esta pesquisa de campo foi realizada os seis funcionários da organização que é alvo de estudo do presente trabalho, após entrevista realizada com o proprietário da empresa a fim de conhecer mais sobre a mesma e seus colaboradores. Para tanto, recorreu-se a questionário estruturado em questões objetivas, que se trata de um modelo

de entrevista que se fundamenta em um itinerário preestabelecido com as mesmas perguntas para todos os entrevistados. As principais características da entrevista estruturada são a neutralidade e o rigor, tanto por parte do entrevistador, quanto a do entrevistado.

A escolha deste tipo de entrevista se deu pela finalidade de identificar fatores que influenciam e atrapalham o relacionamento da equipe de trabalho, decorrências de conflitos entre os componentes da equipe; características, ações e problemas do proprietário para conseguir o comprometimento do grupo.

O questionário foi dividido em quatro categorias: recursos humanos, produção/operação, comercial e financeiro. Com base nas respostas obtidas, notou-se que a área da organização que mais passava por problemas era a de recursos humanos, visto que aconteciam muitos conflitos entre os funcionários. Deste modo, buscou-se informações a respeito dos motivos que levavam os funcionários a gerarem tantos conflitos.

Ao serem questionados sobre a empresa buscar sempre reconhecer suas qualidades para mantê-los motivados a maior parte dos funcionários, quatro de seis, concordaram totalmente, enquanto dois concordaram parcialmente. Já ao serem questionados sobre a autonomia que possuem para recorrer ao chefe ao querer expor suas opiniões, todos os seis funcionários concordaram totalmente.

Em relação ao fato de a empresa buscar sempre manter a cordialidade entre os funcionários, promovendo sempre encontros entre a equipe e realizando sempre que possível uma confraternização, todos concordaram totalmente.

Quando questionados se buscam assumir os próprios erros e procuram repensar suas atitudes para a melhoria da efetuação das atividades referentes ao seu cargo, quatro funcionários concordaram totalmente e dois concordaram parcialmente.

Em caso de conflito ente funcionários, o dono da empresa afirma que sempre opta por buscar meios de solução em que ninguém seja prejudicado, buscando severamente analisar as causas para tal conflito e procuramos solucionar de forma tranquila e apaziguada. No questionário, todos os funcionários concordaram com tal afirmativa.

A respeito do clima organizacional da empresa ser bom, todos os funcionários responderam que concordam parcialmente, o que gera de certa forma preocupação, visto

que um clima organizacional bom é fundamental para diminuição da ocorrência dos conflitos.

A partir da análise das respostas dos entrevistados, nota-se que as opiniões estão um pouco divididas, mas que grande parte dos conflitos existentes entre eles decorrem das atitudes e negligencia dos próprios.

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIOS

### Categoria 1: Recursos Humanos

1) Você sabe especificamente tudo sobre seu cargo e sua função, bem como deve laborar da melhor forma possível.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2) Suas funções como funcionário são claramente explicadas desde o dia de sua contratação.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3) Existem poucos funcionários na empresa e todos eles se reportam ao proprietário.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4) Embora a empresa não realize algum treino motivacional, ela busca sempre reconhecer suas qualidades para mantê-lo motivado.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente



Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

5) No processo de contratação, você foi muito bem instruído sobre a vaga pela qual havia se candidatado.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

6) Ao querer expor sua opinião, você possui autonomia para recorrer diretamente ao proprietário e falar.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

7) A empresa busca sempre manter a cordialidade entre os funcionários, promovendo sempre encontros entre a equipe e realizando sempre que possível uma confraternização.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

8) Você busca assumir os seus erros e procurar repensar suas atitudes para a melhoria da efetuação das atividades referentes ao seu cargo.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

9) Em caso de conflito ente funcionários, os donos da empresa sempre optam por buscar meios de solução em que ninguém seja prejudicado, buscando severamente analisar as causas para tal conflito e procuramos solucionar de forma tranquila e apaziguada.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

10) O clima organizacional da empresa é bom.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

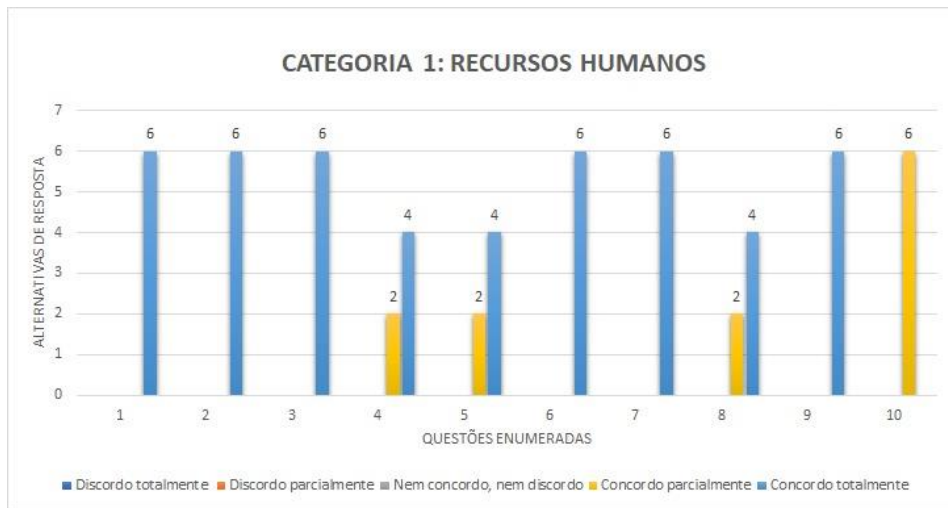
Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**Resultado:**

Figura 11: Resultados de Pesquisa – Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria.

## **Categoria 2: Produção/Operação**

1) Mesmo não havendo um fluxograma, é repassado para cada funcionário detalhes de suas funções e serviços a serem prestados através do diálogo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concoro parcialmente
- Concoro totalmente

2) Existe uma padronização nos processos a ponto de cada funcionário saber e executar muito bem sua própria função.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concoro parcialmente
- Concoro totalmente

3) Existe um layout da loja para melhor organização das mercadorias e os produtos são organizados por categoria.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4) Tantos os funcionários quanto os clientes se dizem satisfeitos em relação a layout da loja.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5) As máquinas e caminhões, além de não serem ultrapassadas, passam sempre por manutenção a fim de estarem sempre mantendo um bom desempenho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6) A quantidade de funcionários é competente ao volume de serviços a serem realizados.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7) Existe treinamento para o processo operacional (vendas, estoque, etc.), e geralmente são dados por funcionários mais experientes aos novatos quando são contratados.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

8) Você realiza suas funções no tempo certo e de forma correta, na maioria das vezes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

9) Sabendo que a empresa pretende desenvolver novos serviços, você acredita que haja capacidade por parte da empresa para isso.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

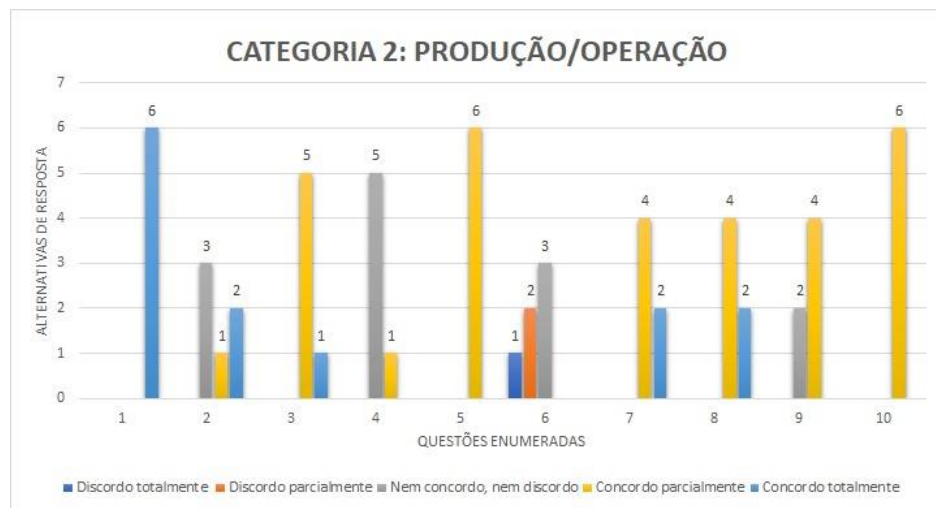
10) A empresa busca sempre trabalhar com os melhores produtos, utilizando as melhores máquinas para garantir a satisfação dos clientes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente

Concordo totalmente

### Resultado:

Figura 12: Resultado da Pesquisa – Produção/Operação



Fonte: Elaboração Própria

### Categoria 3: Comercial

1) O setor comercial da empresa onde você atua como colaborador possui um controle através de planilhas ou outros métodos.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

2) A empresa toma iniciativas de realizar pesquisas de satisfação dos clientes.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

3) Os clientes possuem liberdade para dar seu feedback em relação a sua satisfação.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

4) O cliente demonstra importância ao preço para tomar a decisão de compra.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

5) A empresa busca sempre se manter informada em relação aos preços e promoções oferecidos por sua concorrência.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

6) A empresa recebe pedidos via WhatsApp e Instagram e efetuam as entregas da mesma forma que a compra efetuada presencialmente.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

7) A empresa possui referência através das vendas e serviços prestados, buscando sempre manter um aspecto apresentável da mesma.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

8) Os produtos oferecidos comercialmente são definidos com base na observação dos gostos dos clientes ou com base no que a concorrência oferece.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

9) A empresa busca aumentar suas vendas por meio de um bom atendimento ao cliente.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

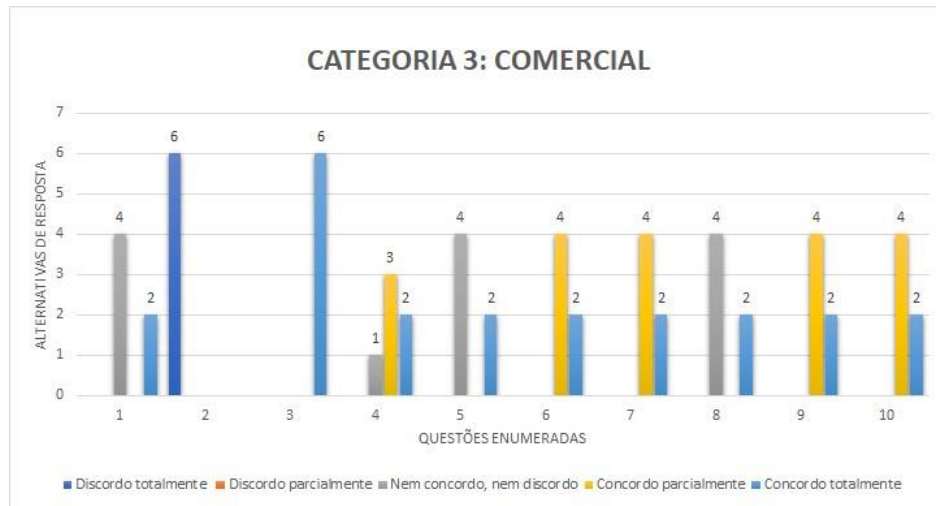
10)A empresa procura realizar promoções ou algum programa de fidelização de clientes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente



**Resultado:**

Figura 13: Resultado da Pesquisa - Comercial



Fonte: Elaboração própria.

**Categoria 4: Financeira**

1) O setor financeiro da empresa onde você atua como colaborador possui um controle através de planilhas ou outros métodos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2) A empresa trabalha com requisitos contábeis.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3) A empresa trabalha com controle de fluxo de caixa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4) Existe inadimplência por parte dos clientes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5) Existe definição entre o que é empresarial e pessoal para os empregadores.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6) O proprietário se mantém sempre informado em relação a toda parte financeira.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7) Os proprietários buscam conhecer as receitas da empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

8) Os proprietários buscam conhecer os lucros da empresa.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

9) A empresa oferece outros métodos de pagamentos para os inadimplentes além do crediário.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

10) Os funcionários contam com a ajuda de ferramentas tecnológicas para realizar a gestão financeira da empresa.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

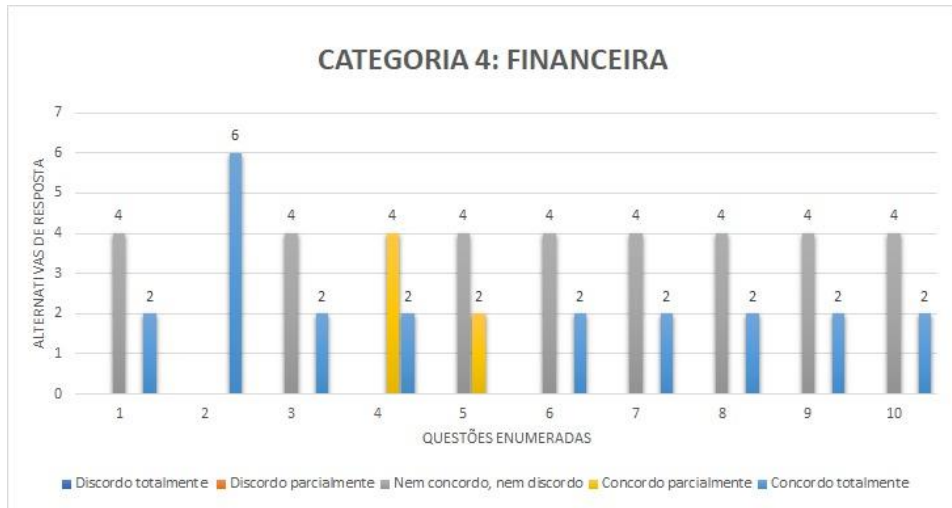
Nem concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

**Resultado:**

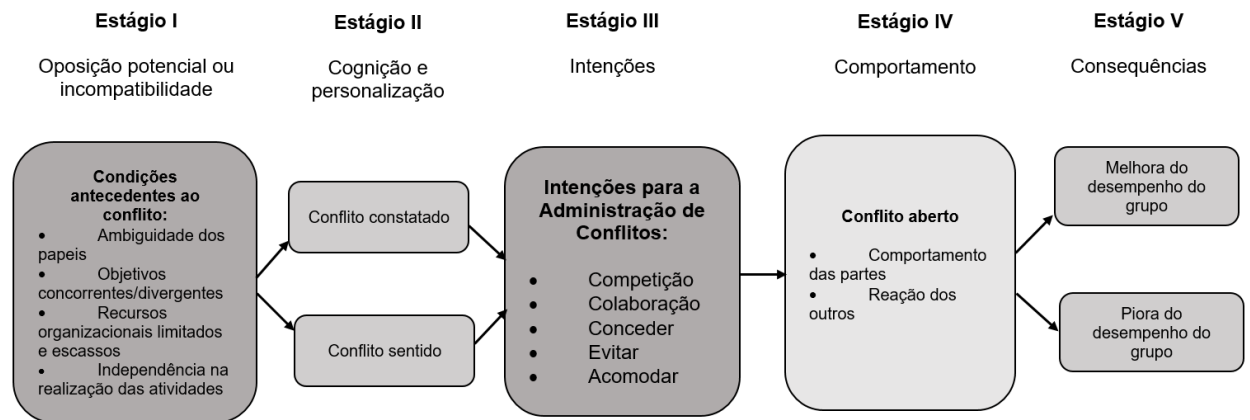
Figura 14: Resultado da Pesquisa - Financeira



Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE E – MAPA DOS CONFLITOS

Figura 15: Mapa dos Conflitos.



Fonte: Elaboração própria.

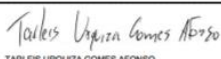
## APÊNDICE F – CERTIFICADOS

Figura 16: Certificado de Operador de Escavadeira/Retroescavadeira.

 <p>FAEMG SENAR INAES SINDICATOS</p>	<h3>CERTIFICADO</h3>	
<p><i>O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Senar, CNPJ</i></p>		
<p><i>Nº 04.279.189/0001-54, confere o presente certificado ao(à) Sr.(a)</i></p>		
<p>AMARILSON GONCALVES DA SILVA</p>		
<p><i>documento CPF 109.526.366-89 , está qualificado(a) para exercer a ocupação</i></p>		
<p>Operador de escavadeira / Retroescavadeira</p>		
<p><i>nº da CBO 7151-15 , realizado em CUPARAQUE ,</i></p>		
<p><i>no período de 22/11 a 26/11/2021, com carga horária de 40 horas.</i></p>		
<p>Belo Horizonte, 13 de dezembro de 2021</p>		
<p>AMARILSON GONCALVES DA SILVA Participante</p>	 <p>CHRISTIANO NASCIF Superintendente do SENAR MINAS</p>	 <p>ANTÔNIO PITANGUI DE SALVO Presidente do Conselho Administrativo do SENAR MINAS</p>

Fonte: Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

Figura 17: Certificado de Qualificação – Sindicato dos Produtores Rurais de Resplendor.

COLABORADORES: SINDICATO DOS PRODUTORES RURAIS DE RESPLENDOR SECRETARIA DA AGRICULTURA DE CUPARAQUE			
OCUPAÇÃO: Operador de escavadeira / Retroescavadeira			
NATUREZA DA PROGRAMAÇÃO Qualificação		TIPO DE PROGRAMAÇÃO: Curso	MODALIDADE: Presencial
CONTEÚDO		CARGA HORÁRIA	INSTRUTOR(ES)/RESPONSÁVEL TÉCNICO
Habilidades Básicas: Autoestima; Cidadania; Raciocínio Lógico, Verbal e Numérico (Leitura Funcional e Cálculos Simples); Postura Pessoal e Profissional Adequada; Cuidados com Meio Ambiente; Visão Crítica		01:30 h	 TARLES URQUIZA GOMES AFONSO Profissão: Téc. em Segurança do Trabalho Nº CBO / Nº Registro no Conselho 6410-10 / 0059756
Habilidades Específicas		11:00 h	
TEÓRICAS			
1. Boas Práticas de Saúde e Segurança no Trabalho, Conforme NR31			
1.1. Principais Causas de Acidentes com a Máquina			
1.2. Fontes Geradoras dos Riscos à Integridade Física e Saúde do Trabalhador: Descrição e Identificação dos Riscos Associados às Máquinas; Segurança para Riscos Mecânicos, Elétricos e Outros			
1.3. Proteções Específicas Contra Cada Risco: Uso, Funcionamento, Remoção, Danificação e Perda da Função			
1.4. Procedimentos em Situação de Emergência e Noções de Primeiros Socorros			
1.5. Noções de Acidentes e Doenças Decorrentes da Exposição aos Riscos Existentes na Máquina e Implementos			
1.6. Sinalização de Segurança e Medidas de Controle dos Riscos: EPC e EPI			
2. Medidas Relacionadas à Gestão de Resíduos		00:30 h	
3. Exigências Legais para Condução de Máquina em Vias Públicas (CTB)		01:00 h	
4. Boas Práticas com o Meio Ambiente (CONAMA)		00:30 h	
5. Conhecimentos Básicos sobre a Estrutura da Retroescavadeira		02:30 h	
6. Anotações das Manutenções e Operações; Ordem ou Permissão de Trabalho		00:30 h	
PRÁTICAS			
1. Manobras Básicas com a Retroescavadeira: Princípios de Segurança e Procedimento de Trabalho Seguro		03:00 h	
2. Cálculos da Movimentação de Material		02:00 h	
3. Sistema de Segurança no Funcionamento da Máquina		02:00 h	
4. Manutenção da Retroescavadeira		04:00 h	
5. Operação da Retroescavadeira na Realização da Obra, com Segurança		08:00 h	
6. Limpeza e Armazenamento do TAP e da Retroescavadeira		02:00 h	
Habilidades Gerenciais: Planejamento, Organização, Controle e Avaliação do Trabalho		01:30 h	
Nº de Registro	Nº livro	Nº página	Nome e assinatura do responsável pelo registro
109655	500	1	Rosemary Augusta

Fonte: Secretaria da Agricultura de Cuparaque.