

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

QUEILA COIMBRA DA ROCHA

O GERENCIAMENTO DE CONFLITOS COMO COMPETÊNCIA DA LIDERANÇA: UM
ESTUDO NO GRUPO DE LIDERANÇAS FABRIS DE UMA INDÚSTRIA DE
AUTOPEÇAS DE SÃO LEOPOLDO.

SÃO LEOPOLDO

2013

QUEILA COIMBRA DA ROCHA

O GERENCIAMENTO DE CONFLITOS COMO COMPETÊNCIA DA LIDERANÇA:
um estudo no grupo de lideranças fabris de uma indústria de autopeças de São Leopoldo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Comportamento
Organizacional, pelo MBA em Gestão do
Comportamento Organizacional, da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Tamara Cecília Karawejczyk

São Leopoldo

2013

*Não existe eternidade para as coisas,
somente para a alma, que jamais morrerá,
o hoje tem que ser vivido de forma intensa e
eterna na nossa memória.*

RESUMO

Este estudo de caso tem por finalidade identificar e analisar como o gerenciamento de conflitos é percebido entre o grupo de líderes fabris do segmento da indústria de autopeças e se torna uma competência de liderança. No mercado competitivo e globalizado em que estão inseridas as empresas de autopeças o impacto dos líderes para obterem melhores resultados organizacionais e produtivos constitui um diferencial competitivo na organização, a compreensão de quais situações de conflitos estão presentes na rotina de trabalho dos líderes, possibilita melhor análise de como construir capacitações para que os líderes sejam mais eficazes em sua atuação e a organização obtenha vantagens competitivas com isso, ou seja, não consiga ser imitada e agregue valor ao negócio, a liderança precisa compreender as influências que exercem na vida das pessoas que trabalham com eles quando tomam decisões e ainda analisar a rede de relacionamentos em que estão inseridos e interagindo constantemente e como podem alterar o comportamento dos profissionais de forma positiva ou negativa. A grande parte dos conflitos ocorre por uma questão de percepção das partes, uma organização precisa de conflitos para que muitas vezes não se mantenha estagnada e ultrapassada, o conflito em um nível aceitável e controlado pela liderança é saudável e traz benefícios para a empresa. Esse estudo utiliza um estudo de caso aplicado de nível exploratório, constituído pelo público dos encarregados de produção de uma indústria de autopeças fornecedora do segmento automobilístico, na coleta de dados aplica - se entrevista semiestruturada, com roteiro de entrevista para os líderes, análise de documentos e observações, a análise de dados utiliza análise de conteúdo, separando em duas categorias o estudo e a análise dos dados: gerenciamento de conflitos e liderança, conseguindo obter uma análise mais detalhada e precisa do problema. Esse estudo apresenta as competências emocionais de lideranças defendidas por Goleman, et al (2002), a análise e resolução de conflitos apresentado por Robbins (2005), teorias de liderança e percepção dos líderes apresentados por Cabral e Seminotti,(2009) e sustentados ainda por Soto (2009).

Palavras – chave: Gerenciamento de Conflitos. Líderes fabris. Empresas de Autopeças.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aplicações práticas da percepção humana.....	22
Figura 2 – Organograma do setor de produção	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de empresa.....	37
Gráfico 2 – Tempo na função	37
Gráfico 3 – Recrutamento da liderança	38
Gráfico 4 – Clareza do Líder	41
Gráfico 5 – Comunicação com o líder.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Abordagens Teóricas sobre Liderança	18
Quadro 2 – Competências de Liderança.....	20
Quadro 3 – Conjunto de variáveis	24
Quadro 4 – Tipos de Conflitos	27
Quadro 5 – Conflitos	43
Quadro 6 – Características para o bom líder	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores de Gestão.....	10
Tabela 2 – Evolução do quadro funcional.....	12
Tabela 3 – Técnicas de Administração de Conflitos.....	28
Tabela 4 – Participação por estado no setor de autopeças em 2012.....	30
Tabela 5 – Características do grupo de líderes.....	33
Tabela 6 – Características do grupo de líderes.....	36
Tabela 7 – Reação dos líderes frente a questões de conflito.....	40
Tabela 8 – Situações de Conflito.....	46
Tabela 9 – Atuação dos líderes na resolução de conflitos.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	15
2.2 LIDERANÇA	17
3 GERENCIAMENTO DE CONFLITOS	22
4 SEGMENTO INDUSTRIAL DE AUTOPEÇAS	29
5 METODOLOGIA	31
5.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO	31
5.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	32
5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE	33
5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	34
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	35
6.1 PROFISSIONAIS PARTICIPANTES	35
6.2 CONTEXTUALIZAÇÃO	36
6.3 GERENCIAMENTO DE CONFLITOS	42
6.4 LIDERANÇA	50
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA – LIDERANÇA	58

1 INTRODUÇÃO

Este estudo procurou analisar como a competência de gerenciamento de conflitos é percebida no grupo de líderes fabris da indústria de autopeças propondo novas estratégias de ações para as lideranças da empresa em estudo. Sendo assim, foi necessário contextualizar a liderança fabril, as competências da liderança com foco no gerenciamento de conflitos e a percepção no grupo de líderes desses conceitos.

O segmento da indústria é um dos mais tradicionais do país e do mundo, contemplando empresas de pequeno, médio e grande porte. As lideranças de fábrica são essenciais para que essas organizações consigam atingir suas metas de produção e os objetivos das organizações.

Por esse motivo, realiza-se este estudo, que busca entender como o gerenciamento de conflitos são percebidos entre os líderes de fábrica nessa organização, boa parte das teorias da administração são testadas e comprovadas nesse segmento que nos últimos anos vem diminuindo o número de empregados, mas em contra partida precisa de inovação em seus processos fabris, com a vinda de novas tecnologias e concorrentes de outros países.

Foi utilizada como metodologia a estratégia de estudo de caso aplicado, de nível exploratório. Para coleta de dados, utilizaram-se observação, entrevistas semiestruturadas e coleta de documentos. A análise de dados realizou-se através da análise de conteúdo.

1.1 PROBLEMA

No contexto de mercado competitivo em que as indústrias estão inseridas, a gestão de pessoas exerce um papel fundamental para que os resultados possam ser maximizados. As empresas e organizações precisam estar preparadas para se tornarem globais, controlarem seus custos e reagirem frente aos desafios existentes em todos os segmentos da economia brasileira e mundial. Para tanto, torna-se essencial nesse processo o envolvimento e a colaboração das pessoas (BOHLANDER, 2003).

As empresas podem criar uma vantagem competitiva através das pessoas se sua força de trabalho possuir competências que sejam difíceis de imitar, ao agregar valor ao negócio e aos organizados. Essa visão de pessoas como recursos estratégicos é fundamental para que as empresas sigam competindo em um mercado global (BOHLANDER, 2003).

A liderança é responsável por conduzir as suas equipes dentro da organização para que a mesma atinja suas metas e objetivos, esse papel requer que os líderes entendam a influência

que tem nas vidas das pessoas e como suas decisões afetam o comportamento dos funcionários por ele liderados.

O segmento industrial é afetado pela liderança de forma muito sensível, pois a organização precisa que as pessoas produzam bom resultados e contribuam para a inovação e melhoria contínua de seus sistemas de trabalho. Se a gestão não estiver adequada pode ocasionar impactos significativos na eficiência e na eficácia da organização, como: reclamação de clientes, a cultura e o clima desfavorável para as mudanças necessárias na organização além da rotatividade de funcionários consequentemente interferem em altos custos, relativos a indenizações de verbas rescisórias, realização de novo recrutamento e treinamento despendido para a capacitação de trabalhadores.

As abordagens de liderança são diversas, mas a convergência dessas teorias é para o conceito do líder visto como uma pessoa diferente das demais, ocupando uma posição de comando e conhecimento em relação aos demais. A questão é como os líderes se apropriam e se comportam no lugar de poder a eles dado pela organização e pelos próprios funcionários, que se veem como pessoas comuns (VENTURELLA et al., 2012)

Assim, um dos grandes diferenciais em relação à gestão de pessoas é a forma como os líderes percebem a gestão de conflitos dentro do processo de liderança, pois o gerenciamento das pessoas constitui um fator de competitividade para todos os setores da organização.

A organização em estudo passa por um momento em que a rotatividade na unidade vem alcançando resultados ruins, as reclamações de clientes neste ano esta próximas aos números apresentados durante todo o ano de 2012, novos líderes integram o grupo de lideranças fabris e verifica – se que alguns indicadores de gestão não estão alcançando os objetivos propostos. Acredita – se que alguns conflitos estejam ocorrendo, o que justifica a elaboração desse estudo.

Tabela 1 – Indicadores de Gestão

Indicadores	Ano			Meta
	2011	2012	2013	
N.º de reclamações de clientes	23	30	26	3
% Satisfação Geral de funcionários	64,5%	64,3%	dez/13	70%
% Rotatividade de funcionários	2,20%	1,40%	2,44%	2%
Itens críticos pesquisa satisfação	2011	2012		Meta
Oportunidade e Crescimento	47,8%	43,4%	dez/13	70%
Comunicação	68,5%	65,5%	dez/13	70%
Reconhecimento	65,1%	56,1%	dez/13	70%

Fonte: Elaborado pela autora.

Apresenta – se a empresa denominada Grupo Delga um dos maiores grupos industriais genuinamente brasileiros opera há mais de 50 anos, onde iniciou suas atividades como comércio de equipamentos e máquinas para a indústria nacional, hoje possui sete unidades ativas sendo seis em São Paulo (Diadema – Matriz, Lapa, Piratininga, Ferraz, Jarinu, Braz), e Rio Grande do Sul (Unidade São Leopoldo). O grupo hoje conta com aproximadamente 2500 funcionários em todas as suas unidades, embora na unidade foco desse estudo sejam 410 funcionários. É especializada em estamparia de pequeno, médio e grande porte, montagem de conjuntos e subconjuntos, carrocerias e cabines para automóveis, caminhões, ônibus, linha agrícola e linha branca.

A missão do grupo é definida como: “Superar expectativas no desenvolvimento e produção de estamparia de conjuntos soldados e montados. Investir em tecnologias de ponta e formar líderes eficientes”. A Visão de negócio é “Ser reconhecido como empresa líder em seu segmento no mercado brasileiro e de classe mundial”. As crenças e os valores definidos pela organização são: Agir com honestidade e idoneidade, honrar os compromissos assumidos, praticar o princípio da Equidade, praticar o princípio de cliente interno e respeitar o ser humano acima de tudo indiferente do seu nível social, tratá-lo como gostaríamos de ser tratados. Os objetivos da empresa são investimentos em novas instalações, tecnologias e know – how, a Delga procura melhorias contínuas em produtividade, qualidade e eficiência.

É importante entender – se alguns fatores históricos desta organização, a unidade foco desse trabalho é a de São Leopoldo, no Rio Grande do Sul, atualmente com 410 funcionários diretos, essa unidade do grupo foi fundada em 2000 para atender uma demanda de fornecimento de peças para linha branca, mais precisamente para terceirizar algumas linhas produtivas do ar condicionado feito pela empresa Springer Carrier, recentemente vendida para a companhia chinesa Midea.

A unidade em estudo inicia seu projeto de expansão em 2003 com a certificação na norma ISO TS 16949, importante certificação exigida para fornecedores do ramo automobilístico e marco para a futura diversificação de seus negócios. Em 2005 iniciaram – se as ampliações físicas da unidade fabril, com a aquisição do terreno e construção de mais um pavilhão produtivo, em 2006 o grupo implanta o software de gestão integrada da SAP, assim integrando – se todas as unidades em um único sistema estabelecendo assim o ponto crucial no projeto de ampliação e na mudança da cultura de trabalho do grupo, nesse momento a unidade São Leopoldo está 73 funcionários.

A unidade São Leopoldo até meados do ano de 2007 fornece exclusivamente para linha branca, quando após um período de reduções de pessoal devido a forte sazonalidade da

produção de ar condicionado, o grupo inicia a preparação para as mudanças do foco produtivo e diversificação dos negócios da planta buscando evitar novos ajustes de pessoal provocado pelo sazonal do cliente, com isso investe na ampliação do parque industrial, adequação de recursos humanos e novas certificações exigidas para o fornecimento entre as unidades do grupo, sistemistas e montadoras.

Em 2008 readequada com 143 funcionários, a unidade passa pela ampliação na estrutura organizacional visando comportar as mudanças necessárias à nova cultura de fornecimento do segmento de autopeças, com níveis de exigência diferenciados e mais complexo em relação a produção para a linha branca.

A partir de 2009 a unidade efetivamente inicia como fornecedora direta do sistema automobilístico, em uma cultura totalmente desconhecida ocasionada pela entrada do processo de solda, montagem e estamparia automotiva. Isso implica em uma mudança de cultura bem significativa em um ambiente com outros processos de trabalho, novas certificações de qualidade, máquinas e mudanças organizacionais necessárias na gestão de pessoas. Com isso muitos profissionais foram contratados e mais cargos de líderes foram criados na unidade, sendo as lideranças produtivas da fábrica ampliadas, hoje contando com 12 pessoas, entre gerente, supervisores e encarregados de produção.

A empresa continua investindo nessa unidade mesmo em cenários de crise como em 2010, as operações não desaceleraram, mudanças continuaram acontecendo, ainda no mesmo ano a empresa participa e vence um processo de negociação e produção do novo carro ONIX produzido em Gravataí no Rio Grande do Sul, adquirindo 11 prensas novas, mais novas linhas de célula manual e robôs de solda.

Tabela 2 – Evolução do quadro funcional

Ano	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
N.º funcionários	78	136	156	202	206	216	350	410

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, verifica – se que o cenário dessa empresa alterou – se rapidamente nos últimos anos e as competências de gestão como: capacidade de adaptação, trabalho sob pressão, controle emocional e gerenciamento de conflitos são necessárias como forma de adaptar – se tão rapidamente a essas mudanças de processo e de cultura organizacional.

Com base nessas observações, buscou-se responder à seguinte questão problema:

Como os líderes percebem a gestão de conflitos na organização? Este fenômeno pode ser caracterizado como uma competência gerencial?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo é identificar e analisar como o gerenciamento de conflitos é percebido entre o grupo de líderes fabris do segmento da indústria de autopeças de São Leopoldo, tornando – se uma competência de liderança.

1.2.2 Objetivos Específicos

- descrever como acontecem as situações de conflito na área estudada, analisando a sua gestão.
- caracterizar o grupo de líderes fabris da indústria de autopeças de São Leopoldo;
- analisar como o gerenciamento de conflitos torna – se uma competência no grupo de líderes fabris da indústria de autopeças na cidade de São Leopoldo.

1.3 Justificativa

A importância deste estudo está na verificação de como os líderes fabris percebem a gestão de conflitos como competência no processo de liderança como forma de desenvolver um estudo do comportamento desses líderes e a forma como tomam decisões na empresa geram conflitos entre as partes envolvidas. O segmento industrial é essencial na economia e no fomento ao desenvolvimento do município de São Leopoldo, que possui um distrito industrial com ampla variedade de empresas.

Este trabalho leva a empresa e aos demais envolvidos uma análise do processo grupal e gestão de conflitos vista como competência do processo de liderança junto ao líderes fabris

da unidade, a empresa comprometeu – se em proporcionar espaço, tempo e os profissionais para participarem desse estudo e ao final desse estudo espera obter uma visão mais apurada do comportamento da liderança grupal de fábrica e dos principais conflitos existentes no setor produtivo da unidade.

Esta análise pode dar subsídios a gerencia e setor de recursos humanos para a construção de programa de desenvolvimento para os líderes dessa área com informações que proporcionam melhor definição das estratégias de atuação desses profissionais na gestão de pessoas, visando a que os funcionários passem a colaborar mais com as soluções de problemas para a organização, permaneçam trabalhando da empresa e sejam colaborativos em relação às mudanças necessárias além da redução do numero de reclamações de clientes.

Considerando as diversas transformações ocorridas na empresa nos últimos tempos esse momento é oportuno para a empresa conhecer o perfil da liderança e o comportamento de seus líderes em relação aos conflitos existentes, pois como mencionado anteriormente alguns indicadores não estão adequados aos objetivos da organização como reclamação de cliente, rotatividade de pessoas e satisfação dos funcionários.

Alguns estudos referentes a indústria de autopeças já foram feitos, mas hoje, poucas empresas de autopeças estão localizadas fora do complexo industrial da General Mortos Gravataí, montadora e principal clientes dessa empresa. Assim, a dificuldade de captação dos profissionais para atuarem tecnicamente nos processos produtivos de estamparia e solda existentes nessa indústria é latente, considera – se que na região do Vale dos Sinos, na cidade de São Leopoldo inexistem prensas de grande porte e solda robotizada como a existente na unidade atualmente, assim a força de trabalho produtiva é constituída de profissionais oriundos não apenas do segmento industrial, mas dos mais variados ramos empresariais.

Nos próximos capítulos desse trabalho será visto: história de recursos humanos, liderança, gestão de conflitos e o segmento industrial.

2 GESTÃO DE PESSOAS

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Nesse capítulo abordaremos a história de recursos humanos, liderança, gestão de conflitos e segmento industrial. O processo de liderança é fundamental em todos os segmentos: industrial, comercial ou de serviços e a gestão contemporânea das pessoas passa pelo entendimento de seu comportamento frente aos funcionários e situações ocorridas na organização.

A gestão de pessoas adapta – se conforme a necessidade do mercado e dos negócios, com foco no gerenciamento dos recursos humanos. A origem da gestão de pessoas nos remete a algumas décadas atrás. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), ao longo da década de 1920, o surgimento da área de pessoal foi provocado pela escassez de mão de obra, pelo surgimento de testes psicológicos e pelo desenvolvimento de estudos científicos, advindos das teorias relacionadas à produção industrial de Taylor e Fayol.

Ainda segundo os autores, nesse contexto, nasce a necessidade de organizar os relacionamentos com os empregados, as regras de trabalho, a carreira e as recompensas. Nesse período, os estudos de Hawthorne mostram que a atenção dedicada aos funcionários pode aumentar a produtividade da empresa, sendo assim, se estabelece outro conjunto de atividades destinadas a reforçar as relações entre empregados e empregador.

A era pós-industrial dos anos 50 gera a inserção do mercado de serviços. Nos Estados Unidos, o terceiro setor ultrapassa o setor secundário em número de empregos, quando “bens tangíveis deixam de ser primordiais, dando espaço para os ativos intangíveis: conhecimento, criatividade, informações, etc.” (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACARELLI, 2008, pp. 4-5). Afirmam ainda os mesmos autores que

A força motriz das empresa passa a ser a tecnologia industrial, permitindo maior flexibilidade e eficiência, substituindo a inflexibilidade da produção da era industrial. O novo modelo de produção centra-se na produção flexível, no trabalho intelectual, na utilização dos times de trabalho e não mais no trabalho individual característico da era Industrial. Reconhece-se que os trabalhadores são capazes de aprender com as lições do passado e aplicá-las a novas situações [...].

O rompimento da rigidez na gestão de funcionários acontece em torno de duas décadas, se modificando aos poucos, conforme afirma Dutra (2002, p. 29): “na década de 60, são percebidas as primeiras fissuras nos modelos de gestão de pessoas centrados nos

paradigmas taylorista/fordista, mas é na década de 70 que críticas fundamentadas” de formas mais consistentes surgem a gestão de pessoas tecnicista já não é mais suficiente.

Na gestão de pessoas, muitos são os impactos provocados pela abertura dos mercados e pela globalização. De acordo com Fleury (2002, p. 35),

A rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre países geram impactos significativo sobre a gestão das organizações, levando à necessidade de repensar seus pressupostos e modelos. Um dos impactos mais expressivos dessas mudanças no ambiente é, por parte das organizações, o aumento do nível de qualificação e de conhecimento exigido dos profissionais, com implicações diretas na gestão de pessoas e nos modelos utilizados em sua administração.

Gil (2001, p. 60) afirma que “[...] a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”.

A empresa enquanto gestora do capital intelectual tem em suas mãos o que faz a diferença em seu negócio. As máquinas e equipamentos constituem um ativo que pode ser imitado e não tem caráter exclusivista, mas são as pessoas que realmente se diferenciam umas das outras e a liderança é um dos agentes dessas mudanças dentro da organização.

Um dos problemas enfrentados pelas organizações está na visão segmentada e setorializada. Com isso, os esforços despendidos são minimizados, levando a divergências operacionais. Espera-se da organização que desenvolva uma visão sistêmica, abrangente e holística, ou seja, que se visualizem na totalidade as relações entre as pessoas contratadas e os valores agregados a elas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

De acordo com Fleury (2002), a escola das relações humanas trouxe conceitos cruciais na gestão de pessoas: liderança e motivação, vinculando a importância dos gerentes de linha no processo de comunicação com a empresa. Com isso, puderam ser desenvolvidos programas de treinamentos gerenciais, avaliações de desempenho e adequação dos perfis de liderança alinhados com o processo da empresa.

O comportamento organizacional com um rigor mais científico surge entre as décadas de 50 e 60 já superando os paradigmas da teoria das relações humanas, desde então vem desenvolvendo avanços consideráveis, em geral os executivos passam a querer entender melhor o comportamento, atualmente podemos agrupar em processos individuais,

interpessoais (comunicação, grupos, equipes, liderança) e de processos organizacionais da empresa (GRIFFIN; MOORHEAD, 2007).

Os autores ainda mencionam que quando se iniciaram os estudos da administração procurou – se uma padronização de condutas de gestão para todas as lideranças atuarem, independente da situação ou modelo de organização, o que não se suporta pela complexidade do comportamento e do ambiente organizacional, assim podemos dizer que os resultados vem de uma perspectiva situacional e contingenciais, ou seja, o comportamento das pessoas dependem de outras variáveis (GRIFFIN; MOORHEAD, 2007).

2.2 LIDERANÇA

Conforme os autores Griffin e Moorhead, (2007, p. 17) “[...] a maioria dos gerentes é diretamente responsável pelo comportamento” de sua equipe e entre essas responsabilidades estão “a motivação dos funcionários para que trabalhem melhor, a estruturação correta dos cargos, a solução de conflitos” e o direcionamento para que os funcionários atinjam suas metas e objetivos.

A compreensão na liderança de que convivem com as individualidades, cultura organizacional e a relação de poder e política entre a sua equipe de funcionários diretos ou nos seus pares de liderança é fundamental, pois assim pode proporcionar conhecimento de ferramentas para execução do trabalho de forma mais eficiente (GRIFFIN; MOORHEAD, 2007) apoiados pelo autor Soto (2009) que menciona as diferenças individuais presentes nas decisões tomadas pelos gerentes que precisam compreender conceitualmente a ambiguidade, ou seja, o reconhecimento que o ser humano é modelado por duas dimensões: a racional e a intuitiva.

As organizações vem gradativamente reduzindo seus níveis hierárquicos para buscar motivar os trabalhadores, comprometê-los mais com as responsabilidades da organização, flexibilizar e agilizar a empresa visando melhor atendimento aos clientes e satisfação pessoal dos funcionários, esse processo rompe paradigmas da liderança exigindo a formação de grupos de indivíduos que sejam facilitadores constantes unidos com objetivos e metas comuns, esse processo não é fácil e exige da liderança a capacidade de escutar e compreender as partes envolvidas (SOTO, 2009).

Conforme Cabral e Seminotti (2009) a liderança precisa ser verificada em vários panoramas para que se compreenda a complexidade de ser líder passando por dimensões

psicológicas, filosóficas, sociológicas e sistemas complexos, apresentam – se no quadro abaixo síntese das quatro abordagens teóricas sobre liderança.

Quadro 1– Abordagens Teóricas sobre Liderança

ABORDAGENS TEÓRICAS FOCADAS NOS TRAÇOS
<ul style="list-style-type: none"> - Também conhecida como “a teoria do grande homem”, pois os primeiros exemplos dentro da abordagem dos traços eram exclusivamente masculinos. - Buscaram atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e os diferenciassem dos não-líderes. - Kirkpatrick (1991), identificou seis traços pelos quais líderes tendem a diferenciar-se de não-líderes: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; conhecimento relevante ao cargo. - Dobbins <i>et al</i> (1991), fazem referência à <i>automonitoração</i>: capacidade de adaptação; flexibilidade em ajustar o próprio comportamento a situações diferentes. - Limitações das teorias dos traços: não considera as necessidades dos seguidores; geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços; não distingue a causa do efeito (ex.: líderes são autoconfiantes ou o sucesso como líder desenvolve a autoconfiança?); ignora fatores situacionais.
ABORDAGENS TEÓRICAS COMPORTAMENTAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Buscaram explicar a liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, identificando com isto relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo. - Quatro principais teorias comportamentais: <ul style="list-style-type: none"> a) Estudos da <i>Ohio State University</i> (final da década de 40): duas dimensões identificadas no comportamento dos líderes: <i>estrutura inicial</i> (capacidade para definir e estruturar o seu papel como líder e dos subordinados na busca para a realização de metas); <i>consideração</i> (capacidade para estabelecer relações de trabalho baseadas em confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos). b) Estudos da <i>Michigan University</i> (final da década de 40): objetivos semelhantes aos da <i>Ohio State University</i>: <i>orientação para a produção</i> (ênfase aos aspectos técnicos); <i>orientação para o empregado</i> (ênfase às relações interpessoais). c) A Grade Gerencial, de Blake e Mouton (1964): <i>preocupação com a produção</i>; <i>preocupação com as pessoas</i>. d) Estudos Escandinavos (1991): A premissa básica é de que, num mundo de mudanças, líderes eficazes exibiriam um comportamento <i>orientado para o desenvolvimento</i>. Estes seriam líderes que valorizam a experimentação, buscam novas idéias, geram e implementam mudanças. - Principal limitação das Teorias Comportamentais: não consideram <i>fatores situacionais</i>, tão pouco a complexidade que perpassa o exercício da liderança.
ABORDAGENS TEÓRICAS CONTINGENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Buscam abordagens mais adaptáveis, identificando fatores situacionais que influenciam no exercício da liderança. - Exemplos de algumas variáveis contingenciais: o grau da estrutura da tarefa desempenhada; a qualidade das relações líder membro; o poder da posição do líder; a clareza dos papéis dos subordinados; as normas do grupo; aceitação pelos subordinados das decisões do líder; a maturidade dos subordinados; a maturidade do líder. - Algumas teorias contingenciais de liderança: <ul style="list-style-type: none"> a) Teoria dos Recursos Cognitivos, de Fiedler (1967): aponta em seu modelo de contingência três variáveis básicas da situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder (<i>relações membros-líder</i>); o grau de estrutura da tarefa a executar (<i>estrutura da tarefa</i>); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (<i>poder de posição</i>). b) Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard (1974; 1986; 1993) estes são seguidores de Fiedler, e acrescentaram a noção de <i>eficácia</i> ao estilo de liderança. Para eles, a liderança situacional baseia-se na inter-relação entre: a quantidade de orientação e direção que o líder oferece (<i>comportamento de tarefa</i>); a quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder (<i>comportamento de relacionamento</i>); o nível de prontidão dos liderados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo (<i>maturidade dos liderados</i>). c) Outras: Teoria da Troca Líder-Membro (GRAEN, 1975; GRAEN & SCANDURA, 1987); Teoria Caminho-Meta (HOUSE, 1971; HOUSE & MITCHELL, 1974); Modelo Participação-Líder (VROOM e YETTON, 1973; 1987) - Principal limitação das Teorias Contingenciais: rompem com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, mas o foco ainda é o micro-sistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade (imprevisibilidade, incerteza e auto-organização) do contexto.
ABORDAGENS TEÓRICAS NEOCARISMÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> - Enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora, compreendem que a liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado. - Algumas teorias de liderança com ênfase na abordagem neocarismáticas: <ul style="list-style-type: none"> a) Teoria da Atribuição da Liderança: é a percepção de que líderes eficazes são geralmente considerados consistentes ou não hesitantes em suas decisões. Considera a liderança um construto percebido subjetivamente em vez de um construto objetivo; um fenômeno percebido como atribuído a um indivíduo pelos outros.

- b) Teoria da Liderança Carismática: busca identificar características pessoais do líder carismático, destacando: confiança, domínio, fortes convicções em suas crenças; capacidade de comunicação, coerência e foco na busca de sua visão. Entende a liderança como um produto do carisma, uma característica que inspira confiança nos outros, apoiando ideias e convicções. Os seguidores seguem o líder pelo magnetismo e fascínio pessoal que ele exerce.
- c) Teoria da Liderança Transformacional: entende a liderança em termos do “efeito do líder sobre os seguidores”, sendo o processo de inspirar um grupo a lutar pelos objetivos e obter resultados, fazendo com que os seguidores prossigam além de seus próprios interesses. Destaca o fato de que líderes transformacionais são aqueles capazes de prestar atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados. Fundamenta-se em quatro aspectos: carisma; inspiração; estímulo intelectual; consideração individualizada.
- d) Teoria da Liderança Visionária: vai além do carisma; é a capacidade de criar e articular uma visão realista e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente.
- e) Liderança Servidora (HUNTER, 2004): salienta que a autoridade de um líder se constrói com serviço e sacrifício, e propõe que um líder deve ter a experiência de ser “servo”.
- Principal limitação das Teorias neocarismáticas: embora redimensionem o lugar dos liderados, valorizando-os e empoderando-os mais, tendem a reeditar a máxima de que os liderados precisam de um líder-herói, diferenciado por seu carisma e capacidade de influenciar para obter os melhores resultados.

Fonte: Cabral e Seminotti (2009).

As abordagens encontradas sobre liderança convergem para alguns pressupostos comuns como: “o líder é um indivíduo diferente dos liderados, que são iguais entre si, e que ocupa um lugar legítimo e com maior poder conferido pela estrutura hierárquica da organização” o que diferencia é a forma como o líder atua com o poder dado e quais características comportamentais se utilizam para influenciar seus liderados. Nos ambientes organizacionais os indivíduos líderes independentemente do poder maior ou menor que recebem tecem uma rede interdependente por onde se consolidam como líderes e se articulam na organização, embora as hierarquias estejam enraizadas na estrutura organizacional a liderança em forma de redes parte do pressuposto sistêmico – complexo que em que as interações ocorrem indiferentes do poder outorgado e das habilidades individuais dos líderes e consideram os agentes externos e a comunidade que este envolvido, assim, vários líderes diferentes atuam na rede de acordo com os problemas e as soluções necessárias compartilhando a liderança. Com isso, duas habilidades surgem importantes para os líderes: a) planejar uma estratégia e comunicá-la com paixão e carisma. b) ser um facilitador e estimular a comunidade interna para criar, ou seja, utilizar seu poder outorgado para capacitar, desenvolver, fortalecer o poder criativo de outras pessoas também. Assim, o poder se concentra em quem estende mais e mais longe suas influências de informação, conhecimento, comando e consegue extrair a cooperação para atingir os resultados na organização, esses são balizadores das ações dos gestores em organizações interligadas e aproximadas na dimensão espaço e tempo de acordo com as necessidades do contexto (CABRAL; SEMINOTTI, 2009).

O papel dos gestores em uma dimensão coletiva refere não apenas trabalho em equipe entre as lideranças de mesmo nível hierárquico, mas uma relação de equipe de todas as lideranças independente do lugar que ocupem na hierarquia, possibilitando a construção de uma rede com capacidade de mobilizar as competências para a tomada de decisão. “As decisões gerenciais podem envolver processos, estratégias, recursos financeiros ou materiais,

mas inevitavelmente, de forma direta ou indireta, repercutem sobre as pessoas na organização”, por isso a importância do líder construir uma competência coletiva, onde as pessoas não estão somente sujeitas a influências, mas estão no processo como produto e produtor (CABRAL; SEMINOTTI, 2009).

Os líderes tem a função de imprimir em seus funcionários uma impressão positiva da organização, extrair das pessoas o melhor de cada um, assim a missão da liderança em um dos seus aspectos é emocional, são as atitudes dos líderes que exercem impacto nas emoções das pessoas e na forma como se comprometem com a organização, construir relacionamentos é necessário para uma organização estabelecer – se de forma diferenciada frente a concorrência. No quadro abaixo apresenta – se as competências de liderança (GOLEMAN et al., 2002).

Quadro 2 – Competências de Liderança
COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

<p>AUTOCONSCIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconsciência emocional: É a capacidade de manter-se sintonizado com seus sinais internos, reconhecer seus sentimentos e intuir as ações a serem feitas, líderes autoconscientes podem ser francos sobre suas emoções e metas que buscam. - Autoavaliação precisa: Conhecer suas limitações e pontos fortes, senso de humor em relação a si mesmo, perceber seus pontos a melhorar, receber feedback e reconhecer quando pedir ajuda. - Autoconfiança: Conhecer exatamente suas capacidades assim agindo dentro de suas capacidades. <p>AUTOGESTÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autocontrole: Encontrar maneiras de administrar seus impulsos e emoções perturbadoras canalizando de forma proveitosa. - Transparência: Exposição franca perante os demais de seus sentimentos, crenças e atos, assumir abertamente seus erros e falhas. - Adaptabilidade: Capacidade de lidar com várias demandas sem perder foco ou energia e sentir confortável com as ambiguidades inevitáveis da vida organizacional. - Superação: Padrões pessoais elevados que leva a busca contínua de aprimoramento de desempenho tanto individual quanto de seus liderados, estabelecer metas mensuráveis e desafiadoras. - Iniciativa: Consciência de possuir o que é preciso para controlar seu próprio destino, aproveita oportunidades ou as cria. - Otimismo: Suportar as adversidades de cabeça erguida, vê-las de um prisma positivo. <p>CONSCIÊNCIA SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empatia: Entrar em sintonia com os sinais emocionais das pessoas ou do grupo, escutar com atenção e colocar-se no lugar do outro, interagir com outros meios sociais ou culturais. - Consciência organizacional: Identifica as redes sociais cruciais para compreender as relações de poder e as forças políticas em atividade na organização. - Serviço: Fomentar um clima emocional tal que as pessoas que se relacionem com os clientes em condições ideais e monitorem a sua satisfação. <p>ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspiração: Instigar as pessoas com uma visão empolgante ou uma missão compartilhada, fomentar um sentido de objetivo comum. - Influência: Capacidade de influenciar as pessoas e encontrar o apelo correto para determinado ouvinte até saber conquistar a adesão de pessoas fundamentais e construir uma rede de apoio para uma iniciativa, persuadir e envolver as pessoas. - Desenvolvimento dos demais: Demonstrar interesse e buscar compreender suas metas e seus pontos fortes e fracos. - Catalisação de mudanças: Reconhecer a necessidade de transformação, superar os obstáculos e defender seus pontos de vista. - Gerenciamento de Conflitos: Os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer como que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com endosso geral. Aparam as arestas, reconhecem os sentimentos e pontos de vista de todos os lados e, em seguida, redirecionam a energia para um ideal comum. - Trabalho em equipe e colaboração: Os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera amistosa de respeito,

prestimosidade e cooperação, dedicam o tempo para desenvolver e fortalecer relações íntimas entre colegas de trabalho.

Fonte: Goleman et al. (2002).

Uma característica necessária ao gestor é a capacidade de gerenciar os conflitos com os parceiros, pares ou colaboradores, saber ouvir, analisar e intervir de forma assertiva para a resolução de conflitos, precisa – se aceitar que os conflitos existem na vida pessoal, social e profissional, assim desenvolver métodos que estabeleçam relacionamentos positivos (CARNEGIE, 2008).

Diante disso, a liderança constitui uma forma diferenciada das organizações gerenciarem seus resultados de trabalho. O grande desafio é estabelecer entre líderes, funcionários e setores da organização uma relação profissional e pessoal capaz de atender aos objetivos do indivíduo e da empresa e dessa forma se desenvolvam pessoas que gostem das organizações onde trabalham. O próximo capítulo abordará os conceitos de gerenciamento de conflitos.

3 GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

O conflito pode ser visto com um problema nas organizações quando as condições tensas tornam o ambiente impossível para os profissionais trabalharem juntos, mas em contrapartida um nível mínimo de conflito produz resultados criativos e autocríticos. O conflito pode ser definido como um “processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”, é importante compreender que para existir um conflito os membros do grupo precisam perceber – lo, assim o conflito é um questão de percepção (ROBBINS, 2005 p. 326).

Alguns conflitos podem ser estabelecidos apenas por percepções de realidade, interpretações ou visões diferentes, esse problema se apresenta quando não conseguimos entender a realidade objetiva, nossa visão habitua-se a ver um campo limitado e esse processo de adaptação a outras realidades pode ser mais lento dependendo da pessoa, “complexidade e diversidade de respostas da personalidade”. A percepção faz com que diferentes pessoas tenham visões e interpretações contraditórias acerca do mesmo fato ou assunto, os erros de percepções sensoriais podem ser graves e podem conduzir a “danos irreparáveis nas pessoas” que podem arruinar uma empresa (SOTO, 2009, p. 66).

De acordo com Soto (2009, p. 69) a figura abaixo apresenta um resumo das aplicações práticas da percepção humana.

Figura 1 – Aplicações práticas da percepção humana

<p>Aplicações específicas nas organizações Nas organizações as pessoas sempre se julgam umas às outras com relação ao esforço e ao desenvolvimento nos cargos.</p>		<p>Lealdade do empregado O que alguém que toma decisões percebe como sendo lealdade é bastante discriminável. Um empregado que questiona uma ordem pode ser considerado desleal por uns ou cuidadoso por outros. Os delatores atuam em nome da lealdade, mas são vistos como causadores de problemas pela administração.</p>
<p>Entrevista de emprego O entrevistador deve reconhecer que os fatores de percepção influem nas pessoas que são contratadas e na qualidade da mão-de-obra de uma organização.</p>	<p>Avaliação do desempenho O resultado das avaliações será afetado pelas medidas subjetivas que o avaliador percebe como “boas ou más” características/comportamentos do empregado.</p>	
<p>Expectativas de desempenho A profecia do autocumprimento ou efeito pigmaleão caracteriza o fato de que as expectativas dos superiores determinam o comportamento dos seus subordinados.</p>	<p>Esforço do empregado A avaliação do esforço de um indivíduo é algo subjetivo sujeito a distorções de percepção e pode ser uma influência primária em seu futuro na organização.</p>	

Fonte: SOTO (2009, p.69).

A percepção é extremamente importante na tomada de decisão, tanto em âmbito pessoal quanto profissional, são as decisões tomadas que definem o presente e podem alterar o futuro de uma pessoa, grupo ou de um negócio. A liderança necessita constantemente tomar decisões e lidar com os riscos assumidos por elas, essas capacidades são necessárias em todas as organizações, em relação ao risco os fatores racionais e emocionais devem ser levados em consideração, percebe-se que quando as decisões são tomadas em grupo a aceitação do risco é maior, o grupo disponibiliza mais informações sobre o risco da decisão do que individualmente é possível, a compreensão dos demais é maior em caso de erros e a divisão da responsabilidade é percebida quando se decide em grupo (SOTO, 2009).

Soto (2009, p. 71) afirma que decisões imediatas e sob pressão, “em muitos casos umas mais importantes que outras, mas todas determinantes no presente e no futuro de uma organização”, precisam de “conhecimento, experiência e sensibilidade especial”, são elas que ameaçam os resultados futuros, assim sendo, independente da decisão certa ou errada, apoiar-se nos demais do grupo pode assegurar melhor aceitação e qualidade do processo decisório.

Conforme Soto (2009) existem quatro estilos para a tomada de decisão: O diretivo é aquele que tem baixa tolerância para a ambiguidade, são lógicos e tomam rápidas decisões com o mínimo de informações, o estilo analítico é aquele que tolera a ambiguidade e procura mais informações e alternativas, temos ainda o estilo conceitual caracterizado por decisores amplos e que buscam diversas informações e alternativas criativas de longo prazo e finalmente temos o comportamental caracterizado por aqueles que trabalham bem com os demais, são receptivos a sugestões e se apoiam nos outros para comunicar-se, este estilo evita conflitos e busca aceitação das suas decisões.

A tomada de decisão em grupos é inevitável e toda a ação tomada interfere na vida das pessoas e das organizações, sempre que um gestor ou uma equipe decide uma ação corre o risco de ter conflitos, considerando as diferentes percepções das pessoas em relação a mesma situação, nesse momento as pessoas se colocam em posições antagônicas caracterizando uma situação conflitiva, essas situações são necessárias para impulsionar mudanças nas organizações e muitas vezes nos relacionamentos pessoais e do grupo, antes de resolver um conflito precisa – se entender a dinâmica e as variáveis envolvidas para estabelecer um plano e o tipo de ação. Os conjuntos de variáveis a serem estudadas para análise do conflito são: natureza das diferenças, fatores subjacentes e estágio de evolução, o quadro a seguir sintetiza esses conjuntos:

Quadro 3 – Conjunto de variáveis

- Natureza das diferenças: percepção de cada indivíduo sobre as discordâncias em relação aos fatos considerados decorrentes de informações diferentes, definições diferentes da situação, análise dos dados envolvidos, procedimentos, estratégias e metas, ou seja, o método para alcançar um objetivo comum. Considera – se também as diferenças individuais, valores morais, concepções de justiça e conceitos éticos.
As discordâncias se prolongam e a confusão aumenta quando as pessoas desconhecem a natureza do problema sobre o qual discordam.

- Fatores subjacentes das diferenças: relaciona – se as informações, as percepções e o papel social, quando o acesso a informações é diferente seus pontos de vista também são, alguns estudos tem demonstrado que as percepções são processos seletivos consoantes a necessidades motivacionais, experiências anteriores, valores fisiológicos. O papel social, o status influencia as atitudes das pessoas frente às situações.

- Estágio de Evolução: As divergências interpessoais geralmente passam por cinco etapas: os primeiros sintomas, sensação de dificuldades ainda não expressas, pontos de vista declarados, discussões tendenciosas ao antagonismo e o conflito aberto tendendo à radicalização e orientados ao ganha-perde ou no máximo acomodação por negociação ou barganha.

Fonte: Moscovici (2009).

O diagnóstico da situação exposta ao conflito ajuda a enfrentá – lo adequadamente, algumas vezes uma terceira pessoa de confiança pode ser necessária para indicar aspectos relevantes para examinarem mais apuradamente os fatos envolvidos. As diferenças e divergências não podem ser vistas como boas ou ruins, algumas vezes trazem benefícios outras prejuízos, as diferenças individuais entre as pessoas podem ser valiosas, pois proporcionam diversificação de possibilidades. Em um grupo de trabalho as discordâncias podem levar a discussões, tensões, insatisfações e conflito, ativando as emoções e conseqüentemente o clima emocional do grupo, a maior responsabilidade por administrar o conflito cabe ao líder, embora cada membro seja responsável pelo rumo da divergência, essa responsabilidade exige uma habilidade de lidar com conflitos, habilidade pouco desenvolvida no meio escolar, social ou em capacitações de desenvolvimento corporativas (MOSCOVICI, 2009).

A forma de lidar com o conflito depende de vários fatores entre os quais: natureza dos conflitos, razões subjacentes, grau de extensão, intensidade ou importância quanto a conseqüências, contexto grupal e organizacional e a motivação dos oponentes. As experiências que cada um já teve influenciam consideravelmente na abordagem do líder frente a resolução dos conflito no grupo de trabalho. Schmidt e Tannenbaum (1972 apud MOSCOVICI, 2009) apresentam quatro abordagens para utilização pelo líder e pelos membros do grupo: Evitar o conflito, reprimir o conflito, aguçar as divergências em conflito e transformar as diferenças em resolução de problemas.

A abordagem de evitar o conflito significa compor grupos com afinidades de ponto de vista, valor e objetivos, separando os mais agressivos dos demais do grupo a fim de evitar assuntos controversos e polêmicos, manipula – se as condições do ambiente físico e social. Algumas organizações conseguem evitar o conflito e estabelecer um clima seguro, sem

tensões consideradas prejudiciais ao trabalho e ao relacionamento pessoal, contudo essa abordagem limita a criatividade e as melhorias no processo, uma vez que o conflito é evitado.

A abordagem de repressão ao conflito busca manter o conflito sobre controle, conduz para um clima que evita discordâncias, o líder desenvolve um ambiente controlado em que recompensa a concordância, ou seja, aceita as normas e pune de forma material ou psicologicamente a discordância de ideias que rompem a harmonia do grupo. A vantagem é o resultado positivo de curto prazo, sem resolução das diferenças individuais, mas por outro lado os conflitos não expostos custam a frustração e hostilidade das pessoas, pois as divergências não desaparecem somente porque são reprimidas. O risco dessa abordagem é a explosão das divergências em momentos inoportunos, sem controle provocando riscos à pessoa, ao grupo e a organização pelos efeitos destrutivos.

A terceira abordagem é aguçar as divergências e criar ambientes abertos de conflitos, essa abordagem é vantajosa quando permite aprendizagens pelo conflito, geralmente as pessoas não param e pensam sobre a posição dos outros. Quando esclarecidas as situações de conflitos precisa – se refletir sobre os custos financeiros e psicológicos dessa abordagem, pois muitas vezes as pessoas dizem palavras fortes que deixam cicatrizes profundas e nublam as relações para sempre. O desafio dessa abordagem é manter o controle sobre o os impactos do conflito e o que fazer para fortalecer o convívio dos oponentes e minimizar a destrutividade dos impactos psicológicos provocados.

A última abordagem é transformar as diferenças em resolução de problemas, essa visão significa aceitar as situações conflitivas e resolve – las de forma cooperativa e criativa, parte do pressuposto que duas pessoas pensam melhor do que uma, com isso se amplia a visão dos aspectos das situações, pois as pessoas juntam suas observações diferentes e criam uma síntese significativa. Essa abordagem ajuda a lidar com sentimentos de frustração, ressentimento e hostilidade, ao passo que o conflito leva o indivíduo a tentar neutralizar o oponente enquanto essa abordagem leva a aceitação das discordâncias como vantajosas e enriquecedoras, na é fácil nem simples estabelecer esse processo de gerenciamento de conflitos, demanda tempo e muito preparo do líder que precisa se desenvolver em argumentações planejadas e estruturas sob pena de uma frustração geral do grupo.

Acrescenta – se a essas abordagens a análise das situações de conflito conforme Blake e Mouton (1970 apud MOSCOVICI, 2009) que apresentam seu modelo conceitual de comportamento gerencial chamado grade gerencial. Em uma situação de conflito o indivíduo tem duas preocupações centrais: as pessoas envolvidas e a produção de resultados, ou seja, a resolução do conflito. Através dessa grade identifica – se cinco estilos básicos de abordagem

de conflitos: evasão, harmonização, supressão, acomodação, e confrontação. A evasão é quando evita – se de todas as formas o conflitos, não discute – se, não fala – se absolutamente nada que possa conflitar. A harmonização é a estratégia em que prefere – se doçura e paz nas soluções, as discordâncias são evitadas para não causar mágoas, consegue – se cordialidade e concordância à custas de convicções sociais. A supressão é o controle do conflito pela força, instaura – se o princípio do ganha – perde, ganhar é mais importante do que achar uma solução. Acomodação é a abordagem em que o conflito é superado por negociações, onde nem todos perdem tudo, chega – se ao melhor acordo possível. E finalmente a confrontação onde todos discutem abertamente os sentimentos, ideais e problemas, buscando através das discordâncias alcançarem uma solução válida para ambos. Assim o conflito e o conformismo andam paralelamente, pois as pessoas conformam-se aos padrões exigidos pela sociedade, assim o conformismo reduz em grande parte os conflitos e permite a compreensão e a previsão dos comportamentos humanos, é o conformismo que permite com que as pessoas sintam – se em uma corporação, aqueles que não se adaptam as normas conseguem rejeição, e a rejeição produz ansiedade que não suporta – se quando é intensa.

Complementa – se os conceitos de conflito com Robbins (2005) que menciona as visões de três escolas sobre o conflito: Visão tradicional, visão das relações humanas e visão interacionista, apresenta – se a visão tradicional que considera o conflito como algo ruim que deve ser evitado, essa visão prevaleceu nas décadas de 1930 e 1940, era visto como falhas de comunicação, falta de abertura e confiança entre as pessoas e os líderes. A visão das relações humanas dominou das décadas 1940 a metade da década de 70, e parte do pressuposto que o conflito é inevitável e precisa ser aceito, não consegue eliminar – se os conflitos e há situações que pode ser benéfico para o desempenho do grupo. E finalmente apresenta – se a visão interacionista que encoraja o conflito, pois um grupo harmonioso e pacífico esta mais suscetível a tornar-se estático e apático, essa escola defende que deve manter – se um mínimo de conflito para manter o grupo criativo e autocrítico, complemente afirmando que os conflitos não são sempre bons ou ruins, o que torna o conflito perigoso ou não é a natureza do conflito. Essa visão interacionista não propõe que todos os conflitos são bons, alguns conflitos apoiam os objetivos e melhoram o resultado do grupo, chamados de conflitos funcionais, aqueles que atrapalham a organização no atingimento de seus resultados são chamados disfuncionais, o que diferencia um do outro é o tipo de conflito, definido pelo autor como conflito de tarefa, conflito de relacionamento e de processo, o quadro abaixo apresenta as características de cada tipo de conflito (ROBBINS, 2005).

Quadro 4 – Tipos de Conflitos

TIPOS DE CONFLITOS
- Conflito de tarefa: relacionado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho, são considerados conflitos funcionais quando são níveis baixos ou moderados, pois estimula a discussão que ajuda no trabalho em equipe.
- Conflito de relacionamento: refere – se às relações interpessoais, especialista dizem que os conflitos de relacionamento são sempre disfuncionais, pois aumentam o choque de personalidades e reduzem a compreensão mútua consequentemente impede a realização das tarefas.
- Conflito de processo: relaciona – se com a forma como o trabalho é realizado, também é considerado um conflito funcional se for baixo, quando a discussão é sobre quem deve fazer o que torna – se disfuncional, pois gera incertezas dos papéis de cada um, aumentando o tempo da realização da tarefa e os grupos trabalham com propósitos difusos.

Fonte: Robbins (2005).

A resolução de conflitos muitas vezes passa por um processo de autoavaliação, as características da resolução de conflitos de forma criativa são o surgimento de motivação para resolver o problema, desenvolvimento de condições para reformulação do problema, disponibilidade de ideias novas sendo que cada uma dessas características sobre influencia da personalidade das pessoas e do ambiente que psicologicamente precisa ser livre de pressão e ameaças. Uma pesquisa com 297 gerentes brasileiros apontou que a competência lidar com conflito é um dos pontos mais fracos da competência interpessoal, com isso esse resultado confirma que a habilidade para gerenciar o conflito necessita de maior atenção e investimento nessa área (MOSCOVICI, 2009).

O conflito é um mal necessário para o pensamento grupal, evita o conformismo do grupo com as decisões tomadas, o conflito muitas vezes tira as pessoas de sua zona de conforto, gera novas ideias, promove processo de reavaliação de metas e atividades grupais, a seguir apresenta – se algumas técnicas de administração de conflitos do autor Robbins (2005).

Tabela 3 – Técnicas de Administração de Conflitos

Técnicas de Resolução de Conflitos	
Resolução de problemas	Encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso – digamos, dinheiro, oportunidades de promoção, espaço físico de trabalho -, a expansão do recurso pode criar uma solução ganho-ganho.
Não-enfrentamento	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
Comando autoritário	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.
Técnicas de Estímulo de Conflitos	
Comunicação	Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.
Inclusão de estranhos	Incluir nos grupos de trabalho funcionários que tenham históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles dos seus membros.
Reestruturação da organização	Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento da interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompam o status quo.
Nomear um advogado do diabo	Designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

Fonte: Robbins (2005).

Os conflitos estão presentes em todos os ambientes que estamos seja familiar, escolar, profissional, enfim não temos como conviver fora do conflito, o que pode – se sempre refletir é que os conflitos são mais intensos de acordo com a nossa percepção, no capítulo a seguir veremos o segmento industrial de autopeças.

4 SEGMENTO INDUSTRIAL DE AUTOPEÇAS

O setor de autopeças surgiu no Brasil no início do século XX através das oficinas de manutenção de carros importados e depois da segunda guerra mundial tornaram – se empresas fabricantes nacionais de peças, entre as décadas de 50 e 60 com o incentivo governamental à nacionalização de veículos e o plano de expansão internacional por parte das montadoras o Brasil inicia o processo de exportação de ônibus, caminhões e finalmente de carros. Na década de 70 as montadoras iniciam seus primeiros projetos de redução de custos na cadeia da indústria automobilística, com isso cresce a concorrência, verticalização dos produtos e a necessidade de fornecimento para as montadoras brasileiras estimula a vinda de empresas multinacionais para o Brasil e o crescimento do segmento.

Esses resultados positivos perduram até os anos 80 onde uma forte retração do mercado interno provoca a necessidade de diversificação de negócios e a tentativa de redução da dependência dessas empresas com as montadoras nacionais, assim a indústria de autopeças começa a se relacionar com as normas internacionais e padrões de qualidade exigidos pelas montadoras em outros países, assim os empresários brasileiros iniciam o processo de adoção de ferramentas de produção e gestão japonesas que ainda hoje estão na base da cadeia produtiva no segmento automobilístico. A abertura do mercado brasileiro para fornecedores internacionais na década de 90 provoca uma grande mudança nesse segmento que precisa se modernizar para acompanhar a indústria que se modifica rapidamente e exige novas competências e tecnologias de produção, além disso, a concorrência entre as empresas nacionais e internacionais provocam a busca por profissionais qualificados e líderes que consigam lidar e administrar essas novas necessidades do mercado (PINTO, 2003).

A indústria brasileira de autopeças é hoje um dos mais importantes elos da cadeia de produção automotiva, em 2012 esse setor faturou U\$ 41,8 bilhões, sendo responsáveis por empregar 218 mil trabalhadores nas indústrias. Das empresas desse segmento 71,5% são de capital majoritário estrangeiro ou totalmente internacionais, apenas 27,3% são empresas de capital nacional ou genuinamente brasileira e 1,2% mistas (SINDIPEÇAS, 2013).

De 1997 a 2002 a indústria de autopeças apresenta – se deficitária, ficando nessa situação até 2008, quando a crise mundial fez com que o Brasil se tornasse um destino certo de autopeças e automóveis antes produzidos em países da Europa e da Ásia culminado pela valorização do real em relação ao dólar e a redução do imposto sobre produtos industrializado (IPI) reduzido pelo governo como forma de incentivar a aquisição de veículos, apresenta – se

os dados do Sindipeças (2013) na tabela abaixo a participação dos estados brasileiros no setor de autopeças do ano 2012.

Tabela 4 – Participação por estado no setor de autopeças em 2012

Estados	Número de Empresas por estado	Distribuição Geográfica dos Empregados por estado
Amazonas	1,6%	1,4%
Bahia	3,3%	2,6%
Ceará	0,1%	0,2%
Espírito Santo	0,1%	0,0%
Minas Gerais	10,7%	15,6%
Pernambuco	0,6%	1,1%
Paraná	5,0%	5,4%
Rio de Janeiro	2,2%	1,7%
Rio Grande do Sul	5,3%	4,7%
Santa Catarina	3,4%	4,2%
São Paulo	67,6%	63%

Fonte: Adaptado de Anuário de Autopeças (SINDIPEÇAS, 2013).

Conforme Marques (1997) no setor de autopeças tem – se a característica do estreitamento da cooperação entre empresas verticais na cadeia automotiva e horizontais em relação a concorrência, embora concorrentes os fornecedores se protegem de entrantes de alianças diferentes. O Brasil desenvolve – se na cadeia automotiva com a busca de processos automatizados e inovação tecnológica, embora estes investimentos muitas vezes não são suficientes para atender o dinamismo das setor, pois muitas das autopeças são empresas de pequeno e médio porte.

5 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo deste trabalho é analisar como a competência de gestão de conflitos é percebida entre o grupo de lideranças fabris do segmento da indústria de autopeças de São Leopoldo.

Conforme Yin (2001, p. 21), “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Cita, ainda, que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente delimitados” (YIN, 2001, p. 32).

Um número significativo de pesquisas envolvendo mais de um caso indica a evolução da aplicação do conceito de estudo de caso, sendo que a experiência acumulada nas pesquisas dessa modalidade tem levado vários autores a definir bases lógicas e procedimentos técnicos para sua realização (GIL; LICHT; OLIVA, 2005).

A estratégia de estudo de caso adotada nesta monografia será utilizada de modo exploratório, em que se busca levantar questões e hipóteses para estudos futuros, também sendo aplicada de forma descritiva, já que se relacionam as variáveis evidenciadas durante a realização da pesquisa (ROESCH, 2005).

Afirma Yin (2001, p. 51) que “um estudo de caso exploratório deve ser precedido por afirmações sobre o que será explorado; o propósito da exploração; os critérios através dos quais se julgará e exploração como bem-sucedida”.

Conforme Gil (1999, p. 44), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Com os níveis de pesquisa definidos neste estudo, procurou-se descrever de forma adequada os fenômenos ocorridos e as variáveis encontradas durante a investigação.

5.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

A área de abrangência das empresas consideradas no estudo de caso é a cidade de São Leopoldo, especificamente, a indústria de autopeças, sendo realizado um estudo de caso aplicado a empresa Delga, como critérios definimos a pesquisa no setor de produção, considerando estamparia e solda, com os líderes dessas áreas, considerando os encarregados dessas linhas de produção dos três turnos da empresa, independente do tempo que atuem na

liderança. Esse quadro funcional é composto de 9 colaboradores trabalhando no mesmo estabelecimento e são eles o público-alvo para esse estudo, considerando que essas lideranças concentram o maior número de liderados e estão envolvidos diretamente nos indicadores de resultado da organização, reclamação de cliente e rotatividade de pessoas.

5.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para realização da coleta de dados a fim de analisar as empresas, realizou-se uma combinação de técnicas: entrevistas semiestruturadas, observações e documentos, sendo desenvolvido roteiro de entrevista para os líderes.

A estrutura das entrevistas depende do propósito do pesquisador. Em entrevistas semiestruturadas, são utilizadas questões abertas, permitindo que sejam captadas as percepções do entrevistador em relação aos participantes da pesquisa (ROESCH, 2005). Yin (2001, p. 95) ainda menciona que “cada questão deve vir acompanhada de uma lista de fontes prováveis de evidências” e também complementa afirmando que “essas questões formam a estrutura de uma investigação e não devem ser feitas literalmente ao entrevistado”.

Os roteiros de entrevistas foram desenvolvidos com base no guia de resolução de conflito interno de Cernigoi (2008) e demais perguntas do questionário avaliado por especialista da área de gestão de pessoas antes de sua aplicação nas empresas estudadas.

Realizou-se a coleta de dados diretamente nas dependências da empresa, todas previamente agendadas com os líderes e gravadas, com conhecimento do entrevistado. Para a pesquisa selecionou – se os líderes da área fabril, com cargo de encarregado de produção, foram entrevistas todos os profissionais que trabalham na empresa, nos três turnos de trabalho sendo nove funcionários entrevistados. A tabela a seguir apresenta as características do grupo de líderes entrevistados para esse trabalho.

Tabela 5 – Características do grupo de líderes

Características do grupo de líderes							
Turnos	Líder	Idade	Experiência Anterior em liderança	Tempo na empresa (Em anos)	Tempo na função	Escolaridade	Último setor de trabalho
1º TURNO	A	39	SIM	4	4	Cursando Superior	Contratação Externa
	B	37	SIM	6	3	Técnico Mecânico	Engenharia
	C	46	NÃO	6	4	Cursando Superior	Qualidade
2º TURNO	D	38	NÃO	11	0,8	Técnico Mecânico	Qualidade
	E	32	SIM	4	0,8	Cursando Superior	Engenharia
	F	43	NÃO	12	4	Técnico Incompleto	Engenharia
3º TURNO	G	39	NÃO	4	1	Cursando Superior	Produção
	H	39	SIM	8	0,9	Cursando Superior	Informática
	I	36	SIM	6	2	Técnico Mecânico	Produção

Fonte: elaborado pela autora.

Richardson (1999, p. 82) afirma que “a observação, quando adequadamente conduzida, pode revelar inesperados e surpreendentes resultados que, possivelmente, não seriam examinados em estudos que utilizassem técnicas diretivas”. O mesmo autor ainda constata que a “aplicação metodológica da observação é a investigação sobre o campo da atividade humana”.

Complementando a combinação de técnicas que possibilitem uma coleta de dados mais eficaz para o processo investigativo, pode-se dizer que o processo na coleta de documentos deve ser utilizado para “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2001).

5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Como forma de análise das informações coletadas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Conforme Moraes (1999), a análise de conteúdo constitui-se como uma metodologia utilizada para descrever, interpretar e tornar compreensíveis as informações verbais ou não verbais extraídas de documentos, textos, entrevistas, revistas e livros. O método ainda busca realizar uma categorização do conteúdo coletado através da classificação de frequência de palavras, frases ou parágrafos de textos. O pesquisador realiza o trabalho de conceituar e interpretar os textos através de teorias relevantes e apresentar os dados de forma criativa (ROESCH, 2005).

Afirma Bardin (1977) que a análise de conteúdo é organizada em três momentos: sendo o primeiro chamado de pré-análise, em que se escolhe o texto a ser organizado, de

forma a operacionalizar e tornar sistemática as ideias do objeto em análise. O segundo momento, denominado exploração do material, caracteriza-se pela administração das decisões tomadas em relação à codificação em função de regras definidas. O último momento consiste em sintetizar através de quadros, figuras e textos as informações de forma que se tornem compreensíveis.

A análise dessa monografia se propõe a apresentar características comportamentais dos líderes entrevistados, informações da estrutura e a percepção dos mesmos em relação ao gerenciamento de conflitos.

Para que se atenda ao método proposto o roteiro de entrevista está subdividido em duas categorias que buscam sintetizar os dados coletados. São elas liderança e gestão de conflitos.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Yin (1999) argumenta que as limitações do estudo aparecem ao longo da coleta de dados. Devido ao pesquisador ser iniciante, precisa se proteger de procedimentos tendenciosos, considerando que o pesquisador é funcionário da organização.

Muitas dos líderes do grupo fabril podem sentir – se incomodados como esse levantamento de dados e com isso pode – se ter uma limitação em relação a pesquisa realizada.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados entre o grupo de líderes da empresa de autopeças da cidade de São Leopoldo. A pesquisa buscou analisar como o gerenciamento de conflitos é percebido entre o grupo de líderes fabris do segmento da indústria de autopeças de São Leopoldo, tornando – se uma competência de liderança. Para essa análise, vamos descrever o perfil dos profissionais e para facilitar o entendimento vamos classificar o roteiro das entrevistas nas seguintes categorias: liderança e gerenciamento de conflitos.

6.1 PROFISSIONAIS PARTICIPANTES

Analisou – se como o gerenciamento de conflitos é percebido no grupo de líderes da empresa industrial de autopeças de São Leopoldo. A figura 1 apresenta o organograma da unidade fabril de São Leopoldo, considerou – se apenas o setor de produção da empresa, todos os profissionais entrevistados exercem o cargo de encarregado de produção, entrevistou – se os líderes fabris dos três turnos de trabalho, atualmente os setores de trabalho da produção são estamparia fábrica um, estamparia fábrica dois e solda manual e robotizada, totalizando nove líderes fabris no setor. O organograma ainda contempla dois supervisores de produção e um gerente responsável por produção, engenharia e ferramentaria.

Figura 2 – Organograma do setor de produção



Fonte: Elaborado pela autora.

6.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Destaca – se que a empresa foi fundada no ano de 2000, atualmente esta com 410 funcionários, sendo que diretamente no setor de produção são 261 funcionários, ou seja, 63% dos trabalhadores trabalham no setor. As lideranças desse setor são subordinadas diretamente a supervisão e gerencia de manufatura da unidade. Outros setores da unidade são subordinados ao corporativo do grupo, como é o caso dos setores de recursos humanos, contabilidade, financeiro e compras.

Verificou – se no estudo o perfil do grupo de líderes da unidade, dos 9 encarregados entrevistas apenas um foi contratado diretamente para a vaga, os demais foram promovidos internamente, essa situação promove uma prática de reconhecimento da empresa frente aos funcionários, embora muitas vezes seja interessante contratar pessoas externas como forma de oxigenar a equipe e adicionar visões diferentes. Apresenta – se na tabela abaixo a caracterização do grupo de líderes da unidade.

Tabela 6 – Características do grupo de líderes

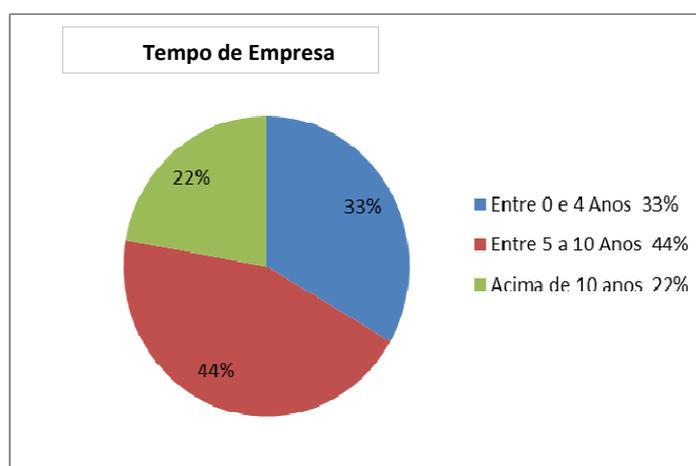
Características do grupo de líderes							
Turnos	Líder	Idade	Experiência Anterior em liderança	Tempo na empresa (Em anos)	Tempo na função	Escolaridade	Último setor de trabalho
1º TURNO	A	39	SIM	4	4	Cursando Superior	Contratação Externa
	B	37	SIM	6	3	Técnico Mecânico	Engenharia
	C	46	NÃO	6	4	Cursando Superior	Qualidade
2º TURNO	D	38	NÃO	11	0,8	Técnico Mecânico	Qualidade
	E	32	SIM	4	0,8	Cursando Superior	Engenharia
	F	43	NÃO	12	4	Técnico Incompleto	Engenharia
3º TURNO	G	39	NÃO	4	1	Cursando Superior	Produção
	H	39	SIM	8	0,9	Cursando Superior	Informática
	I	36	SIM	6	2	Técnico Mecânico	Produção

Fonte: Elaborado pela autora.

Através desses dados pode – se estabelecer algumas informações importantes para caracterizar – se o grupo, a média de idade das lideranças é de 39 anos, sendo assim todos tem perfil adulto, já sedimentados pelas experiências anteriores e por uma experiência mais contínua no mundo do trabalho, percebe – se que alguns apresentam experiências anteriores na liderança de pessoas, sendo 56% com experiência anterior e 44% sem experiência, com esse perfil em que um pouco mais da metade dos líder é experiente, torna – se um desafio constante para a empresa desenvolver esses profissionais. O perfil defendido pelo autor

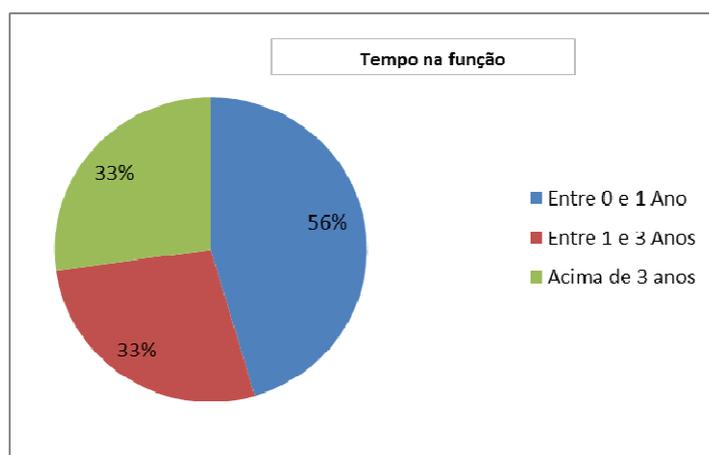
Goleman et al (2002) menciona o líder como responsável por imprimir uma impressão positiva da organização nos seus trabalhadores, os autor Cabral e Seminotti (2009) complementam com a definição que o líder precisa ser habilidoso para tecer redes que permitam permear os vários setores na empresa. Analisa – se que a empresa realiza um aproveitamento dos funcionários na liderança, conforme verifica – se nos gráficos a seguir informações do tempo de empresa, tempo que desempenha a função na organização e perfil de recrutamento dos líderes da unidade.

Gráfico 1 – Tempo de empresa



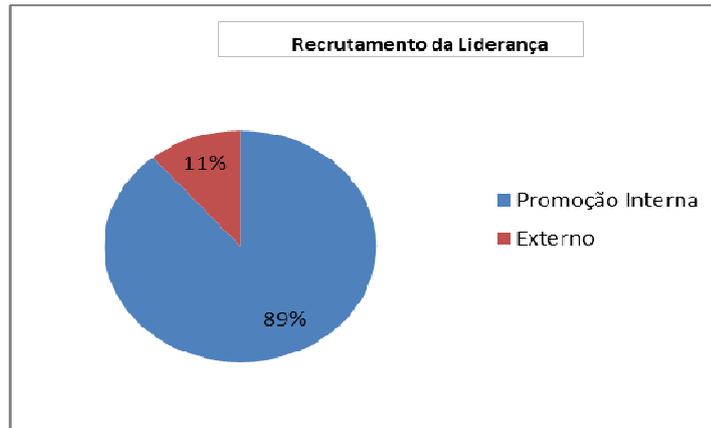
Fonte: Elaborado pela Autora.

Gráfico 2 – Tempo na função



Fonte: Elaborado pela Autora.

Gráfico 3 – Recrutamento da liderança



Fonte: Elaborado pela autora

Embora os funcionários tenham idades adultas e 66% tenham entre 5 e acima de 10 anos de empresa, apenas 33% esta na função a mais de 3 anos, ressalva – se na análise que o cargo de encarregado de produção existe na unidade a partir do ano de 2009, sendo assim o tempo máximo do cargo não ultrapassa 4 anos. Contudo considerando as características dos líderes definidos por Goleman et al (2002) e Cabral e Seminotti (2009) os líderes da unidade teriam boas condições de estabelecerem uma rede de relacionamento que permita a facilidade de executar seu trabalho dado ao fato de que 66% tem mais 5 anos de empresa e são oriundos principalmente do setor de engenharia, qualidade e produção, sendo assim estabeleceriam com maior facilidade a transmissão da imagem positiva da organização considerando que quase 90% foi promovido internamente, hipótese esse mencionada na entrevista com o líder H “todo mundo gosta de mim e tenho acesso a outros setores”, “eu sempre converso com todos para me inserir nos meios” ainda o líder F complementa que “Na grande maioria das vezes uma coisa que eu tenho na fábrica e com os meus colegas é o respeito, também pela idade, sou um dos mais velhos de idade dos encarregados então todos na fabrica me tratam como senhor e isso é um respeito”.

Para estabelecer – se um perfil de como as lideranças reagem ao conflito utilizou – se questionário semi – estruturado, entrevista e o instrumento de coleta desenvolvido pelo autor Carnegie (2008), esse autor utiliza – se de tres definições de perfis, são eles:

- passivo: Pode ser uma tarefa difícil ao permitir que pessoas difíceis andem à sua volta. Precisa desenvolver a capacidade de defender as suas ideias com diplomacia e tato;

- assertivo: É profissionalmente assertivo quando lida com pessoas, com pessoas difíceis em particular. Receptivo a ouvir diferentes pontos de vista e a expressar as suas ideias e pontos de vista apropriadamente;
- agressivo: Pode colocar – se de tal forma combativo que as pessoas evitam interagir, precisa desenvolver sua habilidade de ouvir e expressar suas opiniões de forma menos agressiva.

Verifica – se que 78% dos líderes apresentam perfil assertivo, ou seja, são receptivos e conseguem expressar suas ideias de forma adequada. A fim de estabelecer – se um panorama da reação da liderança sobre o conflito interno. Apresenta – se a tabela abaixo, um panorama sobre a forma de reação dos líderes frente a questões de conflito. O autor Robbins (2005) sustenta que o conflito é um mal necessário no pensamento grupal, evita o conformismo do grupo com as decisões que são tomadas, pois as tira da tão perigosa zona de conforto, assim ocorre geração de novas ideias, promove – se o processo de reavaliação das metas e atividades grupais.

Tabela 7 – Reação dos líderes frente a questões de conflito

Questões	Raramente	Às vezes	Muitas vezes
Posso ser influenciado pelo ponto de vista de outra pessoa	22%	78%	0%
Desligo-me das pessoas com quem discordo	100%	0%	0%
Dirijo-me à questão diplomaticamente, sem atacar o indivíduo.	0%	11%	89%
Penso que os outros tentam impor-me os seus pontos de vista	33%	67%	0%
Expresso as minhas ideias e crenças com tato quando diferem daquelas são expressas.	0%	33%	67%
Guardo para mim a minha opinião quando discordo de alguém.	78%	22%	0%
Ouço os pontos de vista das outras pessoas com a mente aberta.	0%	0%	100%
Deixo as minhas emoções apoderarem-se de mim	78%	22%	0%
Levanto a voz para prevalecer o meu ponto de vista.	89%	11%	0%
Tenho tendência para menosprezar as outras pessoas quando mostro o meu ponto de vista	100%	0%	0%
Procuro formas de negociar e me comprometer com outras pessoas.	0%	22%	78%
Foi-me dito que sou muito insistente.	0%	67%	33%
Certifico-me que a minha opinião foi ouvida em qualquer controvérsia.	0%	67%	33%
Penso que o conflito em reuniões é necessário	11%	56%	22%
Eu levanto o tom de voz, para expressar os meus pontos de vista.	67%	33%	0%

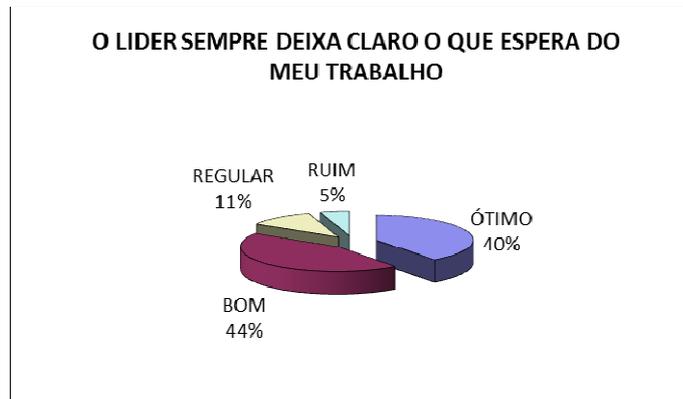
Fonte: Síntese elaborada pela autora – Instrumento Carnegie (2008).

Esse resultado se comprovado na pesquisa de satisfação da unidade apresentados nos gráficos a seguir, verifica – se que quando os funcionários são questionados sobre a clareza do líder em relação ao que espera do trabalho e a comunicação com a liderança a os resultados são superiores a meta da empresa de 70%, na clareza entendem que 84 % dos líderes deixam claro o que esperam e 79% acha fácil comunicar – se com a liderança.

O autor Fleury (2002) reafirma a importância das lideranças no processo de comunicação entre a empresa, os autores Griffin e Moorhead (2007) acrescentam que a maioria dos gerentes é responsável pelo comportamento, em parte pela motivação dos

trabalhadores, a estruturação correta dos cargos e a solução de conflitos além de direcionar os funcionários para atingirem seus objetivos.

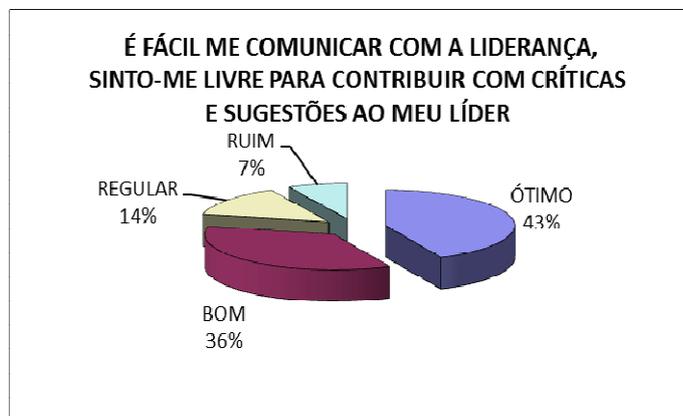
Gráfico 4 – Clareza do Líder



Resultado – 84% de Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 5 – Comunicação com o líder



Resultado – 79% de Satisfação

Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese verifica – se que utilizando a maioria da pontuação apontada no instrumento pode - se dizer que 78% dos líderes no grupo fabril acreditam que às vezes podem ser influenciados por outras pessoas, todos raramente desligam – se das pessoas com quem discordam, além disso, nenhum deles afirma menosprezar as pessoas quando elas têm pontos de vista diferentes e quase 70% dos entrevistados afirmaram que expressam suas ideias e opiniões com muito tato quando divergem da outra pessoa, ainda 78% raramente guardam

pra sim as suas opiniões quando discordam de alguém e 100% dos líderes responderam que escutam os pontos de vista das outras pessoas com a mente aberta, assim pelas respostas coletadas tem – se a percepção de duas características presentes no grupo: flexibilidade e capacidade de ouvir.

Além das características mencionadas percebe – se 78% dos líderes raramente deixam que suas emoções apoderem – se de si mesmos, mas todos afirmam que às vezes ou muitas vezes procuram formas de negociar e se comprometer com as pessoas. Soto (2009) define um dos estilos de liderança como comportamental caracterizado por aqueles que trabalham bem com os demais, são receptivos a sugestões e se apoiam aos outros para comunicar-se, este estilo evita conflitos e busca aceitação das suas decisões, verifica – se uma tendência desse estilo no grupo de líderes da unidade de São Leopoldo. O autor Moscovici (2009) afirma que em um grupo de trabalho as discussões, insatisfações, tensões e conflito, ativando as emoções e o clima emocional do grupo e a responsabilidade de administrar o conflito cabe ao líder.

6.3 GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Para que se possa analisar como acontecem os conflitos no grupo de líderes esta sendo analisada a categoria gerenciamento de conflito, o roteiro das entrevistas foi elaborado com questões descritivas sobre os conflitos existentes na área de atuação, a atuação da liderança, situações em que a administração de conflitos se fez necessária, o que mais provoca conflitos na gestão e na opinião dos líderes quais as razões para acontecerem os conflitos.

Com base nessas perguntas vê – se que os conflitos mais frequentes na empresa são de origem na comunicação, conforme citado pelo encarregado H “O conflito que esta tendo é de comunicação, a informação vem de outros, que não do comando, o funcionário fala coisas que eu ainda não estou sabendo quando chego a noite, ainda não tenho a informação completa”, essa situação aparece ainda na entrevista do líder C “tem falta de comunicação entre os líderes quando um esquece de passar as informações para o outro e um diz que não sabia”, verifica – se ainda nas respostas dos líderes G “o que mais provoca conflito é a falta de comunicação”. Moscovici (2009) afirma que antes da resolução de um conflito precisa – se entender os fatores subjacentes do conflito que em geral ocorrem quando as pessoas tem acessos diferentes às informações, e assim seu ponto de vista já fica diferente. Robbins (2005) define conflitos de relacionamento como disfuncionais, ou seja, são prejudiciais ao atendimento dos objetivos da empresa.

Ainda mencionam que os conflitos ocorridos também são relacionados a função, o que foi relatado na entrevista do líder A” dois funcionários trabalhando na mesma máquina em funções diferentes, um dizendo que o outro trabalha menos”, também reforçado na entrevista do líder G “as vezes eles não entendem porque uma pessoa mais nova esta fazendo uma função diferente de alguém com mais tempo de empresa e não entendem as razões” , também relatado na entrevista com o líder F “ um esta desenvolvendo a função com mais competência de alguma forma, as vezes por instrução e esta com salário diferenciado e isso começa a ser comentado”, percebe – se que existem algumas divergências dos funcionários onde um acha ser mais competente do que outro. O autor Robbins (2005) define esse tipo de conflito como conflito de tarefa, e menciona que quando baixos, são benéficos pois estimulam a discussão que ajuda no trabalho em equipe. O autor Soto (2009) em seu estudo chama a atenção para as aplicações onde as percepções humanas podem ser diferentes, e relata que nas organizações as pessoas sempre julgam as outras em relação ao esforço e desenvolvimento do cargo, menciona ainda que o esforço esta sujeito a distorções provocadas pelas percepções do indivíduo e pode influenciar primariamente o futuro da organização.

Através das entrevistas realizadas pode – se perceber que ocorrem diversos conflitos entre o grupo de líderes do setor de produção, o quadro síntese apresenta as respostas mais frequentes e as maiores ocorrências de conflitos na área produtiva.

Quadro 5 – Conflitos
OCORRÊNCIA DE CONFLITOS

OCORRÊNCIA DE CONFLITOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conflitos de comunicação entre lideranças; 2. Conflitos por diferentes personalidades entre pares e com subordinados; 3. Ciúmes por posto de trabalho; 4. Conflitos por vaidade e ego dos funcionários com outros colegas; 5. Conflitos por pontos de vista diferentes entre as lideranças; 6. Conflitos por atendimento mais rápido dos setores de apoio; 7. Conflitos por vaidade dos colegas de outros setores; 8. Conflitos por desempenharem a mesma função; 9. Conflitos por diferenças entre cargos, salário e postos de trabalho; 10. Diferentes crenças e valores; 11. Conflito de gerações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica – se nessa síntese que a unidade apresenta um número significativo de conflitos seja entre colegas pares, funcionários ou entre setores. O que chama a atenção nos tipos de conflitos mencionados é que muitos são de natureza comportamental, ou seja, conflitos de relacionamento principalmente entre setores, fatos esses mencionados pelos entrevistados no relato do líder C “a área de produção precisa de apoio da engenharia, ferramentaria e manutenção, nem sempre um ajuda o outro, nos já tivemos conflito aqui, eu quero fazer a coisas andar, falta o imediatismo”, a mesma situação é relatada na entrevista do líder H:

Existe entre setores muito ego, tu contrata um pedreiro para construir uma parede, essa é a função, dentro da Delga tem que pedir, por favor, depois do teu cafezinho será que tu pode apertar um parafuso, as pessoas ficam bravas que tu cobre aquilo que elas foram contratadas para fazer o trabalho delas.

Em mais uma entrevista, com o líder A é relatado as necessidades de agilidade no atendimento a produção: “ficamos ansiosos por não se resolver no tempo que achamos que tem que ser resolvido ou a gente espera alguma coisa que a manutenção seja mais rápida ou a programação mais amigável coisas desse tipo”

O autor Robbins (2005) menciona que os conflitos nunca são bons ou ruins, o que torna o conflito perigoso é sua natureza, sendo que conflitos de relacionamento são considerados disfuncionais, reduzem a capacidade de compreensão e impede a realização das tarefas. Moscovici (2009) menciona que antes de entender um conflito, precisa – se entender sua dinâmica e as variáveis envolvidas. O autor Goleman et al (2002) cita que construir relacionamentos é necessário para uma organização estabelecer – se de forma diferenciada frente a concorrência.

Verifica – se ainda nas situações relatadas pelo grupo de líderes apresentam conflitos perigosos para a empresa. Viu – se nas entrevistas que os fatores objetivos como: produtividade, contrato de trabalho, resultados da organização, metas estão presentes no cotidianos dos líderes dessa organização, como menciona o líder B no trecho de sua entrevista:

Por causa de peças por hora entramos no conflito de quantas peças por hora temos que fazer, se era 300 ou 240 peças, foi demonstrado que nem todas as peças deveríamos fazer 300 e nem todas 240 peças por hora e sim as peças que conseguiríamos um aproveitamento

melhor, deveríamos aproveitar para cobrir as peças mais difíceis e assim dentro da média ficamos dentro do nosso objetivo.

Ainda é citado pelo líder H os conflitos provocados pelas decisões administrativas da empresa: “A contratação de colaboradores terceirizados na função de Op. De máquina, enquanto colaboradores com cursos e experiência ainda permanecem como ajudantes, tive que realizar uma manobra para persuadir o colaborador a continuar conosco”. Vê – se que os líderes têm uma orientação objetiva, embora percebam que os fatores subjetivos estão presentes na gestão, conforme relata o líder D em seu relato: “muitas vezes a pessoa vem com problema de casa, vem com problemas externos e eu sou muito de acompanhar de perto o que acontece e eu percebo quando o funcionário cai o rendimento e a gente tenta melhorar o setor que esta dando problema”. A situação relatada é amparada pelos autores Cabral et al. (2007, p. 7) “[...] ao lançarmos mão das aparentes dicotomias profissional x pessoal, razão x emoção, trabalho x amizade, gestor x amigo, à luz do paradigma da complexidade “. Compreende – se que as relações são complexas e geram situações conflitantes, tensões entre o todo e a parte, além do que os fatores objetivos andam lado a lado com os subjetivos, presentes na cultura, comportamento e gestão organizacional, assim é fundamental que as lideranças ampliem suas competências emocionais (CABRAL et al., 2007).

Os autores Cabral et al. (2007) reiteram que nas organizações a capacidade se apropriar – se da emoção e integra – la as competências gerenciais perpassa pelas exigências do mercado e menciona

Na lógica das organizações, o aumento das exigências do mercado demanda maior concentração na produção e no atendimento a critérios objetivos de novas certificações. Com isso, o espaço para trabalhar fatores subjetivos e intersubjetivos se extingue nessa realidade, à medida que os sujeitos são outros, passando a serem vistos como objetos, quando conclamados a produzir metas e prazos.

Os conflitos relatados pelos líderes dessa organização demonstram a ocorrência de conflitos de tarefa, de processo e principalmente de relacionamento, o gerenciamento de conflitos é uma habilidade importante para desenvolverem seu trabalho e relacionarem – se com os demais envolvidos no processo produtivo. O perfil das lideranças que desenvolvem essa competência é definido por Goleman et al (2002) como aqueles profissionais que “melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer como que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte

com endosso geral. Aparam as arestas, reconhecem os sentimentos e pontos de vista de todos os lados e, em seguida, redirecionam a energia para um ideal comum”.

Nas entrevistas realizadas com os líderes são relatadas situações ocorridas e a atuação dos mesmos para a resolução de conflitos. Dos nove líderes entrevistados são relatadas situações de conflitos de tarefa, processo e relacionamento. Apresenta – se a tabela a seguir que relata situações de conflito e soluções dadas por cada líder.

Tabela 8 – Situações de Conflito

Líder	Situações ocorridas recentemente
A	Dois funcionários trabalhando na mesma máquina, um dizendo que o outro trabalha menos.
B	Por causa de peças por hora entramos no conflito de quantas peças por hora temos que fazer, se era 300 ou 240 peças, foi demonstrado que nem todas as peças deveríamos fazer 300 e nem todas 240 peças por hora e sim as peças que conseguiríamos um aproveitamento melhor.
C	Trabalho em equipe onde alguns se empenham mais que outros para a busca do objetivo ou meta. Divergência sobre árvore de responsabilidades para colaboradores da mesma função.
D	Um funcionário teve um conflito com outro colega porque ele foi chamado de “puxa saco” por parar de trabalhar no horário determinado por mim. Um funcionário estacionou o carro a ao abrir a porta bateu no carro do colega que não gostou.
E	Um colaborador quer mandar mais no posto de trabalho que o outro desempenhando a mesma função. Um colaborador acha que outra pessoa esta “roubando” seu posto de trabalho.
F	Briga entre colegas com agressão por ciúme do posto de trabalho. Desentendimento entre colegas por desempenho.
G	Dois operadores de produção desentenderam-se em função da falta de sincronia dos volumes produtivos.
H	A contratação de colaboradores terceirizados na função de Op. de máquina, enquanto colaboradores com cursos e experiência ainda permanecem como ajudantes. Meu colaborador foi emprestado a outro setor com a promessa de ser somente alguns dias, mas até o momento não retornou para estamparia e fiquei sabendo muito tempo depois que não volta mais.
I	Um dia em meu setor tive interceder em conflito, meu operador de processo se desentendeu com o operador de processo de outro setor por causa de uma rampa que usamos para deslizar as peças.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos relatos realizados pelo grupo de líderes percebe – se situações cotidianas de conflitos, demonstram as individualidades dos funcionários, poder e política. Além disso, relata conflitos por cargos, ciúme, desalinhamento de objetivos. Griffin e Moorhead (2007)

dizem que os gerentes são responsáveis pelo comportamento de seus subordinados e também por motiva – los para trabalhar melhor, estrutura correta de cargos e direcionamento para que os funcionários atinjam suas metas. Considerando esses relatos realizados parece que a função gerencial não esta sendo realizada pela organização, assim o grupo de líderes diretos da área produtiva estão sofrendo as consequências dessa dificuldade organizacional. O autor Soto (2009) complementa que as individualidades precisam ser compreendidas pelos líderes para que suas decisões sejam tomadas, precisa – se reconhecer a ambiguidade do ser humano em ser racional e intuitivo. Os conflitos da organização apresentam aspectos subjetivos dos trabalhadores onde o líder A relatou “que dois funcionários brigaram porque entenderam que um trabalhava menos que o outro” quando questionado sobre sua atuação respondeu “ para resolver, estabeleci rodízio de hora em hora entre eles” quando o líder F comenta o conflito dele ocorrido no setor dele: “briga entre colegas com agressão por ciúme do posto de trabalho” complementado no relato do líder G “dois operadores de produção desentenderam-se em função da falta de sincronia dos volumes produtivos”. As entrevistas trazem evidencias do tipo de conflito por processo, relatado por Robbins (2005) que quando uma discussão é sobre quem deve fazer o que, torna – se disfuncional, gera incertezas dos papéis de casa um, aumentando o tempo de realização da tarefa. Veja – se que em uma empresa de autopeças, essa redução do tempo produtivo por conflitos de processos pode ser muito prejudicial, pois a empresa é competitiva pela quantidade de peças que consegue entregar ao cliente, cada minuto que a organização não produz por essas situações de conflito significa que ela deixa de entregar quantidade de peças solicitados pelo cliente.

Nas entrevistas com os líderes também buscou – se entender como atuam na resolução dos conflitos que encontram em seus setores. Moscovici (2009) afirma que antes de resolver um conflito precisa – se entender a dinâmica e as variáveis envolvidas para estabelecer um plano e o tipo de ação. Apresenta – se no quadro na página a seguir o relato dos líderes sobre sua atuação na resolução dos conflitos.

Tabela 9 – Atuação dos líderes na resolução de conflitos

Líder	Atuação dos líderes na resolução de conflitos
A	Procuro sempre ouvir, deixo a pessoa falar do caso, ouço, mantenho a calma , penso no que ela esta me dizendo e já em como tentar ajudar, de que maneira eu na minha posição posso fazer para resolver o problema que vem ate mim.
B	Tem que negociar , ser um negociador para não gerar tantos conflitos, senão não consegue trabalhar direito.
C	Eu tento me aproximar mais quando acontece, eu valorizo quando o apoio é bom, quanto aos meus conflitos ajo diplomaticamente , mesmo aquele que esta errado na situação, amenizo no momento, depois faço minha análise , orientando o que é certo ou não. Converso separadamente com aquele que acho estar errado, até para não denegrir a imagem de nenhum.
D	Eu muitas vezes sou político , tem que ver o meu lado e o lado do colega que esta tentando fazer aquilo para que a coisa aconteça, eu procuro ser o mais correto nas coisas que eu faço, alinhar o meu trabalho com as normas e o que precisa ser feito, a minha parte eu procuro fazer da melhor maneira e espero também que as pessoas façam assim, mas a gente não recebe o mesmo retorno.
E	Sempre mantenho a calma, não altero o tom de voz para conversar , quando tem algum conflito eu troco os funcionários de posto de trabalho e chamo os funcionários para conversar sobre o que aconteceu, quando não consigo chegar a uma solução eu procuro meus superiores para que eles me ajudem a resolver o desconforto com os funcionários.
F	Geralmente entre dois colegas da mesma máquina, eu separo os dois não deixo mais juntos até para não agravar , já aconteceram casos desses, já troquei de setor e posteriormente de turno, evito que eles tenham um novo contato para não reativar o conflito porque uma vez que ele teve um desconforto com o colega a qualquer momento ele pode usar uma palavra ou uma frase que vai novamente trazer a possibilidade do conflito, então eu sempre separo os colaboradores para isso não acontecer.
G	Eu costumo escutar o que cada um tem pra dizer e juntos nós conversamos pra tentar desmanchar o conflito , converso com os funcionários que tive o conflito juntos e participo da conversa até cada um expor seu ponto de vista.
H	Eu me dou bem com todo mundo, o pessoal gosta de mim, as vezes eu tenho que usar isso , eu uso o meu jeito, eu converso com todo mundo, eu sempre converso para resolver os problemas .
I	Eu sempre procuro agir com respeito e calma quando tenho algum conflito, converso com as partes para entender o que aconteceu para tomar alguma decisão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica – se nesse quadro a existência de técnicas distintas de resoluções de conflitos, embora praticamente todos responderam que conversam com as partes para entender o que aconteceu para que se estabelecesse o conflito. Algumas palavras chaves foram relatadas nas entrevistas com os líderes B, D e C: negociação, política e diplomacia, veja – se que em

síntese com essas palavras podem – se confirmar o que diz o autores Cabral e Seminotti (2009) sobre a pessoa chamada líder, conceituado como indivíduo diferente dos demais liderados, que ocupa um papel legitimado pela organização através do poder que a empresa lhe concede pelas estruturas organizacionais de hierarquia. O que diferenciam os líderes entre si, é a forma como lidam com o poder e quais características comportamentais se utilizam para influenciar os liderados, mas independente do tamanho do poder tecem uma rede interdependentes que permitem que consolidem – se como líderes e articulem – se. Percebe – se ainda que o líder H corrobora com os autores também ao relatar que “ eu me dou bem com todo mundo, o pessoal gosta de mim, às vezes eu tenho que usar isso”. Ainda analisa – se nas entrevistas a teoria do autor Carnegie (2008) definindo que o gestor necessita possuir a capacidade de gerenciar os conflitos com os parceiros, pares ou colaboradores, saber ouvir, analisar e intervir de forma assertiva para a resolução de conflitos, comprova – se essa teoria nos relatos dos líderes A: “procuro sempre ouvir, deixo a pessoa falar do caso, ouço, mantenho a calma”, líder G: “eu costumo escutar o que cada um tem pra dizer”.

Verifica – se ainda nos relatos dos líderes E: ” chamo os funcionários para conversar sobre o que aconteceu, quando não consigo chegar a uma solução” e G “Eu costumo escutar o que cada um tem pra dizer e juntos nós conversamos pra tentar desmanchar o conflito” que ambos adotam os conceitos da grade gerencial na abordagem de situações de conflito de Blake e Mounton (1970 apud Moscovici, 2009) chamado de confrontação, onde as partes juntamente discutem abertamente suas ideias, sentimentos e problemas, ou seja, através da discordância chegam a uma solução válida. Ainda percebeu – se supressão, repressão ou não enfrentamento dos conflitos relatado pelo líder F “eu separo os dois não deixo mais juntos até para não agravar, já aconteceram casos desses, já troquei de setor e posteriormente de turno, evito que eles tenham um novo contato para não reativar o conflito”, nos relatos também verificou – se que apenas dois líderes mencionaram a procura por ajuda de outra pessoas, o líder E relatou sobre buscar ajuda com a supervisão da área “quando não consigo chegar a uma solução eu procuro meus superiores para que eles me ajudem a resolver o desconforto com os funcionários”, essa prática também é relatada pelo líder A “ eu sempre converso, o que não entendo eu pergunto, o que, como e até onde vai, para não tomar uma decisão de qualquer jeito, se eu não consigo eu procuro alguma supervisor. Essa busca por ajuda é apoiado pelo autor Soto (2009) que menciona as decisões tomadas em grupo como mais favoráveis e aceitas pela equipe, também compactua dessa opinião o autor Moscovici (2009) mencionando que algumas vezes uma terceira pessoa de confiança pode ser necessária para indicar aspectos relevantes para examinarem mais apuradamente os fatos envolvidos. Veja –

se que apenas um dos líderes menciona utilizar essa possibilidade, o que pode ser uma possibilidade de melhoria para o grupo de líderes dessa organização, assim, mais pessoas opinam e decidem sobre o conflito estabelecido, até mesmo porque o conflito é sempre uma questão de percepção, essa é a teoria defendida por Robbins (2005) “é importante compreender que para existir um conflito os membros do grupo precisam perceber – los, assim o conflito é uma questão de percepção”. Na categoria competências de liderança analisa – se as características pessoais do líder na resolução dos conflitos, a opinião dos mesmos sobre características de um bom líder e a percepção sobre o gerenciamento que adota em sua gestão.

6.4 LIDERANÇA

Analisa – se nessa categoria as características dos gestores da indústria de autopeças, considerando como base o que fez o autor Gil (2001, p. 60) “a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”. A empresa enquanto gestora do capital intelectual tem em suas mãos o que faz a diferença em seu negócio. As máquinas e equipamentos constituem um ativo que pode ser imitado e não tem caráter exclusivista, mas são as pessoas que realmente se diferenciam umas das outras e a liderança é um dos agentes dessas mudanças dentro da organização. As entrevistas realizadas na organização coletaram relatos sobre as características e habilidades que segundo os líderes um bom líder deve possuir, essa síntese está representada no quadro da página seguinte.

Quadro 6 – Características para o bom líder

CARACTERÍSTICAS PERCEBIDAS PARA UM BOM LÍDER
1. Comprometimento
2. Responsabilidade
3. Respeito, cordialidade
4. Saber Lidar com inúmeras situações sem comprometer o ambiente de trabalho
5. Saber ouvir
6. Empatia para dar e receber feedback
7. Planejamento de atividades
8. Confiança nos superiores
9. Autocontrole
10. Aprender sobre a cultura e os valores de cada subordinado
11. Saber delegar
12. Poder de persuasão
13. Objetividade e dinamismo
14. Disciplina
15. Humildade
16. Saber se relacionar com pares, subordinados e área de apoio
17. Gerenciar conflitos

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica – se que do grande número de características citadas pelos líderes para que se seja um bom líder, a maioria refere – se ao comportamento de cada líder, são competências emocionais, apenas dois líderes citaram que conhecer a função tecnicamente e planejamento de atividades são habilidades importantes, das competências citadas por Goleman et al (2002) verifica – se algumas similaridades com a competência de autogestão, no requisito autocontrole, consciência social, no item empatia, consciência organizacional e administração de relacionamentos em relação ao gerenciamento de conflitos. Entende – se que as características percebidas pelos líderes como ideais para um bom líder, são a constituição de uma percepção do grupo quando ao líder idealizado por todos eles, juntando – se as habilidades que todos mencionaram.

Analisando – se as entrevistas, das competências mencionadas por eles como ideais para um bom líder relata – se como característica pessoal a disciplina, saber ouvir e diplomacia, assim das dezessete características entendidas como importantes, apenas 17% foram citadas como pessoais. Apesar disso, outros relatos foram feitos pelos líderes em relação às características pessoais que utilizam para conduzir a resolução de conflitos. O líder D relata em sua entrevista “eu procuro ser transparente, justo e seguir o que me é determinado, e eu espero que eu tenha retorno”, a entrevista com o líder F cita: “eu trato todos com seriedade, não faço nenhum tipo de brincadeiras que possam constranger nenhum, tenho

esse perfil e isso me ajuda muito, transmite mais seriedade quando tu tem idade”, ainda o líder I menciona “agir com muita tranquilidade e calma para resolver os problemas que acontecem”, já em contrapartida o líder B responde ao entrevistador “eu tento dialogar ao máximo para tentar resolver sem fazer conflito, às vezes minha opinião é divergente e tento mostrar com afinco minha opinião”.

Veja – se que essas características são relatadas pelo grupo de líderes como presentes em suas decisões de como conduzir os conflitos, quando questionados sobre qual a percepção sobre a gestão dos líderes no gerenciamento de conflitos tem – se algumas informações importantes para traçarmos o gerenciamento de conflitos como uma competência necessária ao grupo de líderes dessa organização, é relatada na entrevista com o líder G que gerencia conflito quando “percebo que reverto situações e sinto sensação de missão cumprida” ou no relato do líder H “ sempre busco ouvir as partes e sempre coloco minha opinião tanto quanto o líder de equipe representante da empresa e também como um profissional que olha para o mercado, sendo assim, sempre aponto os pontos positivos e negativos das condutas e dos problemas encontrados, pois nos erros aprendemos igual ou mais que nos acertos” e finalmente a entrevista do líder B traz que “apenas dos pontos de vista diferentes podemos chegar nos mesmos objetivos”

Considera – se que o papel da liderança é crucial para que a organização atinja seus resultados e implemente políticas, práticas e processos necessários para o desenvolvimento de novos negócios, sempre que se analisa a gestão de conflitos não pode – se deixar de lado a influência do trabalhador nesse processo, que precisa estar satisfeito e disponível para trabalhar de forma a evoluir seu conhecimento dentro da organização. Sedimenta – se o comportamento da liderança em duas teorias apresentadas por Robbins (2005) a teoria situacional é um modelo de liderança focado nos liderados, parte do pressuposto que o líder consegue eficácia na liderança, quando os funcionários o aceitam ou não como líder, ou seja, independente do que fizer o líder a eficácia também dependerá das ações realizadas pelos liderados, essa visão até então não havia sido considerada pelos estudiosos, mas adequa – se a realidade da organização também.

A segunda teoria apresentada por Robbins (2005) a qual defende – se importante nesse estudo e complementar a organização é a chamada teoria da meta e do caminho, desenvolvida por Robert House ela considera o modelo em que a função do líder é desenvolver e ajudar os seus subordinados no atendimento aos resultados organizacionais, considera que o líder pode apresentar um estilo diretivo quando faz como que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas,

verifica – se essa prática na organização na avaliação de desempenho instituída, onde o líder precisa compartilhar com o funcionário sua percepção sobre pontos positivos e a melhorar do trabalhador avaliado.

Assim, verifica – se nas entrevistas a necessidade da competência gerenciamento de conflitos, nos moldes definidos por Goleman et al (2002) como Os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com endosso geral.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segmento industrial de autopeças é um segmento que necessita de profissionais qualificados e mobilizados para o atingimento de metas, com força nas metas de produtividade. Essas indústrias em geral são de médio porte, caso esse da unidade estudada nessa monografia, assim percebeu – se ao longo do estudo que a empresa apresenta conflitos entre os líderes pares de equipe, entre líderes e funcionários e principalmente entre setores. Verifica – se que o gerenciamento de conflitos é uma competência importante para os líderes desse grupo, embora não se tenha detectado durante a pesquisa nenhum trabalho de desenvolvimento para a administração de relacionamentos.

Esse estudo possibilitou conhecer mais profundamente as situações ocorridas com o grupo de líderes fabris dessa empresa. Ainda relata – se ao longo da pesquisa conflitos devido à personalidades diferentes, o que se entende que está relacionado a percepção do grupo sobre as razões da tomada de decisão, poucos entrevistados citaram nas entrevistas que procuram seu superior para ajudar na decisão, assim a decisão unilateral não estimula o trabalho em equipe além de não demonstrar para o funcionário que outras pessoas também estão envolvidas em seus problemas, ainda chama a atenção que quando questionados sobre habilidades de um bom líder, nenhum deles mencionou o trabalho em equipe como uma delas, não conseguiu – se abstrair na pesquisa as razões dessa ausência, mas causa estranheza ao pesquisador.

Discute – se amplamente hoje em todos os fóruns sejam acadêmicos, profissionais, ou pessoais sobre a importância de lideranças em todos os aspectos da vida cotidiana, assim quando remete – se ao contexto organizacional percebe – se uma preocupação do empresariado sobre o tema liderança, mas pouco menciona – se as questões emocionais que permeiam essa relação, muito abordam – se a motivação, indicadores de desempenho, resultados operacionais, mas ao pesquisar sobre as competências deste grupo de líderes pode – se visualizar que o empresário às vezes não vê – se como responsável pelos aspectos emocionais presentes na vida dos funcionários e dos líderes, assim muitos conflitos são travados diariamente entre os líderes com os pares, funcionários, chefias, colegas de setor, mas muito pouco escuta – se sobre a vida das pessoas.

Atualmente vivemos em um mundo tão globalizado, conectados constantemente nas redes sociais, nos ambientes virtuais de ensino, nas mídias, em tudo e ao mesmo tempo ou talvez em nada, porque pouco as empresas investem em aproximarem – se de seus funcionários, assim trava – se conflitos entre pessoas, profissionais que não se conhecem,

portanto não acham razão para respeitar – se ou conviverem harmoniosamente como forma de produzirem resultados melhores para a organização.

Considerando esse estudo percebe – se que há um longo caminho a ser percorrido pelas lideranças, gerência e recursos humanos da unidade, embora pouco explorado no meio organizacional a competência de administrar conflitos e necessária aos líderes desse grupo de trabalho, principalmente quando considera – se alguns dados da empresa como absenteísmo elevado, rotatividade operacional alta e a mudança constante de processos novos inseridos ao longo dos últimos quatro anos.

A empresa que avalia – se nesse momento certamente não é mais a empresa que iniciou – se de uma terceirização do processo de linha branca, há 12 anos, e que alguns anos após reposiciona – se estrategicamente no mercado automobilístico e no mercado gaúcho de linha branca, embora a empresa tenha pouco tempo de fundação, inúmeras mudanças ocorreram, muitas histórias de sucesso, fracasso e aprendizado estão presentes na cultura da organização, mas ainda percebe – se que o alinhamento estratégico dela não está claro para os líderes que a representam perante os funcionários, viu – se que do grupo estudado todos tem mais de quatro anos de empresa, embora 56% tenham menos de um ano na função, assim sugere – se à organização investimentos para fortalecer a cultura de uma empresa que cresce, modifica – se e evolui constantemente, esses valores precisam ser resgatados pela gestão para os novos líderes, conseqüentemente para seus funcionários, assim espera – se obter uma melhora na atuação sobre os conflitos presentes entre setores e funcionários, ainda pode – se estabelecer um relacionamento de respeito e orgulho entre os integrantes da empresa.

Analisa – se que gradativamente implantar programas de liderança que contemplem o desenvolvimento de habilidades pessoais e competências interpessoais pode ajudar a empresa em um processo de aculturação forte e duradouro.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002. pp. 35-50.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CABRAL, P.M.F; ROCHA, C.B.J.; SEMINOTTI, N. Como os gestores se apropriam da emoção no desenvolvimento de suas competências de liderança. **XXXI Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.
- CABRAL, P.M.F; SEMINOTTI. A Dimensão Coletiva da Liderança. **Cadernos IHU idéias (UNISINOS)**, Porto Alegre, n. 120, 2009.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002. pp. 11-34.
- CARNEGIE, D. **Gestão de Conflitos**. 2008. Disponível em: <http://dalecarnegie.com.br/assets/449/1/353DC_LD_Conflict_management1.PDF>. Acesso em: 24 abr. 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C.; LICHT, R. H. G.; OLIVA, E. C. A utilização de estudos de caso na pesquisa em Administração. **BASE: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 2, n. 1, p. 47-56, jan/abril 2005.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIZ.; A. ; MCKEE. **O poder da inteligência emocional: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2007.
- HANASHIRO, D. M. M ; TEIXEIRA. M. L. M; ZACARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARQUES, R. A. **A capacidade tecnológica em empresas do segmento de autopeças: Uma análise descritiva**. 1997. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 1997. Disponível em: <<https://www.repositorioeceme.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1381/000155759.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 7 ago. 2013.

- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, W. J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, pp. 7-32, 1999.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Treinamento em grupo. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 2009.
- PINTO, G. A. A reestruturação produtiva no setor de autopeças brasileiro. **XI Congresso de Sociologia**, UNICAMP, 2003.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P; **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SINDIPEÇAS. Sindicato das Indústrias de autopeças. 2013. Anuário de autopeças.
- SOTO, E. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2009.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- VENTURELA, C. T. L et al. **Comportamento Organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA – LIDERANÇA

Nome:

Data de admissão:

Setor:

Turno de trabalho:

Tempo na função:

Tempo de empresa:

Formação Acadêmica:

Quantidade de funcionários subordinados à sua gestão:

Você já atuou anteriormente na liderança de funcionários em outras empresas?

Responda o questionário abaixo para análise do Perfil de Reação ao conflito.

Preencha as lacunas, com a nota que mais demonstra sua opinião e seja o mais sincero possível, não há resposta certa ou errada, expresse sua forma de trabalho.

1 – Raramente

2 – Às vezes

3 – Muitas vezes

1. ____ Posso ser influenciado pelo ponto de vista de outra pessoa.
2. ____ Desligo-me das pessoas com quem discordo.
3. ____ Dirijo-me à questão diplomaticamente, sem atacar o indivíduo.
4. ____ Penso que os outros tentam impor-me os seus pontos de vista.
5. ____ Expresso as minhas ideias e crenças com tato quando diferem daquelas são expressas.
6. ____ Guardo para mim a minha opinião quando discordo de alguém.
7. ____ Ouço os pontos de vista das outras pessoas com a mente aberta.
8. ____ Deixo as minhas emoções apoderarem-se de mim
9. ____ Levanto a voz para prevalecer o meu ponto de vista.
10. ____ Tenho tendência para menosprezar as outras pessoas quando mostro o meu ponto de vista
11. ____ Procuo formas de negociar e comprometer com outras pessoas.
12. ____ Foi-me dito que sou muito insistente.
13. ____ Certifico-me que a minha opinião foi ouvida em qualquer controvérsia.
14. ____ Penso que o conflito em reuniões é necessário
15. ____ Eu levanto o tom de voz, para expressar os meus pontos de vista.

Em sua opinião quais as características, habilidades necessárias para ser um bom líder?
(Categoria Liderança)

Como você percebe que gerencia o conflito em sua gestão? (Categoria Liderança)

Como costuma ser sua conduta na resolução de conflitos? Quais características pessoais estão presentes na sua conduta? (Categoria Liderança)

O que mais provoca conflitos na sua gestão? Fale sobre os conflitos que ocorrem no seu trabalho. (Categoria Gerenciamento de Conflitos)

Cite 2 situações ocorridos recentemente em que a administração de conflitos foi necessária na sua função? (Categoria Gerenciamento de Conflitos)

Descreve como são os conflitos existentes na sua área de atuação? (Categoria Gerenciamento de Conflitos)

Fale como é a sua atuação na resolução destes conflitos? (Categoria Gerenciamento de Conflitos)

Em sua opinião quais são as razões dos conflitos na sua área? (Categoria Gerenciamento de Conflitos)