

## **A MALHARIA R.S.F DO GUARÁ:**

### **Tensão, Conflitos e Uma Intervenção Mal Sucedida**

**Prof. Dr. Gamaliel da Silva Carreiro**  
Universidade Federal do Maranhão

#### **RESUMO**

O Caso A Malharia R.S.F. do Guará- DF: Tensão, conflito e uma intervenção mal sucedida narra a história de uma pequena empresária do ramo de confecções da cidade do Guará-DF que teve que assumir os negócios da família após a morte do marido. Embora gostasse muito da fábrica Carla, a proprietária, passava por dificuldades para administrá-la e os prejuízos financeiros se acumulavam. Contratou dois amigos professores de uma faculdade de moda do DF, onde estudava, para realizarem uma consultoria com elaboração de diagnóstico e propostas de intervenção. A partir da a situação s piorou com a resistência dos funcionários as alterações, o aumento da tensão no chão de fábrica e uma quase agressão física. O estudo de Caso permite discutir os múltiplos aspetos do conflito nas organizações: os tipos existentes, as causas do seu aparecimento, sua gestão e os estilos de intervenção que podem ser utilizados. Permite ainda discutir o problema da resistência a mudanças e as formas de geri-la.

**Palavras-chave:** Administração, Conflito, Gestão

#### *THE R.S.F DO GUAR CLOTHING FACTORY:*

#### *Tension, Conflicts And an Unsuccessful Intervention*

#### **Abstract**

The case of Malharia R.S.F. do Guar-DF: Tension, conflict and an unsuccessful intervention tells the story of a small businesswoman in the clothing industry in the city of Guar-DF who had to take over the family business after the death of her husband. Although she liked Carla, the owner, the factory very much, she was experiencing difficulties in managing it and the financial losses accumulated. She hired two professor friends from a fashion college in the Federal District, where she was studying, to carry out a consultancy with the elaboration of a diagnosis and intervention proposals. From then on, the situation only got worse with the resistance of the employees to the changes, the increase in tension on the factory floor and an almost physical aggression. The Case study allows discussing the multiple aspects of conflict in organizations: the existing types, the causes of their appearance, their management and the intervention styles that can be used. It also allows discussing the problem of resistance to change and ways of managing it.

**Keywords:** Administration, Conflict, Management

## **INTRODUÇÃO**

O presente estudo de caso é baseado em fatos reais ocorridos no Distrito Federal. Os nomes das pessoas e da empresa que aparecem no texto são fictícios e foram substituídos a pedido delas com vistas a preservar a privacidade.

A discussão do caso tem o objetivo de levar os estudantes a vivenciar situações adversas no dia a dia da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, dentre elas: compreender o conflito como algo natural e que pode ser benéfico ou maléfico às organizações a depender da forma como é administrado; identificar alguns tipos de conflitos existentes dentro das organizações e os fatores que levaram e levam ao seu aparecimento no ambiente de trabalho, destaque para: o papel do líder, apadrinhamento de funcionários, indeterminação do poder, disputas entre departamentos e setores, mudanças nos processos produtivos, etc; analisar os estilos de gestão de conflitos e em quais momentos utilizá-los (confrontação, fuga, facilitação, conciliação, repressão); entender a importância do fenômeno da resistência a mudanças nas organizações e as formas de gerir esse problema; analisar a importância dos grupos informais dentro das organizações, as ideologias que criam e sua articulação com o estudo dos conflitos, bem como seu impacto no sucesso ou fracasso de uma empresa.

Acredita-se que o estudo de caso em questão possa ser importante como ponto de partida para o desenvolvimento de algumas competências, dentre elas: análise crítica das causas dos conflitos; gestão de conflitos; estilo de liderança, compreensão da força dos grupos informais e das ideologias que constroem dentro das empresas. Passemos então para uma breve contextualização teórica que circunscreve o estudo de caso. Bernardes e Marcondes (1999, p. 14,) definem organização como sendo uma unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir resultados específicos que são a satisfação das necessidades de clientes existentes na sociedade e, também, a de seus participantes. As organizações formais, em tese, abrigam grupos de indivíduos com um objetivo comum, ligados por um conjunto de relacionamentos e estrutura de autoridade/responsabilidade, que são fundamentais sempre que se almeja atingir um objetivo qualquer previamente definido.

Estes elementos da estrutura de poder das organizações (coordenação, hierarquia que exerce controle, liderança sobre as ações dos membros, etc) são essenciais para que elas funcionem adequadamente e possam alcançar seus objetivos. Por isso, é normal que sejam estabelecidas pela instituição padrões de ação e relação interpessoal entre os membros, de modo a preservar os interesses e os valores, as regras e as políticas de procedimentos, os campos e os limites de atuação dos sujeitos. Quanto mais essas características estiverem definidas e postas em prática no dia a dia da organização, mais se dirá que a formalidade está presente.

Quando um ou mais desses elementos da estrutura burocrática se afrouxam ou deixam de existir, há enormes possibilidades da organização entrar em processo de entropia, dissolvendo, aos poucos sua estrutura, abrindo espaço a relações não previstas com efeitos que podem ser deletérios.

Em grande medida, a criação de grupos informais no interior das organizações é uma variável que tem o potencial de afetar e interferir nos processos da estrutura de poder e comando. O fenômeno da criação de grupos informais é sociologicamente compreensível, pois é de seres humanos que são compostas as empresas e não de máquinas. Bernardes e Marcondes (2009), fazem um alerta para a força dos grupos informais no interior das organizações. Eles criam ideologias, normas de conduta que orientam os seus membros, além de valores novos que muitas vezes são contrários aos estabelecidos pela empresa. Eles ainda fiscalizam, recompensam e punem aqueles que agem contrariamente aos interesses do grupo.

Sem dúvida, a existência de grupos informais fortes, bem estruturados, com subcultura formada, muitas vezes contrária a cultura organizacional da empresa, é um importante vetor para o surgimento de diversas formas de conflito na organização. Obviamente, os limites físicos desse texto não esgota o debate teórico sobre a importância dos grupos informais nas organizações e seu impacto no aparecimento de conflitos. Nem é esse o objetivo da presente reflexão que se propõe a concentrar seu olhar no estudo de caso. A proposta aqui é, tão somente, situar o caso dentro de uma estrutura teórica que envolve o debate sobre grupos e conflito.

Assim como não se pode eliminar a existência de grupos informais dentro das empresas, também não é possível extirpar por completo os conflitos. Ele deve, portanto, ser compreendido como parte integrante das condições de existência de qualquer ambiente de trabalho. Rahim (2002) sugere ser mais adequada a expressão “gestão de conflitos” do que “solução de conflitos”, uma vez que se há de conviver com ele.

De um modo geral, as teorias clássicas iniciais como as sintetizadas nas obras de Taylor, Fayol e Mayo encaravam este fenômeno como algo sempre negativo e prejudicial a eficiência organizacional. Eles apostavam que, por meio de regulamentação apropriada e do controle total da hierarquia poderia se chegar a uma situação de expressão mínima desse fenômeno com efeitos mínimos no desempenho organizacional.

O avanço das teorias sobre o tema ao longo do século XX, levou a visões mais construtivas e positivadas sobre o conflito e a certeza de que deveria-se abandonar a crença infundada de que se poderia eliminar por completo o conflito no interior das organizações. Assim, ao invés de se trabalhar com a perspectiva resolução de conflitos, deveria se adotar a gestão deste (Rahim, 1992; 2002).

Tais avanços teóricos se sustentavam na premissa de que algumas situações no ambiente organizacional proporcionam naturalmente o surgimento do conflito. Dentre estas situações pode-se destacar: a dependência mútua, a indeterminação de poder e a divergência. Outras situações podem igualmente levar ao aparecimento de situações de conflito como observado por Fiorelli e Malhadas (2008) tais como disputas, entre departamentos de uma mesma empresa pela alocação de recursos, a diversificação das aspirações dos indivíduos e dos grupos em oposição as demandas e expectativas das organizações; o aumento de complexidade dos afazeres com a introdução de novas tecnologias; a conscientização das pessoas em relação a seus direitos; o surgimento de tecnologias que despertam novas possibilidades, bem como a instabilidade dos empregos que essas tecnologias podem desencadear, as mensagens veiculadas pela mídia incentivando as transformações, as mudanças, etc.

Passemos, então, ao caso em questão de modo a observar alguns desses elementos teóricos abordados, mesmo que embrionariamente.

## **DETALHAMENTO DO CASO**

A Malharia R.S.F nasceu em 1997 pelas mãos de Alfredo e Carla Guimarães. Em setembro de 2012 Alfredo faleceu em razão um Câncer de pulmão. Desde então, a Malharia, alguns outros imóveis e uma loja situada na ASA Sul da Capital Federal, ficaram na inteira responsabilidade de Carla Guimarães. A loja era muito próspera, possuía clientela cativa. Nela comercializava-se vestidos de luxo que a proprietária comprava em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Uma pequena parte da loja era reservada para a venda dos produtos da fábrica tais como calças de malha, calcinhas, sutiãs, shorts de tecido ou malha e roupas femininas de academia. Não obstante isso, os produtos da fábrica eram vendidos por atacado para outras lojas do DF, em cidades do Goiás e por algumas sacoleiras de outros Estados que conheciam a fábrica. Essa clientela costumeiramente reclamava da qualidade dos produtos, da falta de peças e numerações a pronta entrega para ser adquirida e da demora na entrega das encomendas. Embora fossem a venda dos vestidos de luxo e os aluguéis dos imóveis quem sustentavam a fábrica, Carla, sempre resistiu em vendê-la ou encerrar as atividades, mesmo aconselhada por amigos e parentes que constataavam os prejuízos mensais que a fábrica lhe causava. A empresária gostava dos funcionários, da vida no chão de fábrica, da fabricação das peças e da arte de desenhá-las, produzi-las e comercializá-las. Em 2018 Carla buscou aprimorar seus conhecimentos técnicos e administrativos sobre o negócio e iniciou uma graduação em um curso superior em tecnologia em produtos de moda. A ideia era reverter a situação de prejuízos que a fábrica se encontrava. Na faculdade de moda, conheceu diversos professores formados em moda mas, também, em administração, publicidade e marketing. A fábrica tornou-se um lugar para receber estagiários e a amizade com os docentes resultou em uma proposta por parte de alguns em intervir na fábrica com vista a salvá-la da falência e dos constantes prejuízos que se acumulavam.

Uma dupla de professores foi contratada como consultores e passaram a frequentar a fábrica com o objetivo de produzir um diagnóstico geral da situação

da empresa. Silvana F. G e Pedro K. A. R. Silvana era formada em desing de Moda no Paraná e atuava quase que exclusivamente como professora. Não tinha muita experiência na resolução de problemas dentro das organizações. Na verdade, seu único contato com uma linha produção ocorreu em um período muito curto de estágio na época de sua graduação. Pedro, por sua vez era formado em administração pela PUC-SP e publicidade por uma outra IES de São Paulo e estava iniciando um mestrado em sociologia em Brasília. Também não possuía experiência com a resolução de problemas organizacionais, mas estava muito interessado na situação da empresa e na possibilidade de promover uma intervenção que desse resultado.

Após um mês de acompanhamento das atividades na fábrica, os consultores apresentaram um relatório detalhado da situação da empresa, dos quais alguns problemas se destacavam como pontos nodais, entre eles:

1. O layout do chão de fábrica era inadequado à produção, gerando diversas consequências, tais como: afetava os movimentos dos trabalhadores e, por conseguinte, a produção. Transmitia a sensação de bagunça ou ambiente desorganizado.
2. Existia um problema sério de falta de manutenção de máquinas e equipamentos que, em geral, já apresentavam sinais de muito desgaste. Essa situação implicava em constantes paralizações das atividades de produção para a realização de reparos, diminuindo a produtividade, aumentando os custos com trabalhadores parados e desgastando a imagem da empresa com seus clientes que não recebiam as encomendas nos prazos estabelecidos.
3. Falta de avaliação de desempenho dos funcionários. Carla não tinha nenhuma informação sistemática sobre a taxa de produtividade de seus colaboradores, do maquinário utilizado, dos prazos e tempos de produção e isso encobria muitos problemas.
4. Falta de planejamento da produção, uma vez que não foram encontrados estratégias nem planos sobre isso e os pedidos não eram registrados corretamente. Apenas a loja de Carla conseguia os produtos que precisava

em tempo hábil. Quanto aos demais clientes, costumeiramente faltavam peça, numerações, cores e estampas, o que causava grande descontentamento.

5. Faltavam definições de objetivos concretos para os funcionários cumprirem, resultante da falta de comunicação entre o setor que recebia os pedidos e o setor da produção. Desse modo, o dia a dia da produção na fábrica era conduzido sem foco e sem relação clara com as demandas dos clientes.

6. Baixa produtividade dos funcionários, má qualidade dos produtos e grande desperdício de material (com elevada produção de resíduos) resultado da falta de treinamento adequado e da falta de planejamento na produção, além do desconhecimento da existência de softwares que poderiam auxiliar no aproveitamento da matéria-prima trabalhada.

7. Problemas na qualidade dos produtos e no acabamento, também consequência da falta de avaliação dos funcionários e de treinamento na fabricação de determinadas peças.

Carla teve dificuldades de reconhecer os problemas existentes na fábrica, mas o respeito que possuía pelos professores e a confiança depositada neles, dado o sério trabalho que desenvolviam na faculdade, pesou na decisão de autorizar as alterações que precisavam ser realizadas.

A fábrica, passou então por uma reorganização do Layout da produção, parte do maquinário que dava constantes problemas foi trocado e um contrato de manutenção foi assinado com uma pequena empresa local que passou a dar manutenção periódica e preventiva nos equipamentos. Instalou-se um processo de avaliação de desempenho dos funcionários e um programa de computador passou a ser alimentado por um funcionário específico com os dados da produção diária de cada um deles. A produção passou a ser planejada e Carla começou a receber pessoalmente os clientes externos, anotar pedidos e estabelecer prazos razoáveis de entrega dos produtos. Uma sala de mostruário foi construída e as roupas ficavam expostas para apresentação.

Os problemas com desperdícios de materiais e qualidade dos produtos não foi solucionado, uma vez que, embora Carla tenha adquirido os softwares para diminuir os desperdícios com o corte das peças e o aproveitamento dos tecidos, parte dos funcionários (10 dos 30 que trabalhavam na produção) resistiu a fazer o treinamento oferecidos pelos consultores e Carla resistiu a orientação em obrigá-los ou demitir aqueles que se recusassem.

Um vizinho empresário, amigo e confidente de Carla, e que sempre a ajudava em pequenas coisas, ao ter acesso aos diagnósticos dos consultores propôs comprar a fábrica da amiga, acreditando que ela tinha grande potencial de ser lucrativa com os ajustes sugeridos. Carla agradeceu a proposta e prometeu pensar no assunto.

Nos meses seguintes, dois problemas se manifestaram de forma mais incisiva na fábrica: a recusa de Carla em demitir as funcionárias rebeldes fortaleceu aquele grupo que, inicialmente era minoritário mas conseguiu influenciar os demais a não adotar as novas práticas estipuladas na produção como resultado do treinamento. Assim dois meses depois do treinamento, os desperdícios com excesso de resíduos continuavam muito grandes, a qualidade do acabamento das peças que inicialmente tinha melhorado voltou aos mesmos patamares anteriores. Os efeitos na relação com os clientes foi sentido rapidamente e Carla passou a ouvir críticas, descontentamentos e alguns clientes pararam de comprar. Para desafogar os estoques, Carla tinha que diminuir muito a margem de lucro, vendendo as peças quase a preço de custo.

Um outro problemas constatado foi o fortalecimento de uma contra-ideologia dos colaboradores frente a nova administração estabelecida pelos interventores. Os funcionários viam Carla como uma gerente fraca, com pouca autoridade sobre eles e a própria empresa. Tornou-se comum discussões entre alguns funcionários e Carla e a recusa de obedecê-la. Os interventores também eram malvistas pelos colaboradores que atribuíam a eles a responsabilidade pelo aumento do trabalho e pelo risco que corriam de demissão em caso de não cumprirem as metas de produção.

Ao longo dos meses a tensão foi aumentando no chão de fábrica e todos estavam insatisfeitos: Os funcionários não aceitavam as análises de desempenho realizadas pelos interventores e se recusavam a seguir os novos padrões estabelecidos pelo treinamento; os interventores estavam insatisfeitos com Carla por não pôr em prática tudo que tinham acordado; e Carla não se sentia mais à vontade e feliz na fábrica, uma vez que todos a olhavam com olhares de reprovação, raiva ou indignação.

Pedro e Silvana, sentindo que o clima de tensão estava chegando uma situação insustentável, propuseram a Carla uma dinâmica nova na fábrica. A ideia era conscientizar os funcionários de que o treinamento oferecido, o trabalho com metas e a avaliação de desempenho tinham efeitos benéficos para todos. Propuseram então a realização de uma competição que duraria uma semana: os funcionários seriam divididos em células de produção e enquanto algumas células poderiam trabalhar da forma tradicional, como sempre trabalhavam, outras adotariam as novas práticas estabelecidas pelos consultores. Ao final da semana, a produtividade das células seriam comparadas e haveria uma avaliação com todos os funcionários sobre o desempenho e a qualidade dos produtos finais. Os consultores acreditavam que adotando essa estratégia, não haveria necessidade de demissões, de imposição de ordem, mas uma gestão com um caráter pedagógico em que a tomada de consciência dos funcionários em adotar as novas práticas deveria vir naturalmente como resultado de uma experiência prática.

Após um longo planejamento e a divisão dos funcionários em células de produção, segundo escolhas pessoais, foram criadas seis unidades com cinco funcionários em cada uma, das quais apenas duas optaram por adotar o modelo estabelecido pelos consultores. Na semana seguinte iniciou-se a competição entre as células e ficou claro que a proposta dos consultores estava correta. As duas com o layout estabelecido pelos consultores, planejamento e treinamento em dias, começaram a produzir mais, mais rápido e com menores desperdícios. Na quarta feira, quando começava a ficar claro que as duas células que seguiram o modelo dos consultores seriam as campeãs da competição, em razão do alto volume produzido, da qualidade das peças e do baixo desperdício, as funcionárias destas unidades produtivas começaram a debochar das demais colegas que

estavam atrás no placar. As brincadeiras agressivas e depreciativas foram aumentando por parte dos que estavam a frente; eram sorrisos, gritos de já perdeu e críticas em voz alta o que foi irritando alguns funcionários. Carla e os consultores perceberam a situação, mas não deram atenção nem interferiram e até riram de algumas piadas e escárnios proferidos.

No final da manhã da quinta feira quando os desdêns estavam no auge, uma das funcionárias mais antiga da empresa e muito amiga de Carla, - mas também responsável por compor o grupo mais resistente as novas implementações estabelecidas pelos consultores – e membro de uma das células com a produção mais baixa, perdeu totalmente o controle; levantou-se de sua cadeira e, com uma tesoura em mãos, foi em direção ao cesto onde estavam as roupas prontas de uma das células que estava na frente na competição e que era a responsável pelas maiores chacotas. A funcionária começou a cortar todas as peças produzidas e não teve como os funcionários contê-la pois ela ameaçou furar ou cortar com a tesoura quem chegasse perto. Todos ficaram sem ação diante do que estava acontecendo.

Após a funcionária voltar a si, Carla pediu que todos fossem embora, inclusive os consultores e só voltassem na segunda feira.

## **DISCUSSÃO**

O caso acima apresentado, pode ser útil para alunos do curso de administração de empresas. Ele pode ser trabalhado em disciplinas como sociologia aplicada administração, sociologia das organizações, gestão de pessoas, gestão organizacional, estratégia empresarial e negociação. Ele contém elementos importantes especialmente naqueles momentos das disciplinas em que se discute conflito nas organizações e sua gestão, a formação de grupos e ideologias, pressão social dos grupos sobre os indivíduos, estilos de gestão e, ainda, resistência a mudança.

O caso possui um nível de dificuldade intermediário. Em termos conceituais, é fundamental que os estudantes tenham passado ou estejam em contato com as teorias que analisam os grupos dentro das organizações (grupos

formais e informais), as ideologias que criam a partir das interações sociais que constroem. Fundamental ainda trazer o debate sobre gestão de conflitos em articulação com os fundamentos teóricos sobre estilo brasileiro de gestão (Tanure, 2005). As reflexões sobre resistência a mudanças são igualmente fundamentais para uma compreensão mais aprofundada do caso como um todo.

Foram indicados importantes informações dentro de uma sequência cronológica do desenrolar dos acontecimentos o que facilita o entendimento do contexto da empresa, dos problemas que aconteceram e a partir de que bases teóricas pode-se propor intervenções.

O caso pode ganhar em complexidade, sendo facilmente ajustado pelo instrutor/professor por meio do uso de questões mais aprofundadas durante a discussão, resultantes dos desdobramentos que o cruzamento das teorias utilizadas permitem avançar.

Uma série de questões podem ser realizadas aos alunos durante a atividade. Abaixo sugere-se algumas tendo como referência o ponto de partida teórico acima apresentado:

1. Até que ponto os consultores Pedro e Silvana tem culpa na perda do controle na gestão da competição (conflito) gerada entre as células que culminou com uma ação de violência e ameaça de agressão?
2. Era possível prever que ocorreria aquela situação?
3. Tendo como referência a gestão de conflitos avalie a proposta de uma gestão democrática proposta pelos consultores. Em sua resposta indique qual o limite da negociação e a partir de que ponto o gestor precisa impor sua vontade?
4. Qual é a responsabilidade de Carla frente aos problemas que surgiram?
5. Na sua opinião, Pedro e Silvana fizeram um bom trabalho? Justifique sua resposta
6. Carla deve seguir com a empresa ou deve vendê-la ao amigo?

7. Tendo como referência os estudos sobre grupos sociais e gestão de conflitos, como resolver o problema da contra ideologia e da resistência a mudança dos funcionários (recusa em seguir as ordens dos consultores e mesmo de obedecer as determinações de Carla)? Qual a forma (estilo) você adotaria para resolver o problema? Justifique sua resposta.

8. Com base nos estudos sobre conflito, destaque os tipos de conflitos existentes na empresa e os principais fatores geradores destes.

9. Analisando o estudo de caso, trata-se de um conflito funcional ou disfuncional? Justifique sua resposta

10. Tendo como referência a gestão de conflitos, qual a forma (estilo) mais adequado para resolver o problema da funcionária que perdeu o controle? Justifique sua resposta.

### **CONDUÇÃO DA DISCUSSÃO DO CASO**

Como a proposta deste estudo de caso está direcionada mais para uma atividade em disciplinas de cursos de administração e menos para uma revisão das teorias da administração, cabe aqui a apresentação de uma possível organização da atividade que pode ocorrer em três momentos distintos de modo que se possa ter maior impacto pedagógico para os estudantes:

#### **1) Questões Para Preparação Prévia Individual:**

Nesse primeiro momento da atividade, recomenda-se distribuir algumas questões com pelo menos uma semana de antecedência em relação à data planejada para discussão do caso em sala de aula. É importante que os estudantes tragam as questões respondidas por escrito. Abaixo sugere-se as seguintes questões:

1. Com base nos estudos sobre conflito, destaque os tipos de conflitos existentes na empresa e os principais fatores geradores destes.

2. Analisando o estudo de caso, trata-se de um conflito funcional ou disfuncional? Justifique sua resposta

3. Tendo como referência os estudos sobre grupos sociais e gestão de conflitos, como resolver o problema da resistência a mudança dos funcionários (recusa em seguir as ordens dos consultores e mesmo de obedecer as determinações de Carla)?

## 2) **Questão Para Discussão Em Pequenos Grupos**

O segundo momento ocorrerá em sala de aula. Sugere-se dividir a turma em pequenos grupos de 3 ou 5 pessoas no máximo e disponibilizar entre 20 min e 30 min para esta atividade. A discussão das questões dentro do grupo deverá ser acompanhada pelo instrutor e o resultado deve ser escrito como resposta.

Sugere-se a seguinte questão:

1. Imagine que o grupo de vocês constitua uma terceira equipe de consultores, independente de todas as partes envolvidas (Carla, os consultores, o possível comprador, os funcionários) e tenham acompanhado todo o desenrolar do caso. Na avaliação do seu grupo:

- a) Qual é a responsabilidade de Carla frente aos problemas que surgiram?
- b) Pedro e Silvana fizeram um bom trabalho? Justifique sua resposta
- c) Carla deve seguir com a empresa ou deve vendê-la ao amigo? Justifique sua resposta.

### 2.1 **Condução Da Discussão Do Caso Em Grupo**

Após os grupos terem concluído os debates e respondido as questões, inicia-se o debate intergrupar em que cada grupo apresenta as respostas de cada questão. Recomenda-se que o instrutor administre o tempo das respostas de cada grupo, permitindo algum espaço para a justificativa verbal das respostas escritas. Deve-se conceder um espaço de debate entre os grupos de modo que todos tenham a oportunidade de avaliar e reavaliar suas respostas, com base no que foi produzido por outros grupos.

## 3) **Questões Para Discussão Em Plenário**

No terceiro momento da atividade, os grupos são desfeitos e um conjunto de outras questões é lançado para o debate final conduzido pelo professor. Propõe-se utilizar as seguintes questões substantivas para a discussão em sala de aula:

1. Era possível prever que ocorreria aquela situação (uma funcionária “descontrolada”, cortando as peças de roupas produzidas por uma célula concorrente e ameaçando as colegas)?
2. Tendo como referência os estilos de condução dos conflitos, avalie a proposta de uma gestão com objetivos pedagógico proposta pelos consultores. Em sua resposta indique qual o limite da negociação e a partir de que ponto o gestor precisa impor sua vontade?
3. Até que ponto os consultores Pedro e Silvana tem culpa na perda do controle na gestão da competição (conflito) gerada entre as células que culminou com uma ação de violência e ameaça de agressão?

## **REFERÊNCIAS PARA AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS**

Abaixo apresenta-se uma sugestão para a avaliação das respostas da turma as questões lançadas em sala de aula.

**Questão 1.** Era possível prever que ocorreria aquela situação?

RESPOSTA: Os estudos sobre esta temática sugerem que sim e a competição é uma das formas mais comuns de conflito. Algumas situações no ambiente organizacional favorecem o surgimento do conflito mais rapidamente, tais como: 1. A dependência mútua, 2. A indeterminação de poder e a divergência. 3. Disputas, entre departamentos de uma mesma empresa pela alocação de recursos. Todos esses elementos estavam postos na empresa e os consultores não conseguiram vê-los nem se antecipar a eles. Sobre esse tema, conferir:

### **Leitura Sugerida**

1. BERG, Ernesto Artur. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
2. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

**Questão 2.** Tendo como referência os estilos de condução dos conflitos, avalie a proposta de uma gestão com objetivos pedagógico proposta pelos consultores. Em sua resposta indique qual o limite da negociação e a partir de que ponto o gestor precisa impor sua vontade?

RESPOSTA: a ideia de uma gestão com um caráter pedagógico aparentemente pode parecer interessante, no entanto ela foi uma estratégia usada para contornar um problema de tensão e conflito já prestes a explodir. Assim, ela postergou o problema e não resolveu. É uma proposta que soa ser idealista, não levando em consideração uma série de fatores que dizem respeito a empresa, seu funcionamento e sua sobrevivência. A empresa precisava lucrar, os trabalhadores precisam produzir mais e com melhor qualidade. A proposta inicialmente apresentada pelos consultores é de uma gestão de desempenho, que tinha por finalidade avaliar comparativamente o desempenho coletivo das células, mensurando a produtividade, a eficiência e a qualidade dos produtos finais. Mas a situação encontrada naquele momento era de resistência dos funcionários às mudanças propostas. Tudo indicava que a proposta pedagógica de conscientização dos funcionários a aderir as mudanças, ao final da semana, estava fadada a fracassar, pela situação de conflito em alto grau que já existia.

Do ponto de vista da gestão de conflitos, existem algumas formas (estilos) de conduzir a situação, dentre os quais destacam-se as propostas por Blake e Mouton (1997) 1. **1. A confrontação:** na qual Carla poderia ouvir funcionários resistentes e consultores a fim de entender o problema do ponto de vista de cada um, e, então tomar a decisão. **2. O estilo de retirada,** que foi o adotado por Carla; postergou o problema quando deveria apresentar uma solução. Em alguns casos esse estilo pode ser aplicado e gerar retorno positivo, mas, especificamente neste, foi a pior saída. **3. A facilitação:** aqui, Carla poderia ter insistido mais com os gestores para que desenvolvessem ações para manter a harmonia entre os envolvidos. Neste caso, o foco central de Carla não seria com a saúde financeira da empresa mas com as funcionárias e seus sentimentos. Os dados fornecidos no estudo de caso, sugerem que essa não é uma saída possível, uma vez que a empresa vinha dando prejuízos e ações mais enérgicas eram necessárias. **4. A conciliação:** Carla poderia exigir que

ambas as partes (consultores e funcionários) e ela própria abrissem mão de algo. Em tese, agindo assim, a situação ficaria equilibrada, sem que nenhuma das partes se beneficie em detrimento da outra. No entanto, a situação financeira da empresa exigia uma mudança mais radical no chão da fábrica e abrir mão de qualquer coisa levaria a empresa a ter que continuar trabalhando no vermelho, o que a longo prazo implicaria em falência. **5. O estilo repressivo:** ao constatar que não haveria acordo os consultores e os funcionários resistentes a mudança, Carla precisaria impor sua autoridade a fim de resolver o problema de forma a salvaguardar os interesses da empresa. Ao fazer uso do poder de decisão Carla evitaria que o problema ganhasse uma proporção maior, como efetivamente tomou.

Embora os estilos de administração de conflito tenham uma forte relação com os traços das personalidades dos administradores, para este caso e esta situação específica, tudo sugere que o estilo repressivo seja o mais adequado. Quanto aos limites da negociação, a saúde da empresa é uma das mais importantes variáveis a ser considerada. Ela deve se sobrepor aos interesses particulares, as relações pessoais, de amizade ou compadrio, do contrário, a falência antecipada do empreendimento é o resultado mais óbvio.

### **Leitura Sugerida:**

BLAKE, R.; MOUTON, J. *O Grid Gerencial* São Paulo: Pioneira, 1997.

**Questão 3.** Até que ponto os consultores Pedro e Silvana tem culpa na perda do controle na gestão da competição (conflito) gerada entre as células que culminou com uma ação de violência e ameaça de agressão e qual a parcela de culpa de Carla?

RESPOSTA: Os consultores não conseguiram prever que a competição poderia desencadear uma situação de tensão e conflito interpessoal entre as células. Não levaram em consideração também alguns aspectos da cultura brasileira como por exemplo a cordialidade (o fato de que muitas pessoas são essencialmente movidas pelo coração e não pela razão – Holanda: O Homem Cordial (1985) e que esses traços culturais são mais comumente encontrados

entre pessoas de menor escolaridade como os funcionários da empresa. Do ponto de vista da administração, esses traços podem se manifestar na organização em aspectos como: grande distância de poder, afeição, demonstração de emoções e sentimentos, grande importância nas relações pessoais e dificuldades para administrar conflitos abertamente como sugerem os estudos de Hofstede e Betânia Tanure (Tanure, 2005). No entanto, Carla também tem enorme parcela de culpa, na medida em que não exigia que suas ordens fossem cumpridas, na medida em que permitiu ou estabeleceu relações pessoais com as funcionárias que se sobrepusessem as relações comerciais. Esse fator tem um peso enorme no desencadeamento do conflito interpessoal ocorrido. Era fundamental que o ambiente de competição entre as células estivesse totalmente controlado pelo administradores da empresa e qualquer provocação deveria ter sido tolhida pelas razões culturais acima indicadas. Três dos quatro graus de gravidades do conflito (Nascimento e Sayed, 2002) já poderiam ser percebido no ambiente, a saber: a) **Conflito latente**: Aquele não declarado, sendo que sequer há uma consciência clara de sua existência por parte dos envolvidos. b) **Conflito percebido**: aquele em que as partes percebem claramente a existência do conflito, entretanto não há manifestação aberta dos envolvidos. c) **Conflito sentido**: quando o conflito atinge as partes, havendo fortes sentimentos negativos e consciência clara do que ocorre.

### **Leitura Sugerida:**

HOLANDA, S. B. de. Raízes do Brasil. São Paulo: Companhia das letras, 1995. Cap V. O Homem Cordial (p 139-152).

DaMATTA, Roberto. O Que Faz O Brasil, Brasil? Rio de Janeiro, Rocco, 1989. Cap. 2. A casa, a Rua e o Trabalho. p.21-33

TANURE, B. Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? - Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.

NASCIMENTO, E. M; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. Gestão do capital humano, v. 5, p. 47-56, 2002.

### **ENCERRAMENTO DA ATIVIDADE**

O encerramento da discussão pode ser conduzido de diversas maneiras, porém recomenda-se que o professor invista pelo menos alguns minutos retomando algumas categorias centrais da abordagem do conflito nas teorias da administração. Importante ainda salientar a necessidade de administradores encararem com altivez e naturalidade as situações de conflito, estabelecendo prioridades, dentre as quais a saúde da instituição e sua perpetuação no tempo deve estar entre as primeiras. Nenhum estilo de gestão de conflito deve ser colocado de lado ou abandonado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os conflitos existem desde o início da humanidade. É constitutivo da condição humana, da vida em sociedade, em coletividade e o ambiente de trabalho não é diferente. Aliás, é no ambiente organizacional em que eles tem maior probabilidade de aparecer. Ele deve ser compreendido, portanto, como parte integrante das condições de existência de qualquer organização. Daí concordamos que a expressão mais adequada deva ser “gestão de conflitos” e não “solução de conflitos”, uma vez que se há de conviver com ele (RAHIM, 2002). Quando administrados, podem levar ao desenvolvimento das empresas e ao crescimento pessoal.

Por fim, não custa lembrar alguns aspectos positivos apontados por Chiavenato (2004) na gestão de conflitos, que se coadunam ao caso em questão, dentre eles: o conflito desperta sentimentos e energia no grupo, fazendo com que muitas vezes os sujeitos busquem meios mais eficazes de realizar tarefas, bem como soluções criativas e inovadoras; também é estimulada a coesão intragrupal, assegurando a unidade e direcionando o foco dos sujeitos na resolução dos problemas que afetam diretamente o grupo. Segundo Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações.

Não obstante isso, o caso revelou que a má gestão do conflito tem efeitos destrutivos. Os destilados teóricos de Mary Rau-Foster sugerem que os conflitos pessoais, (insultos ou desmoralização de empregados) criam má vontade, reduzem a autoestima e a produtividade. Nessas situações, os

níveis de estresse aumentam, a moral é reduzida, a ociosidade aumenta, e até mesmo problemas de saúde mental podem surgir. Caso não haja uma solução assertiva e ágil para o conflito, pode haver o desencadeamento de uma série de sentimentos que afetam negativamente a empresa e suas equipes, como frustração, hostilidade, tensão e desmotivação, prejudicando a execução das funções e, conseqüentemente, o alcance das metas micro e macro empresariais como ocorreu no presente estudo de caso.

Burbridge e Burbridge (2012), destacam que os conflitos podem gerar custos que passam despercebidos, mas influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, etc.

### **Informações Adicionais do Caso**

Na segunda feira a funcionária foi bem cedo a fábrica e pediu seu desligamento. Alegou ter ficado muito envergonhada com tudo o que aconteceu e que não suportaria continuar trabalhando com as colegas, principalmente com as das células concorrentes. Carla aceitou a demissão mas pagou todos os direitos da funcionária e amiga como se a empresa a tivesse despedido.

Carla resolveu aceitar a proposta do amigo e lhe vendeu todo o maquinário da fábrica, ficando apenas com o prédio. Este foi alugado para o novo proprietário. Alguns meses após a compra, ele já havia incorporando muitas sugestões dos consultores e demitiu a maioria dos funcionários, em especial aqueles que se resistiam as mudanças implementadas. Ele diminuiu o número de produtos fabricados e concentrou a produção em roupas femininas de academia, como calças e tops. Contratou um gerente especializado em chão de fábrica que veio do Paraná. Este reorganizou o layout da linha de produção e implementou ações que levaram a diminuição do desperdício e a melhora na qualidade dos produtos. Implementou ainda um processo de avaliação de desempenho e criou um setor para recrutar e treinar os novos funcionários, uma vez que o no DF falta esta mão de obra

especializada. A fábrica tornou-se lucrativa, a qualidade dos produtos melhorou e uma marca própria foi criada.

Carla, continua com a loja de vestidos na ASA Sul e ainda recebe o aluguel do prédio e de outros imóveis deixado pelo marido. Segundo ela, não se arrepende de ter vendido a fábrica. Ela nos relatou que a administração da loja é mais fácil e ela continua trabalhando com moda que é o que sempre gostou.

## REFERÊNCIAS

- BERNARD, D. (2000). Gerir a sua Equipa Dia a Dia. Lisboa: Bertrand Editora.
- BERNARDES, C. ; MARCONDES, R. C. Sociologia Aplicada à Administração - 7. ed. rev. - São Paulo: Saraiva, 2009
- BERG, E. A. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. *O Grid Gerencial* São Paulo: Pioneira, 1997.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. “Aprendendo sobre comportamento organizacional”. In: Elementos de Comportamento Organizacional. 1 ed., Pioneira. São Paulo, 2002.
- BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CUNHA, P. (2001). Conflito e Negociação. Porto: Edições ASA. Cunha, P., Silva, P.& Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. Recursos Humanos Magazine, 29 (4), 42-52.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.
- DaMATTA, R. O Que Faz O Brasil, Brasil? Rio de Janeiro, Rocco, 1989. Cap. 2. A casa, a Rua e o Trabalho. p.21-33
- DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica. Pioneira. São Paulo, 2004.
- DIMAS, I., LOURENÇO, P. & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada. Revista Científica Nacional, Psychologica, 103-119.
- FARIA, C. A. Conflito: o bem necessário. Disponível em: . Acesso em: 11 abr. 2006.
- FIORELLI, J. O.; FIORELLI, M. R. e MALHADAS JÚNIOR, M. J. O. Mediação e solução de conflitos: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOLANDA, S. B. Raízes do Brasil. São Paulo: Companhia das letras, 1995. Cap V. O Homem Cordial (p 139-152).

- MARTINELLI, D. P; ALMEIDA, A. P. Conflito o que é e como entende-lo. In: *Negociação e Solução de Conflitos: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 2011, 1. ed., p. 46-52
- McINTYRE, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (25), 295-305.
- MUSSI, M. As Vantagens do conflito nos resultados da Empresa. Disponível em: Acesso em: 01 maio 2006.
- NASCIMENTO, E. M; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. *Gestão do capital humano*, v. 5, p. 47-56, 2002.
- RAHIM, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2a ed.). New York: Praeger
- RAHIM, M. A. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002
- RUSSO, R. O líder e a resolução de conflitos. *Revista E- FAPPES* vol. 8, n. 2. São Paulo, 2013.
- TANURE, B. *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? - Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Atlas, 2005.
- VALA, J. & CAETANO, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Rh editora
- WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R; *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. Saraiva. São Paulo; 2004, 1. Ed.