

**CLIMA ORGANIZACIONAL E CONFLITOS NA EMPRESA**  
**FLADIMIR DARIVA PEREIRA ODONTOLOGIA LTDA.**

CARVALHO, Ana Maria Farias<sup>1</sup>

CENTOFANTI, Layane Kellen Maffei<sup>2</sup>

TOBIAS, Márcio<sup>3</sup>

DIAS, Renato Pontes<sup>4</sup>

FRISKE, Hadassa Landherr<sup>5</sup>

**RESUMO**

Temos como objetivo no presente artigo demonstrar a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional e destacar a sua importância dentro da empresa. Para a elaboração dessa pesquisa, foram utilizados métodos qualitativos de caráter descritivo, proporcionando maior entendimento sobre o assunto, fundamentando os temas referentes a clima organizacional, gestão estratégica de pessoas e gestão de conflito. Diante disso, pode-se observar durante as pesquisas e leituras sobre o tema citado, que o clima organizacional, trata-se da percepção dos funcionários para com a empresa, de como veem e qual é o sentimento dos mesmos em relação com às questões que envolvem (liderança, identificação com a empresa, relacionamento interpessoal, comunicação interna e integração interdepartamental). Foi possível constatar que se a empresa aplicar uma pesquisa organizacional com certa frequência, como ferramenta estratégica, poderá mensurar o grau de satisfação de seus colaboradores, possibilitando práticas de melhorias e manutenção na organização. Para isso, foi proposto no atual artigo, para cada categoria analisada, um plano de ação contendo sugestões de ações que podem ser executadas, como auxílio na gestão estratégica de pessoas e do negócio como um todo. Portanto se

<sup>1</sup> Discente do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>2</sup> Discente do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>3</sup> Docente, mestre do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>4</sup> Docente, mestre do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>5</sup> Docente, mestre do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

faz necessário que a empresa esteja sempre aberta e flexível, na busca constante de mudanças para melhores resultados.

**Palavra-chave:** Comunicação; Liderança; Sociedade; Gestão.

<sup>1</sup> Discente do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta – FAF, CARVALHO, Ana Maria Farias.

<sup>2</sup> Discente do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta – FAF, CENTOFANTI, Layane Kellen Maffei.

## ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CONFLICTS IN THE COMPANY

Fladimir Dariva Pereira Odontologia Ltda.

### ABSTRACT

Our objective in this article is to demonstrate the application of an organizational climate survey and highlight its importance within the company. To prepare this research, qualitative methods of a descriptive nature were used, providing greater understanding of the subject, supporting themes relating to organizational climate, strategic people management and conflict management. In view of this, it can be observed during research and readings on the topic mentioned, that the organizational climate is the perception of employees towards the company, how they see it and what their feelings are in relation to the issues that involve (leadership, identification with the company, interpersonal relationships, internal communication and interdepartmental integration). It was possible to verify that if the company applies an organizational survey with a certain frequency, as a strategic tool, it will be able to measure the degree of satisfaction of its employees, enabling improvement and maintenance practices in the organization. To this end, in the current article, for each category analyzed, an action plan was proposed containing suggestions of actions that can be carried out, as an aid in the strategic management of people and the business as a whole. Therefore, it is necessary for the company to always be open and flexible, in the constant search for changes for better results.

**Keywords:** Communication; Leadership; Society; Management.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, ao analisar o conceito de organização e considerarmos que a mesma é composta por pessoas, partimos do pressuposto que não existe organização sem conflitos. Até mesmo organizações compostas por familiares.

Conflito é algo inato e característico de todo ser humano, ou seja, algo que faz parte do dia a dia do homem que vive em sociedade, tornando-se inevitável tanto nas relações mais

simples entre familiares e vizinhos, quanto nas mais complexas como no âmbito organizacional e laboral.

De acordo com o dicionário Aurélio, conflito é a “ausência de concordância, de entendimento, oposição de interesses, de opiniões”. Sendo assim podemos definir conflito como sendo uma falta de harmonia, esse tipo de ausência não é difícil de perceber dentro de uma organização onde existem diferentes tipos de pensamentos que estão em constante mudança.

Comumente é possível que tenhamos que enfrentar e administrar algum tipo de conflito, pois qualquer conflito é decorrente de algumas particularidades relevantes como as mudanças, diferenças e insatisfação das necessidades dos indivíduos que convivem em um mesmo espaço.

Conforme definido por Berg (2010, p.17), “o conflito seria um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses que não passa basicamente da existência de opiniões e situações divergentes ou incompatíveis”.

Seguindo ainda a linha de pensamento do autor, conduzir um conflito é chegar a um desfecho onde ambas as partes obtenham um resultado satisfatório, sendo os dois lados ouvidos e respeitados.

No ambiente organizacional, o conflito pode manifestar-se como uma situação de crise nos meios de tomadas de decisões, causando dificuldade na escolha de uma ação ao grupo. E para que haja uma junção entre os objetivos da empresa e do indivíduo, se faz necessário haver compatibilidade, mesmo que sejam diferentes. (SATHLER, 2018).

Pode-se levar em conta o conflito como um agente necessário, gerador de crescimento tanto pessoal quanto profissional, pois é à frente de uma situação conflituosa que nós seres humanos e sociáveis compreendemos o compromisso e a seriedade na forma de agir diante de uma adversidade ou problema favorecendo-nos a oportunidade de evoluirmos e superarmos os desafios que as implicações que um conflito pode proporcionar.

Considerando o conflito um fenômeno cotidiano e um processo de confronto entre indivíduos e grupos, que pode atingir as atividades administrativas de uma organização e de um gestor, cabendo a ele conhecer e buscar estratégias e ferramentas para lidar e gerenciar as situações divergentes de maneira positiva e construtiva para ambas as partes envolvidas, propomos a realização de pesquisa de clima organizacional e conflitos na empresa Fladimir Dariva Pereira Odontologia LTDA a fim de responder a seguinte problemática: Quais os conflitos existentes na organização que influenciam e impactam em suas rotinas administrativas?

Parte-se então para duas hipóteses, sendo que a primeira servirá como uma fonte de informação para a empresa onde irá esclarecer como esses conflitos afetam diretamente suas rotinas; em contrapartida, apresentar-se-á maneiras de evitar que esses conflitos possam impactar o desempenho da equipe.

Diante dessa análise, este estudo busca esclarecer o conflito que está impactando diretamente o desenvolvimento das atividades administrativas. De modo específico investigar as situações de conflitos atuais na organização; identificar a natureza dos mesmos e dos estilos de gestão observados; e propor soluções para o gerenciamento dos conflitos existentes.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Recursos Humanos e a Gestão Estratégica de Pessoas**

A gestão estratégica de pessoas significa alinhar os interesses dos colaboradores aos da organização. “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2014, p.17). Ou seja, o conceito de gestão estratégica de pessoas se define por meio do desenvolvimento e retenção de talentos, do entendimento de suas necessidades profissionais e da gestão organizacional e da adoção de novas medidas para o alcance de todos os objetivos.

Dutra (2002) caracteriza o conceito gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre pessoa-organização, de modo que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

### **2.2 O Homem e o Conflito**

Os conflitos são um fenômeno que faz parte da essência humana desde que nascemos, algo tão peculiar às nossas relações interpessoais exatamente por sermos seres sociáveis.

Desde que o homem se estabeleceu em sociedade houve a necessidade de nos relacionarmos uns com os outros e a partir daí é perceptível e inevitável a existência do conflito.

De acordo com Sathler (2018), os conflitos podem tanto ameaçar quanto oferecer benefícios à medida que estimulam o potencial inovador da organização, pois resolver conflitos demanda manipular alguns padrões que fazem parte da organização, exigindo do gestor estratégias. Assim sendo, esse processo torna-se fundamental para o desenvolvimento dessa corporação.

Natural que intuitivamente remetemos a palavra “conflito” com algo negativo, desagradável e desordeiro, mas não necessariamente é resultante de violência, seja física ou moral, aliás o ato de discordar e ser contrário a uma opinião deve ser considerado como algo genuinamente construtivo, vital ao desenvolvimento social e pessoal do ser humano. Dessa forma é possível formar nossas próprias opiniões, respeitando as do próximo e predispondo a acolher as diversidades.

Chrispino, (2007, p. 17), a respeito das vantagens oportunizadas pelo conflito diz:

O conflito é inevitável e não se devem suprimir seus motivos, até porque ele possui inúmeras vantagens dificilmente percebidas por aqueles que veem nele algo a ser evitado pois ajuda a regular as relações sociais; ensina a ver o mundo pela perspectiva do outro; permite o reconhecimento das diferenças, que não são ameaça, mas resultado natural de uma situação em que há recursos escassos; ajuda a definir as identidades das partes que defendem suas posições; permite perceber que o outro possui uma percepção diferente; • racionaliza as estratégias de competência e de cooperação; ensina que a controvérsia é uma oportunidade de crescimento e de amadurecimento social.

Seria maçante se convivêssemos em uma sociedade que não houvesse pontos de vistas e opiniões diferentes, estaríamos vivendo em uma sociedade ainda mais inerte e ultrapassada.

### **2.3 Conceitos de Conflito**

A palavra conflito está relacionada a vários significados, todos eles geralmente nascem de ideias divergentes, intenções opostas e necessidades não atendidas.

Berg (2010, p.17), conceitua o conflito como “um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses que não passa basicamente da existência de opiniões e situações divergentes ou incompatíveis”.

De acordo com Chrispino (2007, p. 16);

“ Ainda no esforço de entendimento do conceito, podemos dizer que o conflito se origina da diferença de interesses, de desejos e de aspirações. Percebe-se que não existe aqui a noção estrita de erro e de acerto, mas de posições que são defendidas frente a outras, diferentes. ”

Ainda conforme o conceito do autor, um dos agentes causadores do conflito é a falta de comunicação, clareza das pessoas e de circunstâncias para manter um diálogo (CHRISPINO, 2007).

O conflito deve ser visto como um processo social construído, propondo que este não deve ser um evento isolado e estagnado, mas que sobretudo está sujeito a passar por mudanças contínuas, tendo em vista que as mudanças nas relações implicam boa comunicação de ambos os envolvidos (STHLER, 2018)

Ressalta-se então a comunicação como um elemento indispensável na mediação de uma situação de conflito, ou seja, comunicação e conflito estão atrelados, ambos são necessidades inerentes à socialização de todo indivíduo.

O conflito é a manifestação da ordem democrática, que o garante e o sustenta. A ordem e o conflito são resultantes da interação entre os seres humanos. A ordem, em toda sociedade humana, não é outra coisa senão uma normatização do conflito. (CHRISPINO, 2007, p.17).

## 2.4 Conflito nas Organizações: transformando-o em oportunidades

O assunto conflito é enfrentado com dificuldade por parte de algumas empresas, por seus gestores e equipes, pois falar sobre conflito sempre foi algo nocivo, precedente de problemas e confrontos. Um conflito pode ser ocasionado em qualquer circunstância, em qualquer momento ou ambiente e não seria diferente no ambiente organizacional. Mas nos dias atuais os gerenciamentos de conflitos organizacionais devem ser vistos como ferramenta estratégica pelos gestores e líderes, visto que se souberem gerenciá-los se torna vital para a sobrevivência de qualquer empresa que pretende se manter no mercado cada vez mais competitivo em que nos encontramos.

Morgan, (apud CCOSTA e GENEROSO 2016, p. 30) define conflito organizacional como:

[...] pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Pode estar explícito ou implícito. Qualquer que seja a razão ou a forma que assuma a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais”.

O conflito é uma ação de incompatibilidade e enfrentamento entre grupos nas organizações e ocorre quando um dos lados envolvidos impõe poder a fim de alcançar seus objetivos e impedem o êxito da outra parte interessada. E uma vez que esse impedimento inibe a produtividade e desempenho da organização, o conflito passa a ser um problema que exige controle e gestão (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Corroborando com esses conceitos, Maçães (2017, p. 95) reitera:

O conflito é normal e pode surgir entre os membros de um grupo, com o líder e com outras equipes ou departamentos de uma empresa. [...] a questão que se coloca é saber como o gestor deve gerir um conflito para eliminar ou atenuar os efeitos nefastos no desempenho da equipa.

Já que os conflitos sempre fizeram parte das relações humanas, nas organizações não é diferente, nas pequenas empresas, os conflitos entre membros da família podem ocorrer por opiniões contrárias quanto a tomada de decisões relacionadas ao negócio. Nas grandes empresas, o conflito é algo comum que ocorre no ambiente organizacional pelo grande número de funcionários, metas e busca por resultados, além dos sentimentos negativos resultantes de injustiças, indiferença e falta de interesse dos colaboradores comprometidos na situação (GONÇALVES, 2019).

Geralmente as organizações utilizam maneiras diferentes de gerenciar e mediar os conflitos, anteriormente muitas empresas acreditavam que resolviam um conflito evitando-o, transferindo a pessoa “causadora” do infortúnio para outro setor (GONÇALVES, 2019).

Já no cenário corporativo contemporâneo as organizações têm optado por uma atuação mais mediadora, buscando um acordo entre as partes, a fim de viabilizar benefícios significativos e relevantes à instituição. Desse modo, os envolvidos podem expor seus argumentos e considerações e estabelecerem condições de manter um bom relacionamento e superar profissionalmente o ocorrido, antes que este alcance uma proporção ainda maior.

Parte-se então para a ideia de que existem duas faces para o termo conflito organizacional, sendo uma negativa onde apenas encontra-se o lado ruim, de discussão, intriga, divergência de opinião, quando não se consegue abstrair resultados e resoluções positivas. E o outro lado é encarar o conflito de maneira assertiva, em que o objetivo é absorver os benefícios, tornando-o assim, fonte de oportunidades e aprendizado.

No mínimo, o conflito serve como um alerta, sinalizando a necessidade de mudança e acreditando positivamente nos resultados que podem ser oportunizados, os gestores modernos

se esforçam a gerenciar, controlar e resolver, do que simplesmente esquivar-se ou eliminá-lo (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Ainda conforme Wagner e Hollenbeck (2012, p. 357), “o conflito ajuda a manter o nível de estímulo, ou ativação necessário a operar de modo inovador. Ao fazer isso, pode servir de fonte de motivação para a busca de mudança adaptativa”.

Em concordância com Gonçalves (2019, p. 10), a respeito da necessidade de preparar os gestores das organizações na mediação de conflitos, o mesmo recomenda:

O recomendável seria proporcionar programas de treinamentos sobre o tema e compartilhar informações úteis por toda a empresa. Outra abordagem é a formação de um grupo para apoiar o processo de mediação e a formulação de um compromisso entre as partes, sendo que a prevenção é a meta ideal. Assim, a profissionalização da empresa, a boa distribuição do trabalho, a aplicação efetiva de um código de ética, um ambiente de trabalho saudável e um bom clima organizacional, são elementos essenciais para aumentar a maturidade das pessoas e reduzir substancialmente-a presença de novos conflitos na companhia.

Logo, garantir um ambiente laborativo harmônico, prazeroso e satisfatório contribuem diretamente na cultura e clima organizacional, que por sua vez, estão eminentemente relacionados a uma efetiva gestão e mediação de conflito seja qual for a organização.

## 2.5 Clima e Cultura Organizacional

Clima e Cultura organizacional muitas vezes são tratados como sinônimos, mas não são. Cultura é a causa e o clima a consequência, pois os dois têm uma relação de contingência. É fundamental entender que são dois tópicos capazes de fazer com que uma empresa cresça e que seja duradoura ou que vá a ruínas.

A cultura organizacional é um dos elementos importantes em toda e qualquer empresa, pois determina a forma como os colaboradores pensam e se comportam. A Cultura Organizacional está relacionada com os valores e regras éticas que conduzem o comportamento de uma organização e integram o planejamento estratégico.

Para muitos a cultura organizacional é tida como a identidade da empresa. É graças a isso que o indivíduo cria sua própria personalidade, assim como as organizações, que desenvolvem uma identidade única conhecida como cultura organizacional, que é influenciada pelas experiências compartilhadas, histórias, crenças e normas que caracterizam a organização (MARTÍN, SEGREDO, PERDOMO, 2013). O ser humano faz parte da cultura da organização

(CHIAVENATO, 2009). Ou seja, a cultura organizacional, vista a partir da importância dentro do capital humano, é um fator determinante do bem-estar das partes interessadas, incluindo funcionários (GRUESO, GONZÁLEZ, REY, 2014).

Já o Clima Organizacional representa a forma como os profissionais têm noção e percepção da qualidade do ambiente de trabalho. Gerando uma série de efeitos tanto negativos quanto positivos. Onde acaba resultando em desmotivação ou em motivação dentro da empresa, que pode ser percebido até pelos clientes que acabam se sentindo intimidados, por exemplo. Clima é algo a ser construído no dia a dia das instituições. Quando os funcionários estão satisfeitos e empenhados com a organização é fácil de perceber porque eles produzem mais de uma forma melhor. Dessa forma, a produtividade deve ser vigiada constantemente a fim de identificar possíveis conflitos.

Se a produtividade da empresa não vai bem, a melhor atitude é melhorar o clima a partir de diálogos, comunicação e dinâmicas vindas até mesmo da própria empresa. Clima e cultura são tópicos complementares. Em muitas organizações o clima e a cultura ainda são considerados termos desnecessários no dia a dia, mas com o passar do tempo e com o desenvolvimento de pesquisas na área, pode-se perceber que esses aspectos são melhorias essenciais na gestão de pessoas para melhorar os resultados organizacionais.

Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Dessa forma, o clima pode ser visto como um grupo composto de questões a serem melhoradas, assim o funcionário produz e se sente bem. A importância da cultura e do clima organizacional influencia no comportamento e na motivação das pessoas dentro do ambiente de trabalho.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

O objetivo da pesquisa parte de um pressuposto onde será aplicado um questionário para o levantamento de percepções sobre as várias dimensões que compõem o clima organizacional da corporação e identificar se há algum conflito dentro dessa organização, caracterizando-se como uma pesquisa descritiva. Diante do exposto, tem a finalidade de gerar conhecimento, sendo caracterizada como uma pesquisa básica. Tem objetivo de pesquisa descritiva, pois

faremos aplicação de questionário para analisar e avaliar a liderança, bem como possíveis conflitos existentes relacionados a comunicação interna na organização.

O material utilizado foram livros e artigos científicos buscando embasamento teórico para a pesquisa, assim como sites e revistas online auxiliaram no estudo, aplicando procedimentos técnicos de caráter bibliográfico. De natureza qualitativa, procuramos na pesquisa coletar informações, analisar e interpretar os dados e a partir disso sugerimos um plano de ação para a manutenção ou melhoria das ações, visando agregar para um bom desenvolvimento e evolução da empresa e de seus colaboradores.

### **3.1 Área de Estudo**

Foi desenvolvida em campo, mais precisamente na empresa Fladimir Dariva Pereira Odontologia Ltda, situada em Alta Floresta/MT.

### **3.2 Metodologia**

O questionário contendo 22 afirmações foi aplicado de maneira remota, online via formulário Google Forms, na data do dia 02 de outubro de 2023, onde os respondentes deveriam selecionar a resposta de acordo com o grau de concordância para cada afirmação, onde lhes foram apresentados 5 (cinco) opções, sendo elas: concordo, concordo parcialmente, não tenho opinião, discordo e discordo parcialmente.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Denominação e forma de constituição**

Fladimir Dariva Pereira Odontologia Ltda, microempresa autônoma, de capital fechado, inscrita no CNPJ 36.948.179/0001-50, com sede estabelecida na Rua José Chianesi, nº 20, Setor A - Centro, município de Alta Floresta –MT.

### **4.2 Natureza e ramo de atuação**

A empresa atua no ramo odontológico, sua principal atividade econômica é a odontologia com o atendimento de pacientes nas áreas de Clínica geral, endodontia, implantes, cirurgias, próteses e estética.

O fundador da empresa é o jovem empresário Fladimir Dariva Pereira, formado em odontologia desde 2012, pela faculdade Unoeste (Universidade do Oeste Paulista), em Presidente Prudente, São Paulo. Atuando como cirurgião dentista há 11 anos, com uma crescente evolução profissional, Fladimir é especialista em implantodontia com foco em reabilitação oral há 3 anos, busca oferecer os melhores resultados, promovendo bem-estar e saúde aos pacientes, com ênfase em qualidade técnica e experiência do cliente através de uma abordagem humanizada e muita empatia.

Seu público alvo está voltado para o público em geral, de classe média e classe média alta, há 11 anos no mercado, atualmente conta com uma carteira de clientes com aproximadamente 2.400 pacientes cadastrados, com uma média de 250 atendimentos por mês.

É uma Empresa de pequeno porte, com faturamento médio anual de R\$ 1.500.000,00 (Um milhão e quinhentos mil reais), o que representa uma média mensal de R\$ 125.000,00.

Possui instalações em prédio comercial, contendo recepção, 3 salas para procedimentos, uma área reservada para lavagem e esterilização de instrumentais, estoque, copa e dois banheiros.

#### **4.3 Informações sobre as áreas funcionais da empresa**

A empresa está organizada em três departamentos principais, compreendendo eles: administrativo, financeiro e comercial. Atuam nos respectivos departamentos 4 (quatro) colaboradores, sendo 1 (uma) gestor (direção/administrador), 1 (uma) assistente administrativo/financeiro, 2 (duas) auxiliares de saúde bucal (ASB).

Por ser uma empresa de pequeno porte, possui uma cultura participativa com todo o quadro de funcionários, na qual o gestor preza pela união e trabalho em equipe, para tanto o mesmo mantém uma comunicação clara e objetiva, se mostrando aberto às sugestões e ideias de seus colaboradores no desenvolvimento das atividades, na busca da melhor maneira de cada um exercer suas funções com eficiência, bem como nas soluções de falhas e problemas.

O ambiente laboral tem um clima organizacional harmonioso e descontraído e o relacionamento interpessoal ocorre de maneira natural e fluida considerando o número relativamente pequeno de colaboradores que a organização possui, facilitando a relação e o

convívio entre todos, minimizando os riscos de conflitos. A interação acontece no dia a dia durante o expediente e também através de confraternizações e conversas casuais via WhatsApp, por exemplo. No entanto o líder preconiza pelo equilíbrio entre os momentos de descontração e a responsabilidade no cumprimento do trabalho, voltada aos objetivos organizacionais, no propósito que a empresa melhore a cada dia mais, ampliando o número de consumidores de seus serviços e assim continuar com o seu crescente desenvolvimento.

Já a estratégia de marketing da empresa é promovida utilizando-se do marketing digital por meio das redes sociais (Instagram), além do aplicativo *WhatsApp*.

## 5 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 5.1 Perfil dos participantes da pesquisa

A pesquisa contou com um total de três colaboradores respondentes, no qual 100 % representam o gênero feminino. A faixa etária dos entrevistados ficou representada da seguinte forma: 66% de 26 a 35 anos e 33,3% até 25 anos.

No que se refere ao tempo de serviço dos participantes, 33,3 % trabalham na empresa há mais de 7 anos, 33,3% de um a três anos e 33,3% estão trabalhando a menos de um ano.

### 5.2 Análise e discussão dos resultados

#### PERCENTUAL DE CONCORDÂNCIA x DISCORDÂNCIA QUADRO RESUMO

TABELA 01: ESTILOS DE LIDERANÇA

Categoria de análise	Nº	Indicador	Discordância (%)	Sem opinião (%)	Concordância(%)
Estilos de liderança	4	As posições de liderança nesta empresa são ocupadas por pessoas com habilidades gerenciais.		33,33%	66,67%
	5	Estou satisfeito com a atuação do meu líder.		33,33%	66,67%
	6	Aqui, as pessoas não correm o risco de perderem seus		33,33%	66,67%

	empregos, quando falam a verdade para seus líderes.			
7	Os líderes tratam os subordinados de igual para igual.			100,00%
<b>TOTAL (MÉDIA)</b>		<b>25,00%</b>	<b>75,00%</b>	

Fonte: Fladimir Dariva Pereira Odontologia Ltda.

Os resultados da Tabela 1, mostram que a maioria dos funcionários, cerca de 75%, concordam com o estilo de liderança aplicado na organização; sendo que os 25% restantes não possuem opinião sobre o assunto.

Conforme Khoury (2019), liderar não é apenas a prática da autoridade e do poder, refere-se a um conhecimento e exige inúmeras habilidades para garantir eficiência na sua execução. Além disso, ser líder é influenciar tudo e todos a sua volta, a fim de inspirar o grupo a seguir na mesma direção. “A habilidade de liderança pode ser desenvolvida e depende de ações práticas e objetivas.” (KHOURY, 2019, p.15).

Um plano de ação que podemos sugerir é adotar a política de avaliação de desempenho nos modelos 180° e/ou 360°, oportunizando a aplicação de feedbacks construtivos e estruturados em relação ao assunto, mantendo fortalecido assim, o vínculo entre líderes e liderados.

TABELA 02: IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA

Categoria de análise	Nº	Indicador	Discordância (%)	Sem opinião (%)	Concordância (%)
Identificação com a Empresa	8	Nossa empresa valoriza seus funcionários.			100,00%
	9	Tenho orgulho e gosto de trabalhar nesta empresa.			100,00%
	10	Sinto-me motivado com o trabalho que desenvolvo nesta empresa.			100,00%
<b>TOTAL (MÉDIA)</b>					<b>100,00%</b>

Fonte: Fladimir Dariva Pereira Odontologia Ltda.

A Tabela 2 traz o resultado sobre como os colaboradores se identificam com a empresa. Os resultados apontam que 100% estão satisfeitos com a empresa, reconhecendo que, no geral, a mesma é um bom lugar para trabalhar.

Nutrir o sentimento de pertencimento e identificação entre os colaboradores e a empresa é essencial e indispensável para o sucesso de toda organização.

Sendo assim, conforme afirma Rizzatti (2002), o clima organizacional pode ser apontado e conceituado como a percepção dos funcionários em relação à organização da empresa e ao local de trabalho, relacionando-o à satisfação e necessidades dos colaboradores.

Como plano de ação para garantir e manter o alto nível de satisfação e pertencimento para com a empresa, é possível definir algumas ações como por exemplo, investir em uma cultura organizacional planejada, estratégica e organizada que tenha o poder de encantar o candidato desde o processo de recrutamento e seleção, até a integração dos novos colaboradores. Além disso desenvolver pesquisas de clima organizacional periodicamente, ajudaria a analisar e entender o contexto que a empresa se encontra, a fim de identificar o que necessita ser aprimorado, modificado ou mantido. Estabelecer metas e comemorar as conquistas e o bom desempenho de seus colaboradores também será uma boa maneira de demonstrar valorização e importância, influenciando no engajamento, produtividade, motivação e retenção de talentos.

TABELA 03: COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Categoria de análise	Nº	Indicador	Discordância (%)	Sem opinião (%)	Concordância (%)
Comunicação e Informação	11	Os boatos e as fofocas não interferem no meu trabalho.		33,33%	66,67%
	12	Informações importantes normalmente são passadas para todos.		33,33%	66,67%
	13	As pessoas que trabalham aqui sabem quais são os objetivos, metas ou planos da empresa.		33,33%	66,67%
	14	A comunicação na nossa empresa é rápida e clara. Atende às necessidades do trabalho.		33,33%	66,67%
		<b>TOTAL (MÉDIA)</b>		<b>33,33%</b>	<b>66,67%</b>

Fonte: Fladimir Dariva Pereira Odontologia Ltda.

Em relação a Comunicação e Informação da empresa, os dados da Tabela 3 mostram que, 66,67%, concordam que chegam a todos os funcionários de forma igualitária e precisa. Outros 33,33% acreditam não ter opinião ou não quiseram opinar sobre o tema em questão.

A comunicação interna é o principal meio de comunicabilidade e transmissão de informação entre a empresa e seus colaboradores. Para Marchiori (2018), as organizações têm o dever de entender que têm obrigações muito além de repassar e transmitir informações, se preocupando com monitoramento das mesmas, além do acesso ao diálogo com todos os grupos de interesse, possibilitando a comunicação ser utilizada como ferramenta no processo de reconstrução.

A fim de maximizar os índices de concordância nessa categoria e melhorar a comunicação interna, se faz necessário minimizar todos os ruídos e dúvidas existentes, a conversação e informações precisam ser claras, objetivas e de fácil acesso para todos os envolvidos. Além disso, confirmar e reforçar as decisões tomadas também se torna uma excelente ferramenta estratégica, que pode ser executada por meio da solicitação ou atribuição de feedbacks, como garantia de entendimento de ambas as partes, emissor e receptor da mensagem transmitida. Uma outra sugestão é usufruir ao máximo dos benefícios, possibilidades dos canais de comunicação, como o aplicativo de WhatsApp, por exemplo ou ferramentas do Google. E se for válida mais uma última dica, não tenha medo ou preguiça de anotar tudo, como também, de perguntar quantas vezes se fizer necessário.

TABELA 04: INTEGRAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL

Categoria de análise	Nº	Indicador	Discordância (%)	Sem opinião (%)	Concordância (%)
Integração Interdepartamental	15	Existe boa comunicação entre todos os setores da empresa.		33,33%	66,67%
	16	Quando preciso de ajuda ou informações de outros departamentos, consigo sem dificuldades.			100%
	17	O nível de competição em nossa empresa é baixo.		33,33%	66,67%

	Não chega atrapalhar nosso trabalho.			
	<b>TOTAL (MÉDIA)</b>		<b>22,22%</b>	<b>77,78%</b>

Fonte: Fladimir Dariva Pereira Odontologia Ltda.

Sobre a Integração Interdepartamental, os colaboradores se mostram em sua maioria que, 77,78% estão satisfeitos com a integração entre os departamentos, já 22,22% dos entrevistados declararam não possuir opinião.

Em concordância com Oliveira (2002), a integração organizacional se torna uma influente ferramenta que viabiliza difundir as ideologias da empresa, bem como os fundamentos e regras do ambiente de trabalho que as empresas estimulam seus colaboradores a compreender.

Aqui mais uma vez a comunicação se torna a principal via de acesso e garante o sucesso na aproximação entre os departamentos, por esse motivo a sugestão é investir nas ferramentas de comunicação e fazer uso da tecnologia, automatizando e facilitando processos internos na organização. Sem falar nas reuniões, feedbacks e confraternizações que irão fortalecer o grupo e estimular a integração e o clima organizacional de forma positiva.

TABELA 05: RELACIONAMENTO COM O SUPERIOR IMEDIATO

Categoria de análise	Nº	Indicador	Discordância (%)	Sem opinião (%)	Concordância (%)
Relacionamento com o	18	Estou satisfeito com o nível de autonomia que tenho para realizar meu trabalho.			100,00%
	19	Tenho facilidade de acesso ao superior imediato.		33,33%	66,67%
	20	Na empresa, todos participam das decisões que afetam diretamente nosso trabalho. Tenho espaço para apresentar sugestões.			100,00%
	21	Meu chefe costuma delegar.		33,33%	66,67%

<b>Superior Imediato</b>	22	Confio na minha chefia: sei que se houver algum problema, não vou ficar “desamparado”.		33,33%	66,67%
	23	Quando há conflitos, meu chefe prefere discuti-los abertamente, ao invés de ignorá-los ou tomar atitudes autoritárias.		33,33%	66,67%
		<b>TOTAL (MÉDIA)</b>		<b>22,22%</b>	<b>77,78%</b>

Fonte: Fladimir Dariva Pereira Odontologia Ltda.

A Tabela 5, quando é abordado questões referente ao relacionamento com o superior imediato, a mesma apresenta dados onde foi possível estabelecer que 77,78% estão em concordância sobre existir uma boa relação entre colaboradores e seus respectivos líderes imediatos. No entanto 22,22% dos respondentes nessa categoria, alegaram não terem opinião formada em relação as afirmações sugeridas no questionário.

“Dar e receber feedback deveriam ser práticas naturais e frequentes nas empresas, pois sempre há o que melhorar. (PIMENTA, 2010, p. 122).

O plano de ação sugerido nessa categoria segue com algumas indicações, como já citado anteriormente, peça feedbacks, saber o que o seu time pensa sobre sua maneira de liderar e sobre sua empresa é primordial, saiba ouvir e se mostre aberto e acessível para isso. Demonstre interesse, conheça seus liderados, saiba quais são seus objetivos e metas, valorize-os e mantenha-os alinhados com os da organização. Assim como afirma Lacombe, Heilborn (2008, p. 34): “As pessoas precisam acreditar em suas palavras e acreditar que você comprehende as necessidades e leva em conta seus interesses. Apenas sabendo de suas esperanças, aspirações, visões e valores é que o líder será capaz de recrutar apoio”.

Saiba elogiar, é importante que a equipe perceba que está atento em todas as ações executadas e no bom desempenho delas. Respeito acima de tudo, afinal, ele é bom e todo mundo gosta, ser superior a alguém não minimiza o uso do respeito, afinal todos algum dia deve ter ouvido a frase: Respeite para ser respeitado. Ou mesmo que não foi, faça sua parte, não é mesmo?

Por fim, mas não menos importante, invista no bem-estar e na qualidade de vida do seu time, colaboradores saudáveis, motivados e felizes produzem mais e melhor, então invista em um programa de incentivos e benefícios.

Promover e manter um ambiente prazeroso influencia diretamente nas funções de cada um, assim faz com que todos caminhem a mesma direção e com os mesmos propósitos de crescimento em comum.

Não podemos deixar destacar também, o fato de que nenhuma das afirmações discorridas no questionário identificaram discordância no levantamento, análise e interpretação dos dados coletados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho propiciou aplicarmos de maneira prática e objetiva o que foi aprendido na teoria durante a aplicação das disciplinas no decorrer dos módulos do curso.

Consideramos de fundamental importância a utilização desse tipo de metodologia para potencializarmos nosso aprendizado, oportunizando-nos irmos além da teoria, bem como permitiu estarmos efetivamente em contato com empresas e empresários do comércio local do nosso município, valorizando-os e demonstrando estarmos preparados e qualificados para o mercado de trabalho após a formação acadêmica.

O desenvolvimento e aplicação da pesquisa foi relevante e satisfatória tanto para nós enquanto discentes, quanto para a empresa participante, pois através dela foi possível levantar e fornecer elementos e informações pertinentes de aspectos importantes relacionados à gestão,

liderança, comunicação, desenvolvimento de equipe, mediação de conflitos, clima e cultura organizacional.

Após a tabulação dos dados, a análise e discussão dos resultados obtidos foi possível concluir que embora nenhuma das questões apresentou algum grau de discordância, houve na maioria das categorias avaliadas a identificação de que os colaboradores demonstraram não possuir opinião, ou preferiram não opinar e se posicionarem sobre os temas questionados.

Destacamos que das 5 (cinco) categorias avaliadas, a que apresentou o maior grau de concordância foi a que analisou a identificação do colaborador com a empresa, apontando 100% de concordância e satisfação.

Já a categoria que expressou maior porcentagem de isenção de concordância ou discordância, foi a que abordou o tema referente comunicação e informação, indicando 33,33% do percentual, seguida da categoria sobre estilos de liderança, que demonstrou 25% e por fim, as categorias relacionadas a integração interdepartamental e relacionamento com o superior imediato que ambas expuseram 22,22% de proporção na amostragem.

Cada categoria analisada nos permitiu propormos um plano de ação com algumas recomendações de práticas e estratégias que podem auxiliar os gestores da empresa a investir em melhorias nas áreas necessárias, bem como manter aquilo que já agrupa satisfação e benefícios ao bom funcionamento da organização e ao relacionamento entre seus líderes e colaboradores.

Portanto como vimos anteriormente quando os funcionários estão satisfeitos, empenhados e alinhados com a organização, seus líderes e aos seus objetivos é fácil de identificar com um bom plano organizacional e a empresa só tem a crescer cada dia mais alavancada para o sucesso.

## REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.** 1. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação.** Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, v. 15, p. 11-28, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TytpKNQ94yYRNYmhqBXTwxP/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 02 de Jun. de 2021.

COSTA, Rodolpho; GENEROSO, Luciana Sessa. **A negociação como alternativa na resolução de conflitos no ambiente empresarial.** Episteme Transversalis, 2016. Disponível

em: <<http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/159/144>>. Acesso em: 06 de Jun. de 2021.

GONÇALVES, Marcelo. **Gestão de Pessoas e conflitos no ambiente organizacional**. Ebook Kindle, 2019. Disponível em: <[https://www.amazon.com.br/gp/product/B07YHYHZJ1/ref=ku\\_mi\\_rw\\_edp\\_ku](https://www.amazon.com.br/gp/product/B07YHYHZJ1/ref=ku_mi_rw_edp_ku)>. Acesso em: 06 de Jun. de 2021

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. BOD GmbH DE, 2019.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Pessoas e Gestão de Equipes**. Vol. 5 – Actual, 2017. SATHLER, Ana Cristina. Mediação de Conflitos e negociação. São Paulo, ed.Senac- São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tK52DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=conflito+e+negocia%C3%A7%C3%A3o+organizacional&ots=v8uet9J5Xl&sig=Ii7hYvxIyUoez554Fw3tBw-1ghA#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 27 de maio. 2021

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. Difusão Editora, 2018.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial** 17. ed., São Paulo: Alinea, 2010.

RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais brasileiras. Tese Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina. 30 setembro, 2002.

WAGNER, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.