

Faculdade Ciências da Vida – FCV

AS INFLUÊNCIAS DA GESTÃO DE CONFLITOS NA PRODUTIVIDADE EM LINHAS DE PRODUÇÃO EM UMA EMPRESA DO INTERIOR DE MINAS GERAIS

Luciana Ferreira dos Santos Silva*
Norma Tereza Diniz de Souza Pereira**

RESUMO

Este trabalho estudou as influências da gestão de conflitos na produtividade da equipe em linhas de produção. Justifica-se por trazer à tona um tema recorrente nas organizações, com reflexos na capacidade produtiva, cujas soluções dependem do estilo do líder e das natureza e complexidade do conflito. A pergunta norteadora foi: quais as influências da gestão de conflitos na produtividade da equipe em linhas de produção em uma empresa do interior de Minas Gerais? A pesquisa teve como objetivo demonstrar as influências da gestão de conflitos na produtividade da equipe em linhas de produção em uma empresa do interior de Minas Gerais, especificamente descrever o papel do líder na gestão de conflitos, identificar os tipos de conflitos existentes na linha de produção e analisar o comportamento dos indivíduos perante uma situação de adversidade. Foi utilizada pesquisa quantitativa, descritiva, análise bibliográfica e pesquisa de campo, com aplicação de questionário semiestruturado via *online*. Participaram da pesquisa 34 operadores da linha de produção os quais 76,5% (n=26) afirmam que o papel do líder na gestão de conflito é de buscar soluções satisfatórias, 38,2% (n= 3) que o motivo dos conflitos é a sobrecarga de atividades por atraso da fase da produção anterior e 61,8% (n=21) que o comportamento dos indivíduos em situação de conflitos é procurar o líder para solucionar a situação. Podendo concluir que, o líder é o mediador destas adversidades e possui papel indispensável e fundamental na gestão de conflitos e, conseqüentemente, na performance da produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de conflitos. Líder. Produtividade. Linha de produção.

ABSTRACT

This work studied the influences of conflict management on the productivity of the team in production lines. It is justified by bringing out a recurring theme in organizations, reflected in production capacity, whose solutions depend on the leader's style, and on the nature and the complexity of the conflict. The guiding question was: what are the influences of conflict management on the productivity of the team in production lines in a company from the interior of Minas Gerais? The research aimed to demonstrate the influences of conflict management on the team productivity in production lines in a company in the interior of Minas Gerais, specifically describing the role of the leader in conflicts management, identifying the types of conflicts existing in the production line and to analyze the behavior of individuals in a situation of adversity. Quantitative research, descriptive, bibliographical analysis and field research, with application of a semi-structured questionnaire via online, were used. Attended the research 34 production line operators who 76.5% (n=26) state that the leader's role in conflict management is to seek satisfactory solutions, 38.2% (n=13) that the reason of conflicts is the overload of activities by delay of the previous production phase and 61.8% (n=21) that the behavior of individuals in conflict situations is to seek the leader to solve the situation. It can be concluded that the leader is the mediator of these adversities and has an indispensable and fundamental role in the management of conflicts and, consequently, in the performance of productivity.

KEY WORDS: Conflict management. Leader. Productivity. Production line.

*Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Ciências da Vida – Sete Lagoas/ MG.

E-mail: lucianaferreiraadm22@gmail.com

**Professora do curso de Administração de Empresas na Faculdade Ciências da Vida (FCV), Graduada em Administração de Empresas/Faculdade Promove Sete Lagoas, Mestre em Administração de Empresas/Faculdade Novos Horizontes-BHte (MG).

E-mail: sousanorma@ymail.com

1 INTRODUÇÃO

A temática deste trabalho trata das influências da gestão de conflitos na produtividade da equipe de uma linha de produção no interior de Minas Gerais. A gestão de conflitos está presente nas atividades do líder. A liderança possui estilos e comportamentos que o líder adequa ao que seja mais conveniente, de acordo com cada situação. Considerando que as adversidades, segundo Santos e Abella (2017), que dão origem ao conflito podem promover resultados positivos ou negativos para a produção, o papel do líder é muito relevante, porque se espera que a postura do líder possa solucionar ou promover a situação problema em benefício da organização.

Este estudo mostra-se relevante por trazer à tona um tema bastante recorrente nas organizações, cujas soluções dependem em muito do estilo do líder e das natureza e complexidade do conflito. Pois, em geral, as organizações são palco de situações adversas patrocinadas por desentendimentos entre os colaboradores, de origens profissionais ou pessoais, e até mesmo por questões desconhecidas que, mal administradas, demandam contra a produtividade. Nessa perspectiva, a linha de produção, para Oliveira *et al.* (2017), é um setor em que as atividades são dependentes de outras para acontecerem, assim, as pessoas envolvidas devem trabalhar em equipe e as situações de adversidade podem ser mais evidenciadas. Portanto, o estudo se norteia pelo seguinte problema: quais as influências da gestão de conflitos na produtividade da equipe em linhas de produção em uma empresa do interior de Minas Gerais?

Diante deste problema, a pesquisa objetiva demonstrar as influências da gestão de conflitos na produtividade da equipe em linhas de produção em uma empresa do interior de Minas Gerais, com os objetivos específicos de descrever o papel do líder na gestão de conflito, identificar os tipos de conflitos existentes na linha de produção e analisar o comportamento dos indivíduos perante uma situação de adversidade. Para isso, utilizou-se de pesquisa quantitativa, descritiva, bibliográfica e pesquisa de campo por meio de questionário semiestruturado contendo sete perguntas fechadas aplicado via *online*, formulado na plataforma *Google Forms*, durante o mês de abril de 2019. Todos os questionários foram tabulados manualmente e, em seguida, foram tabulados utilizando-se o programa *Microsoft Excel* versão 2013, com utilização de técnicas estatísticas para análise e descrição dos dados, com cálculo de frequências relativas e percentuais e gráficos do tipo barras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A liderança é o ato de influenciar as pessoas para alcançar um objetivo comum. O líder é o indivíduo que conduz a equipe a realizar alguma atividade e desempenha o papel de mentor das ações feitas pelos seus seguidores. Dessa forma, a liderança é fundamental para as organizações, uma vez que o líder tem o contato direto com cada processo e é esperado que eles proporcionem a realização correta de todas as atividades organizacionais. Portanto, os comportamentos adotados pelos líderes irão definir o tipo de liderança que ele exerce, e demonstra ainda as habilidades que o torna líder (TONDELLO *et al.*, 2017).

Um líder deve inspirar confiança para manter a relação líder e seguidor. A característica essencial de um líder é a confiança e clareza na comunicação, pois uma vez quebrada, a relação é desfeita. Para Tondello *et al.* (2017), a motivação dos liderados ocorre pela forma que o líder age e comunica com a equipe. Portanto, quanto mais os líderes forem honestos e demonstrarem engajamento com as tarefas, maior será a confiabilidade de sua liderança.

Os liderados esperam *feedback*, reciprocidade de seus líderes com o intuito de saber o quanto são eficazes e se estão obtendo resultados positivos. A postura do líder é crucial para a qualidade das atividades desenvolvidas pelos subordinados, portanto, a comunicação clara da liderança se faz relevante. De modo geral, o papel do líder vai além de tomar decisão, o líder deve gerir toda adversidade existente, agregar pessoas e manter o foco nos objetivos com o estilo que for mais eficaz.

2.1.2 Estilos de Liderança

As atitudes dos líderes com seus seguidores é que demonstram qual estilo de liderança que ele possui. Vale ressaltar também, que o estilo de liderança pode variar de acordo com a forma que o líder julgar necessário em situações que exigem a mudança de atitude. Existem três estilos mais comuns na liderança, sendo o autocrático em que o líder é autoritário e dificilmente dá atenção aos seguidores. Dessa forma, esse estilo de líder mantém a tomada de decisão centralizada e demonstra mais estar preocupado com as atividades do que com os recursos humanos. Este estilo enfatiza o resultado e não permite intervenção dos subordinados. O líder que possui este estilo normalmente não oferece liberdade para os seus liderados manifestarem opiniões, ele apenas dita as normas e espera o resultado (COSTA *et al.*, 2015).

Ao contrário do líder autocrático, o líder democrático permite os seguidores participarem das decisões. Segundo Costa *et al.* (2015), com este estilo, a tomada de decisão é um processo realizado em conjunto entre líderes e liderados. É o estilo em que o líder é mais próximo dos seus seguidores e estes são ouvidos e sentem-se mais integrados. Dessa forma, os liderados estão mais dispostos para a realização das atividades, pelo sentimento de pertencimento que o estilo proporciona, uma vez que as decisões organizacionais são executadas com a participação de todos. Os líderes desse estilo são mais comunicativos, as regras são passadas de forma clara e estes instruem seus liderados no cumprimento delas.

Além desses dois estilos, que mantêm o foco de formas opostas, o estilo de liderança *Laissez-faire* (permissivos) para Costa *et al.* (2015), deixa os seguidores à vontade para fazerem suas atividades da forma que julgarem melhor, desde que as façam. A função do líder desse estilo é de sanar possíveis dúvidas e fornecer recursos necessários para o processo organizacional. Os liderados têm total liberdade, mas devem cumprir o tempo exigido para realização de suas tarefas. Nesse contexto, ocorre a omissão do líder, com isso é natural que o comportamento do líder seja usado como referência, pela falta de orientação. A gestão de conflitos também está presente na rotina da liderança e o estilo do líder pode variar de acordo com cada situação.

2.2 GESTÃO DE CONFLITOS

O conflito ocorre quando a pessoa envolvida em um processo entende que está sendo prejudicada por outra ou pelo grupo. Portanto, o conflito organizacional é a divergência de interesses existente em uma equipe, presente em todas as organizações, e os líderes têm a função de administrar esta situação. Sendo assim, é natural a administração de conflitos nas atividades da liderança. As pessoas esperam do líder a resolução dos problemas advindos dos conflitos. Os conflitos podem ameaçar a estabilidade das empresas com a perda de produtividade, porém, também estimular a inovação proporcionando benefícios para todos (SANTOS; ABELLA, 2017).

Nessa perspectiva, é relevante a identificação da motivação dos conflitos para o sucesso das organizações, quando se percebe a interligação da saúde da empresa e das pessoas que estão envolvidas, pois, da insatisfação ocorrida quando um indivíduo sente seus interesses contrários aos da equipe em que está inserido, surge inquietude e podem ocorrer consequências positivas ou negativas para a organização. O líder deve gerir os conflitos de maneira assertiva para que ocorram desfechos de forma produtiva, e proporcionar aos

envolvidos um ambiente agradável e uma condição de trabalho favorável (SANTOS; ABELLA, 2017).

Os líderes possuem o papel importante em administrar as situações de conflitos, pois direcionam o resultado que estas podem gerar. É comum a mudança de atitudes para obter melhores resultados. Assim, os gerentes de conflitos possuem estilos e comportamentos que podem ser preferidos, porém, podem adequar-se ao que seja mais conveniente de acordo com cada situação. A seguir, é possível entender os comportamentos relacionados em todos os estilos, conforme Morgan (2013, p.197).

Tabela 1 - Administração do conflito: uma questão de estilo

Os cinco estilos podem ser caracterizados em termos dos seguintes tipos de comportamento:

Impeditivo:

- Ignora os conflitos, esperando que assim desapareçam.
- Coloca os problemas sob consideração ou em suspenso.
- Recorre a métodos muito lentos para reprimir o conflito.
- Usa sigilo para evitar confrontação.
- Apela para regras burocráticas como uma fonte de resolução de conflitos.

Negociador:

- Discute.
- Procure entendimentos e compromissos.
- Encontra soluções satisfatórias ou aceitáveis.

Competitivo:

- Cria situações claras de ganhar ou perder.
- Utiliza a rivalidade.
- Utiliza jogos de poder para chegar aos seus propósitos.
- Força a submissão.

Acomodador:

- Cede.
- Submete-se e obedece.

Colaborador:

- Quer resolver os problemas.
- Confronta as diferenças, compartilhando ideias e informações.
- Busca soluções integradoras.
- Encontra solução nas quais todos ganham.
- Vê problemas e conflitos como desafios

Dessa forma, cada estilo de gestor de conflitos estrategicamente varia conforme cada situação, para não haver perda de produtividade. Portanto, é crucial que o líder tenha a visão holística do ambiente que lidera e saiba manter o melhor comportamento que não permita aos conflitos serem prejudiciais à organização, de forma que corresponda com a cultura organizacional da empresa e mantenha a confiabilidade da liderança com seus subordinados.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o conjunto de regras e comportamentos, que devem ser seguidos para a realização das atividades organizacionais. Ela constrói a identidade organizacional e transmite conhecimento para manter a ordem dos processos. Nessa perspectiva, a cultura pode ser favorável ou desfavorável para a empresa, porque esta pode apresentar culturas em duas formas distintas, sendo a primeira fraca, que aceita a mudança naturalmente, porém, pode ser desfocada aos objetivos. A segunda, forte, que ao contrário da primeira, é a forma fechada que não permite a alteração, é conservadora e cria maior motivação aos envolvidos pelo compartilhamento de valores promovendo a integração dos empregados (GALVÃO, 2014).

O ambiente organizacional indica o comportamento das pessoas envolvidas na organização, esse elemento é importante para o líder conseguir explicações das atitudes de algumas pessoas da empresa. Para Morgan (2013) é importante ressaltar que o estilo de liderança e a cultura organizacional, apontam a forma que a empresa trabalha. O líder tem o papel de promover regras formadoras de condutas da cultura organizacional, já que possui o poder de recompensar e punir seus seguidores. Porém, a cultura pode ser influenciada por outras pessoas que possuem poder de opinião contrária ou igual ao do líder. Assim, pode-se dizer que a cultura não é algo imposto, ela se desenvolve durante a socialização das pessoas, e implica diretamente na linha de produção.

2.4 LINHA DE PRODUÇÃO

A linha de produção é um conjunto de processos de transformação de materiais, que faz parte dos sistemas de produção. Portanto, a característica da linha de produção varia de acordo com o tipo de sistema que ela pertence. Sendo assim, a classificação desses sistemas

facilita a compreensão da complexidade do planejamento da produção. Os principais sistemas de produção podem ser classificados em produção empurrada, onde a produção ocorre por meio de previsão de demanda e geração de estoque entre processos ou de produtos acabados, e em sistema de produção puxada, na qual se produz só a partir da demanda real, sendo que um processo não é iniciado, se o processo anterior não indicar a demanda, não há acúmulo de estoque. Assim, a linha de produção é um setor que as atividades são dependentes de outras para acontecerem, portanto, as pessoas envolvidas devem trabalhar em equipe (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Os sistemas de produção, segundo Oliveira *et al.* (2017), são vistos como conjunto de todas as atividades que envolvem a produção. Assim, o recurso humano usado nesse processo deve ser considerado como parte envolvida. Portanto, para Pinto *et al.* (2018), as pessoas desse processo precisam sentir-se integradas e exigem um ambiente saudável, que proporcione bem-estar e bom relacionamento entre elas para serem mais produtivas. Tendo em vista isso, o nível de produtividade desses sistemas, pode variar de acordo com o clima organizacional percebido pelas partes envolvidas.

3 METODOLOGIA

Para demonstrar as influências da gestão de conflitos na produtividade da equipe em linhas de produção em uma empresa no interior de Minas Gerais, a pesquisa ocorreu em dois momentos. Preliminarmente, foi feita a análise bibliográfica em artigos científicos atuais sobre a temática, publicados nas plataformas de pesquisa *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Google Acadêmico*, com o objetivo de apontar informações relevantes para a construção do referencial teórico. No segundo momento, foi realizada a pesquisa de campo na qual, segundo Severino (2007), o objeto de pesquisa é abordado em seu ambiente próprio, a coleta de dados é feita nas condições naturais que os fenômenos acontecem, sem intervenção do pesquisador.

Utilizou-se a pesquisa quantitativa e a coleta de dados se deu por meio de questionário semiestruturado que, segundo Severino (2007), destina-se a levantar informações por parte dos sujeitos pesquisados sobre a percepção dos mesmos, através de perguntas objetivas, abertas ou fechadas e que não geram ambiguidade. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, que, de acordo com Vergara (2016), expõe características de determinada população e define sua natureza, sem o compromisso de explicar esse fenômeno, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa de campo foi realizada com 34 operadores de produção em linhas de produção de uma empresa no interior de Minas Gerais, onde foi aplicado questionário semiestruturado, contendo sete perguntas fechadas, via *online*, formulado na plataforma *Google Forms*, durante o mês de abril de 2019. Todos os questionários foram tabulados manualmente e, em seguida, foram tabulados utilizando-se o programa *Microsoft Excel* versão 2013. A análise foi feita com técnicas estatísticas e descrição dos dados, com cálculo de frequências relativas e percentuais e gráficos do tipo barras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada em linhas de produção de uma empresa do interior de Minas Gerais onde participaram 34 operadores de produção. Conforme a tabela 1, a maioria deles 47,1% (n=16) trabalha em linha de produção no período de 1 a 5 anos; 35,3% (n=12) há mais de 5 anos; 14,7% (n=5) há 6 meses a 1 ano e 2,9% (n=1) há 1 a 6 meses.

Tabela 1- Tempo de trabalho dos participantes na linha de produção

Período	Número de participante e porcentagem
1-6 meses	1 (2,9%)
6 meses-1 ano	5 (14,7%)
1-5 anos	16 (47,1%)
Mais de 5 anos	12 (35,3%)

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao estilo que o líder dos entrevistados possui, na concepção de 55,9% (n=19) dos respondentes, a liderança possui o estilo democrático; 41,2% (n=14) autocrático e 2,9% (n=1) liberal (figura1). No estudo de Costa *et al.* (2015), o líder do estilo democrático é mais próximo dos seus seguidores e estes são ouvidos e se sentem mais integrados. Dessa forma, os liderados estão mais dispostos para a realização das atividades, pelo sentimento de pertencimento que o estilo proporciona, uma vez que as decisões organizacionais são executadas com a participação de todos. Os líderes desse estilo são mais comunicativos, as regras são passadas de forma clara e estes instruem seus liderados no cumprimento delas.

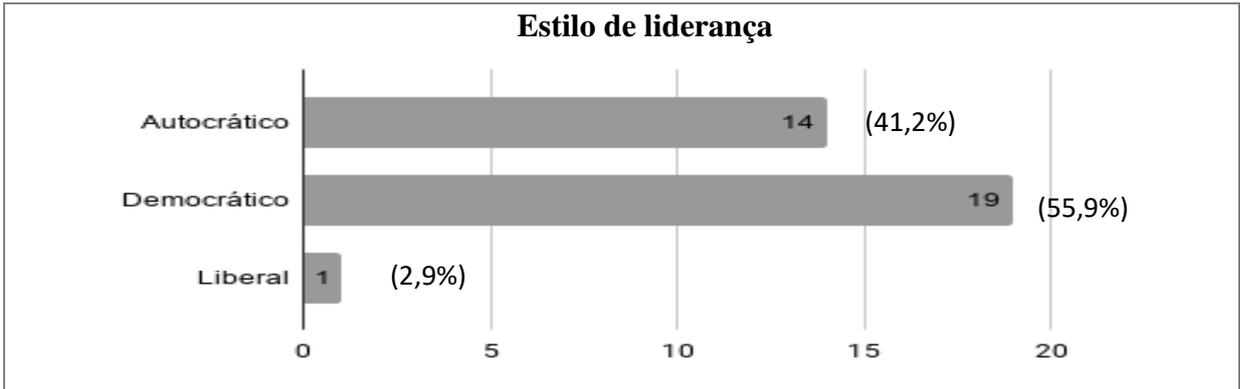


FIGURA 1- Estilo que o líder possui segundo os entrevistados

Fonte: dados da pesquisa

Quando os participantes foram questionados se a linha de produção é um setor que expõe o trabalhador a situações mais propícias a conflitos do que os demais setores da empresa, 70,6% (n=24) consideram que sim e 29,4% (n=10) consideram que não (figura 2). Para Oliveira *et al.* (2017), a linha de produção é um setor que as atividades são dependentes de outras para acontecerem, portanto, as pessoas envolvidas devem trabalhar em equipe, uma vez que em sistema de produção puxada, por exemplo, um processo não inicia se o processo anterior não indicar a demanda.

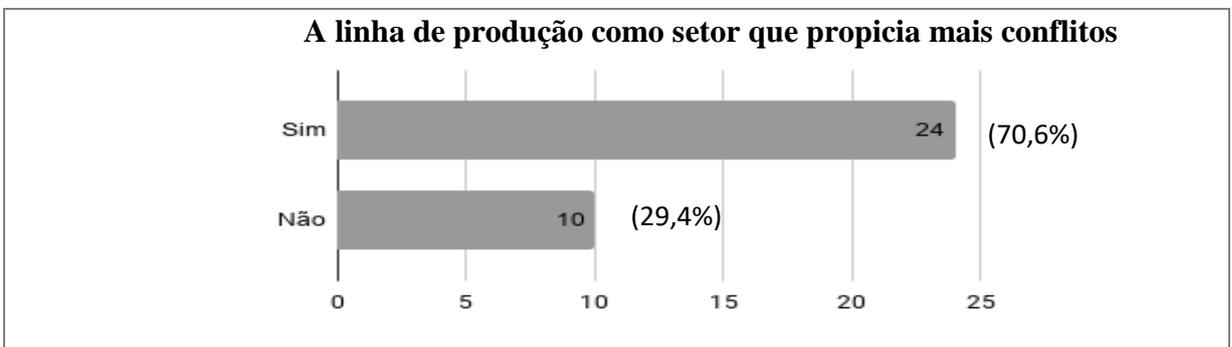


FIGURA 2- A linha de produção como um setor que expõe o trabalhador a situações mais propícias a conflitos do que os demais setores da empresa

Fonte: dados da pesquisa

Nessa perspectiva, em um estudo sobre os conceitos e fatores determinantes para o alcance da produtividade, os autores Pinto *et al.* (2018), ressaltam que as pessoas que trabalham na linha de produção precisam sentir-se integradas e exigem um ambiente saudável, que proporciona o bem-estar e um bom relacionamento entre elas para serem mais produtivas.

Na percepção dos participantes, o que motiva os conflitos 38,2% (n=13) é a sobrecarga de atividades por atraso da fase da produção anterior; 26,5% (n=9) relatam fofoca; 14,7% (n=5) assumir as responsabilidades; 14,7% (n=5) distrações de colegas que causam erros no processo de produção e 5,9% (n=2) brincadeiras indevidas (figura 3).

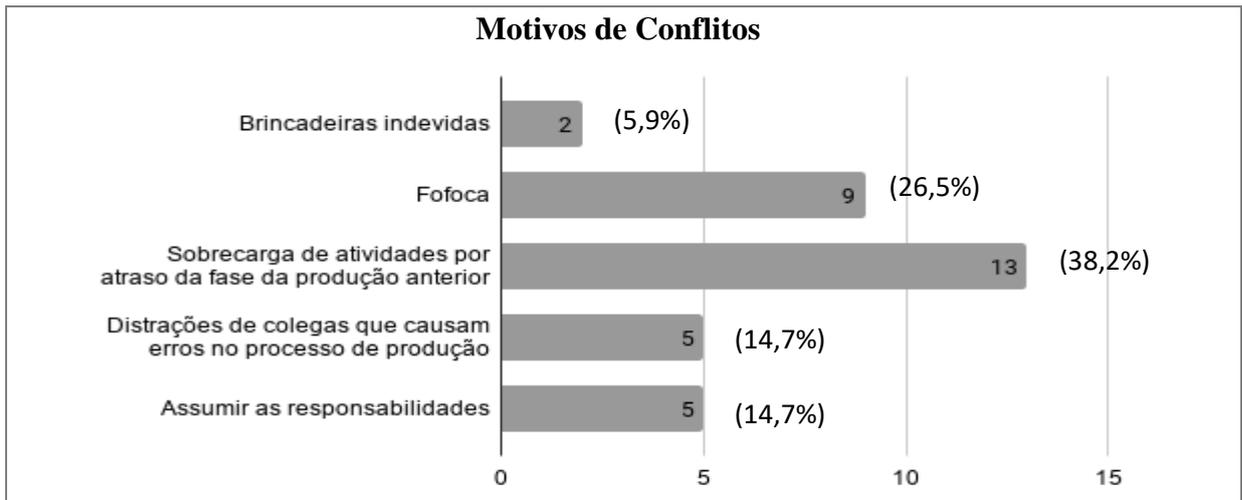


FIGURA3- O que motiva os conflitos na linha de produção

Fonte: dados da pesquisa

Nessa pesquisa, na percepção dos participantes, o comportamento do líder em situação de conflitos varia em negociador, 76,5% (n=26); competitivo 17,6% (n=6); impeditivo 5,9% (n=2) (figura 4). O líder que adota o comportamento negociador busca encontrar soluções satisfatórias para todos envolvidos, como demonstra o estudo de Morgan (2013). O estilo de liderança e a cultura organizacional apontam a forma que a empresa trabalha. O líder tem o papel de promover regras formadoras de condutas da cultura organizacional, já que possui o poder de recompensar e punir seus seguidores. Sobre cultura, comunicação e liderança nas organizações, Tondello *et al.* (2017), ressaltam que a postura do líder é crucial para a qualidade das atividades desenvolvidas pelos subordinados, portanto, a comunicação clara da liderança se faz relevante.

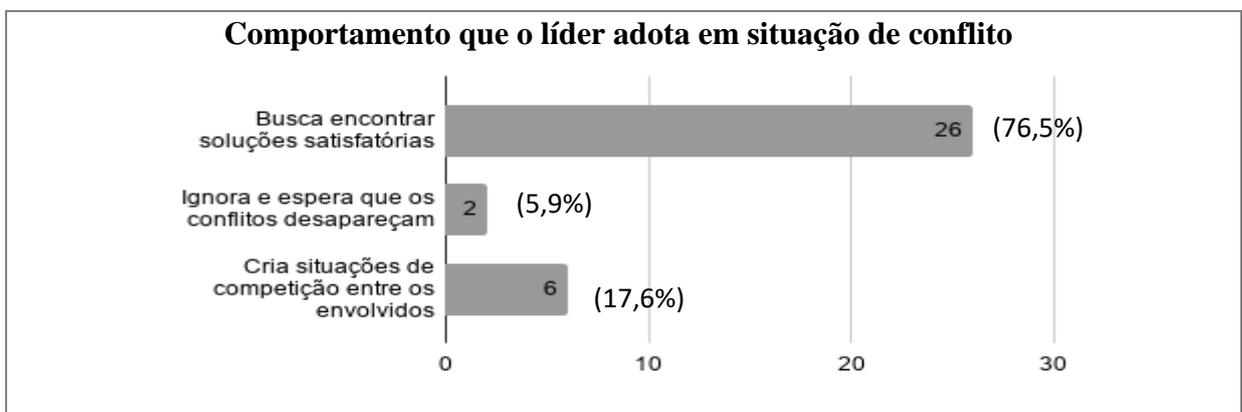


FIGURA 4- Comportamento que o líder adota em situação de conflito

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao comportamento dos liderados em situações de conflitos, os pesquisados apontaram em 61,8% (n=21) procuram o líder para resolver; 20,6% (n=7) discutem entre si e

resolvem e 17,6% (n=6) utilizam as duas alternativas, ou seja, procuram o líder para resolver, discutem entre si e resolvem (figura 5). Esses dados condizem com o estudo de Santos e Abella (2017), que afirmam que o conflito organizacional é a divergência de interesses existente em uma equipe, presente em todas as organizações, e os líderes têm a função de administrar esta situação. Sendo assim, é natural a administração de conflitos nas atividades da liderança. As pessoas esperam do líder a resolução dos problemas advindos dos conflitos.

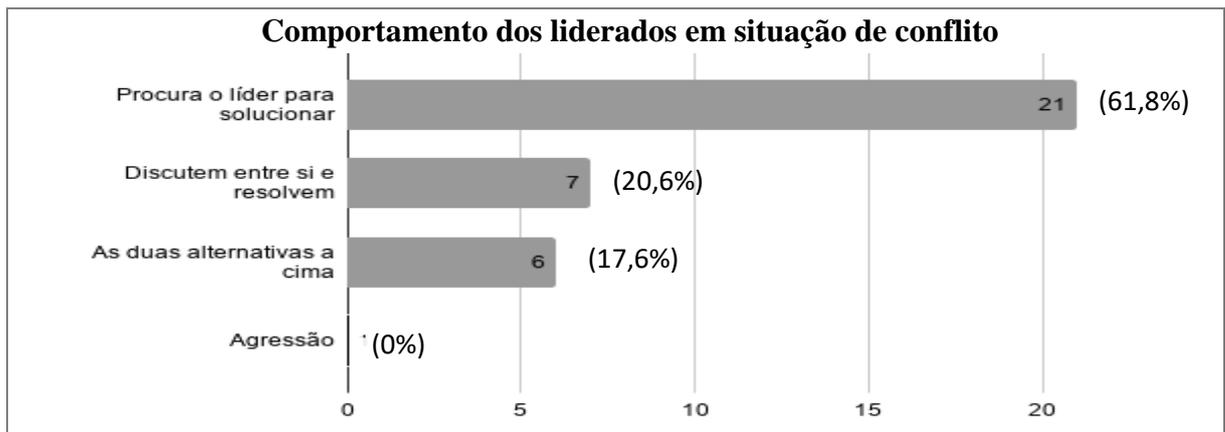


FIGURA 5- Comportamento dos liderados em situação de conflitos na linha de produção

Fonte: dados da pesquisa

A maioria dos participantes afirmou que os conflitos atrapalham o desempenho (produtividade) das pessoas na linha de produção, sendo 94,1% (n=32) responderam que sim e 5,9% (n=2) responderam que não (figura 6), corroborando o estudo de Pinto *et al.* (2018), que preconizam que, os trabalhadores da linha de produção precisam sentir-se integrados e exigem um ambiente saudável, que proporciona o bem-estar e um bom relacionamento entre eles para serem mais produtivos. Tendo em vista isso, o nível de produtividade desses sistemas, pode variar de acordo com o clima organizacional percebido pelas partes envolvidas.

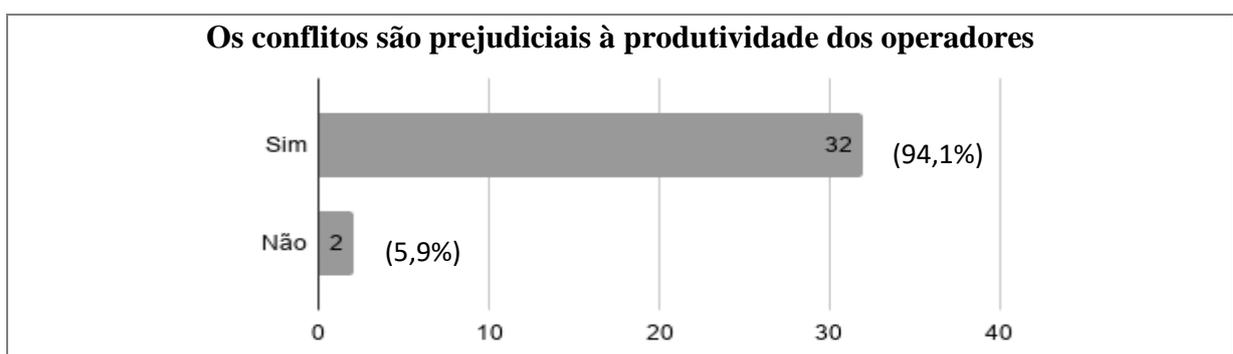


FIGURA 6- Se os conflitos atrapalham o desempenho das pessoas da linha de produção

Fonte: dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresentou o quanto é contra produtora uma situação conflituosa em uma organização, sobremaneira em linhas de produção, cuja característica de integração mandatória de atividades impõe convívio harmonioso para que as operações também fluam harmonicamente. Este cenário fica patente na concordância da quase totalidade dos entrevistados 94,1% (n=32) de que os conflitos são prejudiciais à produtividade dos operadores e da declaração da maioria dos operadores 70,6% (n=24) de que a linha de produção é um setor mais propício a situações de conflitos do que os demais setores da empresa. A linha de produção como terreno mais fértil para situações de conflito foi atestada também pelas declarações que levam a concluir que a maioria dos motivos de conflitos é gerada dentro das linhas de produção pela necessidade do trabalho em equipe: sobrecarga de atividades por atraso da fase da produção anterior 38,2% (n=13) e distrações de colegas que causam erros no processo de produção 14,7% (n=5) que perfazem 52,9 % (n=18) das respostas.

O líder foi o caminho apontado pelos respondentes para dirimir situações de natureza complexa como a do conflito, sendo o canal acessado com maior frequência para resolução de conflitos 61,8% (n=21), contra 20,6% (n=7) que discutem entre si e tentam resolver e 17,6% (n=6) que utilizam as duas opções. Sendo que houve um equilíbrio relativo no percentual de respostas quanto ao estilo de liderança: para 55,9% (n=19) dos participantes, a liderança possui o estilo democrático e para 41,2% (n=14), autocrático, podendo-se concluir que, independente do estilo de liderança, o líder é quem entra como mediador destas adversidades e possui papel indispensável e fundamental na gestão de conflitos e, conseqüentemente, na performance da produtividade.

A pesquisa limitou-se à participação de 34 operadores de produção, que responderam um questionário semiestruturado enviado via *online*. Pela inevitabilidade de conflitos nas organizações, sugere-se novos estudos acerca do tema, para verificação de inovações de medidas preventivas e de saneamento de conflitos.

REFERÊNCIAS

COSTA, João Paulo Oliveira da *et al.* **Liderança gerencial**: estudo de caso na empresa GEAP. *Revista de Administração e Contabilidade – RAC*. Belém, v. 2, n. 4, p.1-13, mensal Set/2015. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?>>, Acesso em: 13 out. 2018.

GALVÃO, Célia Mara. **Liderança carismática: interação com culturas organizacionais fortes e fracas.** Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?>>. Acesso em: 13 out. 2018.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Isaac Messias Diniz *et al.* **Balanceamento de linha e arranjo físico: estudo de caso em uma linha de produção de cabines para máquinas de construção.** *Revista Exacta.* São Paulo, vol. 15, n. 1, p. 101-110, 2017. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?>> Acesso em: 31 mar. 2019.

PINTO, Lucas Gualberto. *etal.* **Conceitos e fatores determinantes para o alcance da produtividade.** *Revista Ideias & Inovação.* Aracaju, v. 4, n.3, p. 123-130, Ago/2018. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?>> Acesso em: 01 abr. 2019.

SANTOS, Luzineide Carvalho dos; ABELLA, Nilda Teresinha Teixeira. **Gestão de conflitos organizacional.** *Revista Multidebates.* Palmas, n. 2, p.219-225, mensal, Nov/2017. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?>> Acesso em: 23 set.2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TONDELLO, Jayne. *et al.* **Cultura, comunicação e liderança nas organizações: percepção de líderes e liderados.** *Revista Connexio -ISSN 2236-8760,* Caxias do Sul. 6 n. 1, p. 73-90, mensal, Dez/2017. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?>> Acesso em: 13 out. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

1. Você trabalha nessa linha de produção há quanto tempo?

1 a 6 meses

1 a 5 anos

6 meses a 1 ano

mais de 5 anos

2. Na sua percepção, o seu líder é:

Pouco comunicativo e só passa as metas e regras.

Comunicativo, que permite a liberdade de opinião de todos.

Liberal, apenas analisa o resultado das metas.

3. Em sua opinião, a linha de produção é um setor de trabalho que expõe o trabalhador a mais situações de conflitos do que os demais setores da empresa?

Sim

Não

4. Na sua percepção, o que motiva os conflitos na linha de produção? Aponte apenas um motivo. Aquele que você julga ser o principal motivador de conflitos.

Sobrecarga de atividades por atraso da fase da produção anterior.

Distrações de colegas que causam erros no processo de produção.

Assumir as responsabilidades.

Fofoca.

Brincadeiras indevidas.

5. Quando ocorre alguma adversidade (conflito) entre integrantes da linha, o líder adota qual comportamento?

Ignora e espera que os conflitos desapareçam.

Busca encontrar soluções satisfatórias.

Cria situações de competição entre os envolvidos.

6. Quando ocorre algum conflito, em sua opinião, as pessoas envolvidas buscam que tipo de atitude?

Procura o líder para solucionar.

Discutem entre si e resolvem.

As duas alternativas acima.

Agressão.

7. Na sua percepção, os conflitos atrapalham o desempenho das pessoas na linha de produção?

Sim

Não

ANEXO I - TERMO DE CONSENTIMENTO E ESCLARECIMENTO – TCLE

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a), desta pesquisa do projeto de extensão “As Influências da Gestão de Conflitos na produtividade em Linhas de Produção em uma empresa do interior de Minas Gerais”. Seus dados pessoais em hipótese alguma serão utilizados ou divulgados, os formulários não são nominais. As informações são sigilosas e para utilização apenas com fins científicos.

Li e aceito participar da pesquisa ()

Li, mas não aceito participar da pesquisa ()