



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS

QUE CONFLITO É ESSE? – AS MÚLTIPLAS FASES E FACES DO PROCESSO
CONFLITUOSO: O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

JANAYNA SOUTO LEAL

CAMPINA GRANDE – PB

2009

JANAYNA SOUTO LEAL

**QUE CONFLITO É ESSE? – AS MÚLTIPLAS FASES E FACES DO PROCESSO
CONFLITUOSO: O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento às exigências legais, para obtenção do Grau de Especialista.

Orientadora: Profa. Msc. Hildegardes Santos de Oliveira.

CAMPINA GRANDE – PB

Novembro/2009

L435q Leal, Janayna Souto.

Que conflito é esse? - as múltiplas fases do processo conflituoso: o caso de uma concessionária de veículos. / Janayna Souto Leal. - Campina Grande - PB: [s.n], 2009.

72 f.

Orientador: Professor Me. Hildegardes Santos de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Humanidades.

1. Gestão de conflitos - setor de vendas. 2. Estudo de percepção. 3. Concessionária de veículos - conflitos. 4. Conflitos organizacionais. 5. Gestão de conflitos - empresas. 6. Administração de empresas - conflitos. 7. Modelos de conflitos - empresas. I. Oliveira, Hildegardes Santos de. II. Título.

CDU:658(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

JANAYNA SOUTO LEAL

**QUE CONFLITO É ESSE? – AS MÚLTIPLAS FASES E FACES DO PROCESSO
CONFLITUOSO: O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**

Monografia aprovada em ____ de _____ de 2009.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Msc. Hildegardes Santos de Oliveira
Orientadora

2º Membro

3º Membro

CAMPINA GRANDE – PB

Novembro/2009

À minha querida mãe e ao meu saudoso pai que me ensinaram a tentar ser a cada dia uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha maravilhosa mãe e ao meu saudoso pai, do íntimo dos meus mais nobres sentimentos, devo toda a minha vida a vocês.

À minha orientadora Hildegardes Santos de Oliveira, por sua postura paciente e fraternal, onde através de seus conhecimentos científicos e de vivência me ajudaram a levar adiante meu trabalho.

Aos meus colegas de sala, pela colaboração, amizade e dedicação imensuráveis no que diz respeito a partilhar momentos inesquecíveis durante esse um ano e meio de estudo.

Às pessoas que trabalharam indiretamente comigo em busca de um único objetivo: o melhor resultado na execução desse trabalho e na coleta de dados.

E a todos aqueles que de alguma maneira, direta ou indireta, contribuíram para a realização desse trabalho.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	INCOMPATIBILIDADES OBSERVADAS NO SETOR DE VENDAS	49
TABELA 2 –	SITUAÇÕES DE CONFLITO OBSERVADAS NO SETOR DE VENDAS	51
TABELA 3 –	CAUSAS DA OCORRÊNCIA DE CONFLITOS NO SETOR DE VENDAS	52
TABELA 4 –	CAPACIDADE PARA DETECTAR A OCORRÊNCIA DE CONFLITOS.....	53
TABELA 5 –	INTENÇÕES DE RESPOSTA EM SITUAÇÕES DE CONFLITO	55
TABELA 6 –	CONTINUUM DE INTENSIDADE DOS CONFLITOS NO SETOR DE VENDAS	57
TABELA 7 –	CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS OBSERVADAS NO SETOR.....	58
TABELA 8 –	CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS OBSERVADAS NO SETOR.....	59
TABELA 9 –	TIPO DE CONFLITOS PREDOMINANTES NO SETOR DE VENDAS	60

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

FIGURA 1 – CONTINUUM DE INTENSIDADE DOS CONFLITOS	24
QUADRO 1 – FASES E TIPOS DE CONFLITO	45

LEAL, Janayna Souto. **Que conflito é esse? – As múltiplas fases e faces do processo conflituoso: o caso de uma concessionária de veículos**. Monografia Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas UFCG / Centro de Humanidades / UAAC. Campina Grande – PB, 72 p.

RESUMO

Em todo processo que envolve as relações humanas sempre existirão situações de conflito. Entretanto, o conflito não é algo necessariamente ruim, dependendo de como é administrado. No ambiente organizacional há muitas fontes geradoras de conflitos, pois as organizações são essencialmente constituídas por pessoas que possuem personalidades, atitudes e valores diferenciados, levando a comportamentos e relacionamentos nem sempre harmoniosos. Portanto, é preciso gerenciar adequadamente o processo conflituoso para que se chegue a um acordo favorável às partes envolvidas. Nesse contexto, o presente trabalho é fruto de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo que teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores em relação aos conflitos existentes no setor de vendas de uma concessionária de veículos localizada na cidade de Campina Grande – PB, tomando por base o modelo de Robbins (1979). Os resultados obtidos revelaram que os conflitos de processo constituem o tipo predominante na percepção dos colaboradores do setor e estão situados ainda no primeiro degrau da escala do continuum de intensidade dos conflitos, representados por “desacordos ou mal-entendidos leves”, já que apesar de perceber e assumir a existência de conflitos no setor, a maioria dos colaboradores ainda não vê tais conflitos como algo destrutivo para a empresa.

Palavras-chaves: Conflitos; Percepção; Colaboradores.

ABSTRACT

In all process that engages human relations always will exist conflict situations. Meanwhile, a conflict is not necessary something bad, depending how is managed. In the organizational environment it's many times generative source of conflict, since this organizations are essentially composed by persons that have them own personality, distinguish attitudes and values, leading to behaviors and relationship not always harmonious. So, it's necessary to manage appropriate process conflict to come to favorable agreement to all involved. In this context, the present work is the result of a research character exploratory and descriptive like analyze objective the collaborators perception in relation to existing conflicts in sails sector of a cars concessionary with localization in Campina Grande city – PB, taking by base the model of Robbins (1979). The results achieved reveal that process conflicts establish the prevailing type on collaborators perception in the sector and are establish already in first scale degree of continuous conflict intensity, representing for “lights disagreements or misunderstandings”, so that nevertheless and assume the conflict existence in sector, the majority collaborators do not seem such conflicts as something destructive to the company.

Main words: Conflicts. Perception. Collaborating.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 O que é conflito?	16
2.2 Transições na conceituação do conflito	17
2.3 Tipologia dos conflitos	18
2.4 Categorias dos conflitos	19
2.4.1 Conflitos Intrapessoais	19
2.4.2 Conflitos Interpessoais	21
2.4.3 Conflitos Organizacionais.....	22
2.5 Níveis de intensidade do conflito.....	23
2.6 Possíveis causas do conflito	25
2.7 Aspectos da gestão de conflitos.....	26
2.8 Habilidades para a gestão eficaz do conflito	26
2.8.1 Diagnosticar a natureza do conflito	27
2.8.2 Envolver-se no conflito	27
2.8.3 Escutar	28
2.8.4 Resolver o problema	28
2.9 Estilos de gestão de conflitos.....	28
2.10 Visão positiva do conflito	30
2.11 Consequências do conflito	31
2.12 Modelos de conflito	32
2.12.1 Modelo de Walton e Dutton	32
2.12.2 Modelo de Pondy	33
2.12.3 Modelo de De Dreu adaptado	34
2.12.4 Modelo de Robbins.....	35
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Caracterização da pesquisa	43
3.2 Ambiente da pesquisa	44
3.3 Instrumentos de coleta de dados	44

3.4 Análise e tratamento dos dados	46
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 Perfil dos respondentes	48
4.2 Percepção dos respondentes em relação aos conflitos	48
4.2.1 Fase I – Oposição inicial ou incompatibilidade.....	48
4.2.2 Fase II – Conhecimento ou Personalização	50
4.2.3 Fase III – Intenções de Resposta.....	54
4.2.4 Fase IV - Comportamento	56
4.2.5 Fase V - Resultados	58
4.2.6 Tipo de conflito predominante no setor	60
CONCLUSÕES E SUGESTÕES	62
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICES	68

CAPÍTULO 1
INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Ninguém consegue viver sozinho, isolado do convívio humano. As pessoas precisam conviver e interagir umas com as outras, motivadas por necessidades como viver em sociedade, compartilhar situações e momentos, realizar desejos, ou seja, precisam manter relações interpessoais, precisam comunicar-se.

Entretanto, a prática das relações interpessoais representa muito mais do que provocar, estabelecer ou manter contato com as outras pessoas, implica na assimilação de atitudes e estados de espírito que podem resultar tanto em momentos de harmonia e cooperação como de atrito e conflito.

Segundo Gerzon (2006), desde que duas ou mais pessoas não vejam o mundo da mesma forma, é normal o surgimento de uma controvérsia ou desacordo. Qualquer pessoa que concordar com alguém o tempo todo, provavelmente estará falando aquilo que o outro está querendo ouvir e não o que ela realmente acredita.

Um dos motivos para se atribuir ao conflito o rótulo de algo ruim, geralmente está relacionado aos aspectos emocionais que são desencadeados a partir da ocorrência de uma situação conflitual. Na verdade, o conflito não é bom nem mau. Ele apenas sinaliza que algo precisa ser modificado e quanto mais rapidamente ele for tratado, poderá render resultados mais gratificantes, estimulando os indivíduos a buscarem soluções para os problemas de forma conjunta, de modo a criar um ambiente de ajuda mútua e até de harmonia e cooperação entre as pessoas.

Nas organizações, quando os conflitos não recebem a devida atenção por parte dos gestores, a tendência é de que eles se intensifiquem, assumindo proporções que acabam interferindo no clima organizacional e afetando de forma negativa o comportamento das pessoas no trabalho, sua motivação, comprometimento e conseqüentemente sua produtividade.

Portanto, as organizações precisam estar atentas à ocorrência dos conflitos no ambiente de trabalho, procurando sempre identificar suas origens e conseqüências, a fim de evitar a propagação desses efeitos negativos e, na medida do possível, transformando as situações de conflito em oportunidades de cooperação e agregação de valor à equipe de trabalho.

Uma vez que o conflito está presente no cotidiano de todas as organizações, e sendo impossível a sua eliminação, cabe aos gestores a missão de compreendê-lo

e gerenciá-lo de forma eficaz, daí justifica-se a importância de se realizar pesquisas em torno dessa temática, a fim de contribuir para uma melhor compreensão das nuances que envolvem o tema.

Neste sentido, o presente estudo foi realizado no setor de vendas de uma concessionária de veículos, doravante denominada de empresa Delta, localizada em Campina Grande – PB, e procurou responder ao seguinte questionamento: **Quais os tipos de conflito existentes no setor de vendas da empresa Delta e como são percebidos pelos seus colaboradores?**

Partindo desse questionamento, este trabalho teve como objetivo geral: **Analisar a percepção dos colaboradores em relação aos conflitos existentes no setor de vendas da empresa Delta, com base no modelo de Robbins (1979).**

Para possibilitar o alcance do objetivo geral foram estabelecidos também os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os tipos de conflitos existentes no setor de vendas da empresa Delta;
- Verificar a percepção dos colaboradores em relação aos conflitos identificados;
- Classificar os conflitos identificados no setor pesquisado, de acordo com o modelo de Robbins (1979).

Quanto à organização e apresentação do conteúdo, o presente relatório encontra-se estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1** – Introdução;
- **Capítulo 2** – Fundamentação Teórica: Apresenta as principais bases teóricas que deram suporte à realização da pesquisa;
- **Capítulo 3** – Aspectos Metodológicos: Apresenta a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa;
- **Capítulo 4** – Apresentação e Análise dos Resultados: Apresenta e analisa os dados coletados na pesquisa de acordo com os objetivos traçados;
- **Capítulo 5** - Considerações Finais e – Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões e contribuições do estudo.

CAPÍTULO 2
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O que é conflito?

Diferenças de objetivos e interesses pessoais são inevitáveis e estão presentes nos relacionamentos entre pessoas seja no ambiente familiar, social ou organizacional. Tais diferenças são potencialmente causadoras de situações conflituosas, de modo que os conflitos estão presentes nas relações entre os indivíduos, fazendo parte do seu cotidiano pessoal ou profissional. O modo como tais conflitos são percebidos e gerenciados constitui um dos fatores determinantes do sucesso ou fracasso nos relacionamentos pessoais e no desempenho de muitas organizações.

Segundo De Dreu (*apud* Pereira e Gomes 2007, p.2) “o conflito é um processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo”. Nessa mesma perspectiva, Robbins (2005, p.326) define conflito como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Referindo-se ao ambiente organizacional, Montana e Charnov (2003, p.322) definem o conflito como “a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização”.

Percebe-se, portanto, de acordo com estes autores que o conflito traz implícita a idéia de discordância, oposição ou divergência entre os envolvidos, de modo que esse processo pode desencadear desde pequenas discussões, onde há diferentes pontos de vistas, até situações mais severas, onde as partes se esforçam no sentido de prejudicar ou destruir umas às outras, frustrando o alcance das metas e o desenvolvimento dos interesses de seus opositores.

2.2 Transições na conceituação de conflito

Assim como outros temas estudados na área de gestão de pessoas, o conflito passou por várias fases conceituais, sendo alvo de diferentes visões defendidas por diversos estudiosos do assunto ao longo de várias décadas. Robbins (2005) apresenta de forma sucinta as três mais importantes escolas de pensamento e suas respectivas visões sobre o conflito.

A **abordagem tradicional** é a mais antiga destas abordagens. De acordo com ela, todo conflito era considerado ruim, sendo visto como algo violento, destrutivo e irracional. Na concepção dos defensores desta abordagem, devido aos seus aspectos negativos, o conflito é sempre danoso e deve ser evitado. Este pensamento prevaleceu nas décadas de 1930 e 1940.

A **visão de relações humanas**, que dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 1970, argumentava que o conflito ocorre de modo natural nos grupos e organizações, e que por ser algo inevitável deve simplesmente ser aceito. Para os defensores dessa abordagem, o conflito não pode ser eliminado e há situações em que pode até ser benéfico para o desempenho do grupo.

A **visão interacionista**, por sua vez, não só aceita o conflito, como também o encoraja. Os autores que partilham dessa linha de pensamento afirmam que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo pode vir a tornar-se estático, apático e insensível às necessidades de mudança e inovação. Assim, essa abordagem defende que os líderes devem manter constantemente um nível mínimo de conflito, que seja suficiente para que o grupo mantenha-se viável, autocrítico e criativo.

Porém, a visão interacionista não admite que todos os conflitos sejam bons. O que torna um conflito bom ou ruim é a sua natureza. Isto pode ser melhor compreendido a partir de um estudo mais detalhado acerca da tipologia dos conflitos, conforme abordado no tópico a seguir.

2.3 Tipologia dos conflitos

Quanto à sua natureza, os conflitos podem ser **funcionais** (formas construtivas de conflitos) e **disfuncionais** (formas destrutivas de conflitos). Robbins (2005) afirma que os conflitos funcionais apóiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho, enquanto os conflitos disfuncionais geram consequências destrutivas que atrapalham o desempenho do grupo.

Para distinguir quando um conflito é funcional ou disfuncional, o mesmo autor recomenda que seja necessário observar o tipo de conflito existente. Segundo ele, existem três tipos de conflito: **de tarefa, de relacionamento e de processo**. O conflito de tarefa relaciona-se ao conteúdo e aos objetivos do trabalho. O conflito de relacionamento, como o próprio nome indica, refere-se às relações interpessoais. Já o conflito de processo está relacionado aos métodos de trabalho, ou seja, à maneira como o trabalho é realizado.

Ainda segundo Robbins (2005, p. 327): “Os estudos demonstram que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais”. O autor explica que isto ocorre porque há indícios de que, nos conflitos de relacionamento, o atrito e as hostilidades entre as pessoas contribuem para aumentar os choques de personalidades, reduzindo a compreensão mútua e impedindo a realização das tarefas organizacionais.

Quanto aos conflitos de tarefa e de processo, o mesmo autor afirma: “Por outro lado, níveis reduzidos de conflito de processo e níveis baixos a moderados de conflito de tarefa são funcionais” (ROBBINS, 2005, p. 327).

Vale ressaltar que, se não forem mantidos em níveis baixos a moderados, os conflitos de processo e de tarefa podem tornar-se disfuncionais, prejudicando, assim, o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que as pessoas passarão a trabalhar com propósitos difusos. Daí a importância de se monitorar constantemente os níveis dos conflitos, independentemente da sua natureza.

Outros tipos de conflito são descritos por Nascimento e El Sayed (2002) como:

- **Conflito latente:** não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência.

- **Conflito percebido:** os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;
- **Conflito sentido:** é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente;
- **Conflito manifesto:** trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

A identificação do tipo de conflito existente pode ajudar a encontrar a melhor estratégia para administrá-lo, isso é muito útil, tendo em vista que para cada tipo de conflito identificado são necessárias ações diferenciadas.

2.4. Categorias do Conflito

De acordo com Pereira e Gomes (2007, p.2), os conflitos também foram classificados em categorias que facilitam a sua identificação, a saber: Conflitos intrapessoais, conflitos interpessoais e conflitos organizacionais. As três categorias serão comentadas a seguir.

2.4.1. Conflitos Intrapessoais

O conflito intrapessoal é aquele que se desenvolve dentro do próprio indivíduo, podendo estar relacionado às idéias, pensamentos, emoções, valores, predisposições. Esta categoria subdivide-se em quatro modalidades de conflito:

- **Conflito Atração-Atração** – A pessoa está perante uma situação de escolha de alternativas atraentes, para escolher uma delas terá que rejeitar a outra, já que ambas não podem ser realizadas

simultaneamente. É o conflito mais simples, em que teoricamente o indivíduo se aproximará daquela que julgar estar mais perto, ou mais fácil de atingir.

- **Conflito Repulsão-Repulsão** – Este conflito corresponde às situações em que a pessoa está perante duas alternativas desagradáveis, e tem vontade de rejeitá-las, mas tem dificuldade em fazê-lo simultaneamente. Se não optar, implica automaticamente que qualquer das opções se imponha. Teoricamente este tipo de conflito é menos fácil de resolver do que o anterior. Se propusermos a alguém que decida entre ficar sem a sua casa ou sem os seus rendimentos sensivelmente iguais, a escolha pode levar muito tempo ou mesmo prolongar-se indefinidamente.
- **Conflito Atração-Repulsão** – Tipo de conflito em que a pessoa está perante situações de decisão, onde tem que decidir se deve aproximar-se ou afastar-se de um alvo que, ao mesmo tempo, lhe causa atração e receio. Este tipo de conflito pode ser considerado como o mais usual, pois se refere às situações constituídas por características positivas e por outras negativas. O caso dos vícios, como o tabaco ou outro tipo de drogas origina situações em que o indivíduo tem como positivo a satisfação do momento pelo consumo, mas ao mesmo tempo, a parte prejudicial para a sua saúde.
- **Dupla Atração-Repulsão** – O quarto tipo de conflito é o de “dupla atração-repulsão” em que o indivíduo tem que decidir entre dois alvos, quaisquer deles com aspectos positivos e negativos. Por exemplo, no seqüestro de reféns, se vai a polícia entrar em confronto direto ou negociar com os seqüestradores? O confronto direto tanto pode ser bom resultado como transformar-se numa catástrofe. Do mesmo modo, a negociação pode tornar-se um êxito, mas também pode dar azar. São situações difíceis em que tem de se tomar em consideração vários fatores, tais como: valor e atração pelo objetivo, sua proximidade, vantagens e desvantagens e etc.

Logo, o surgimento desse tipo de conflito em algum momento da vida de qualquer indivíduo é inevitável, pois como cada um dispõe de sentimentos, idéias,

planos e desejos, conseqüentemente, isso acarreta em dúvidas e escolhas, que acabam gerando naturalmente o conflito intrapessoal.

2.4.2 Conflitos Interpessoais

Outra categoria de conflitos refere-se aos chamados conflitos interpessoais que nascem entre indivíduos pelas seguintes circunstâncias:

- **Diferenças individuais** – As diferenças em vários níveis entre pessoas podem causar situações inevitáveis de conflito. Essas diferenças podem estar presentes nos valores, crenças, atitudes, sexo, idade e experiências, fazendo com que as várias situações sejam analisadas de múltiplas maneiras, pelos vários sujeitos, levando inevitavelmente a situações de divergência de pontos de vista.
- **Limitações dos recursos** – Infelizmente, a disponibilidade de recursos é limitada nas organizações, grupos ou famílias, nenhum deles dispõe de todos os recursos que necessita ou deseja. Logo, para que a partilha dos recursos seja efetuada de uma forma justa há necessidade de tomada de decisões: Quem ocupa o espaço? Quem executa este trabalho? Quem usa este recurso? Quem é informado? Quem tem o poder?
- **Diferenciação de Papéis** – A dificuldade em definir quem pode dar ordem ao outro poderá dar origem a conflitos interpessoais.

Enfim, a prática das relações interpessoais representa muito mais do que provocar, estabelecer ou manter contato com as outras pessoas, implica na assimilação de atitudes e estados de espírito que podem resultar tanto em momentos de harmonia e cooperação, como de atrito e conflito.

2.4.3 Conflitos Organizacionais

Os conflitos advêm de diferentes motivos, inclusive, a própria estrutura organizacional constitui uma fonte potencial de conflito. Vários estudos identificam as razões pelas quais os conflitos ocorrem. As razões selecionadas são:

- **Relações de trabalho** - a relação empregador/empregado é a causa de pelo menos dois tipos de conflito: a equivalência atribuída à troca da força do trabalho pelo salário recebido e o relacionamento subordinação/autoridade entre o empregado e o empregador;
- **Competição em função de recursos escassos** - como os recursos são geralmente escassos, o modo como o pessoal, o dinheiro, o espaço e os equipamentos são partilhados, pode ser uma fonte de conflito;
- **Ambigüidade em relação à autoridade e a responsabilidade** - quando não há clareza e aceitação acerca da autoridade, ou seja, de quem manda e de quem deve obedecer, especialmente em relação a determinadas obrigações a serem cumpridas, isto pode desencadear um conflito. A própria estrutura de regras da empresa que se tenta impor aos trabalhadores pode também ser uma fonte de conflito;
- **Interdependência** - quando existe encadeamento entre diversas pessoas no que se refere à realização de determinadas tarefas, o não cumprimento das obrigações por parte de algumas delas, pode dar origem a um conflito, devido à falta de cumprimento se refletir no desempenho de todas;
- **Diferenciação** - quando existe elevada especialização nas tarefas e funções, os membros de outros grupos não especializados são vistos como menos competentes ou merecedores;
- **Perspectivas, valores e interesses** - Quando as perspectivas, valores e interesses não são comuns entre as pessoas, tornando-se uma fonte potencial de conflito.

- **Autonomia e desejos** – quando algumas pessoas que trabalham na empresa demonstram excessiva autonomia e ambição, bem como espírito crítico em excesso ou maior aspiração profissional, isto pode ser uma fonte potencial de conflito.

Os conflitos organizacionais não devem ser negligenciados, independentemente da direção que os mesmos possam tomar. Podem representar um perigo para a organização quando caminham no sentido disfuncional. Mas também podem ser utilitários, quando funcionais, impedindo que a organização caia na estagnação, estimulando a inovação, à introdução de novas idéias e soluções, ou seja, podendo ser um fator potencializador para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

2.5 Níveis de intensidade do conflito

O surgimento de um conflito pode vir de uma pequena divergência de opiniões, se agravando até alcançar um nível de hostilidade que é denominada conflito destrutivo. De acordo com Nascimento e El Sayed (2002), a evolução dos conflitos e suas características estão relacionadas em níveis conforme descritos a seguir:

- **Nível 1 - Discussão:** é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;
- **Nível 2 - Debate:** neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;
- **Nível 3 - Façanhas:** as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida;
- **Nível 4 - Imagens fixas:** são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

- Nível 5 - Loss of face (“ficar com a cara no chão”): trata-se da postura de “continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim”, o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;
- Nível 6 - Estratégias: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;
- Nível 7 - Falta de humanidade: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;
- Nível 8 - Ataque de nervos: nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;
- Nível 9 - Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

Dependendo da importância que se dá ao conflito, ele tende a crescer e a se agravar. Porém, quando é reconhecido e as ações corretivas são aplicadas imediatamente, poderá ser resolvido e transformar-se numa força positiva, capaz de mudar hábitos e nos estimular a buscar resultados mais positivos.

Percebe-se que os conflitos podem apresentar diferentes níveis, sendo importante em uma situação conflituosa verificar em que nível cada conflito se encontra, pois essa informação será útil na busca por soluções que sejam satisfatórias para as partes envolvidas, de maneira mais ágil e prática, evitando assim perda de tempo e complicações decorrentes de ações equivocadas ou tomadas tardiamente.

As mudanças de nível ou intensidade do conflito formam a base para a chamada “escalada do conflito”, onde a mesma reflete-se no aumento de quantidade de temas em disputa, na hostilidade crescente de táticas coercivas, no

empobrecimento dos níveis de confiança mútua e na rigidez das posições. Os níveis de escalada do conflito segundo Thomas (*apud* Pereira e Gomes 2007) podem ser:

- Racionalidade e controle – as partes têm consciência das tensões, mas tentam saná-las de modo racional e controlado. Ainda adotam algum comportamento cooperativo;
- Rompimento da relação – a relação entre as partes passa a ser principal fonte da tensão. A desconfiança, desrespeito e hostilidade pessoais tomam lugar. Cada parte já não desenvolve modos de resolver o problema conjuntamente, encarando a outra como mero empecilho.
- Agressão e destruição – predominam o desejo de destruição mútua. Cada parte encara a outra como desprovida de dignidade e credibilidade, adotando estratégias irracionais que podem colocar em risco a própria sobrevivência.

Logo, também para esse autor, o conflito cresce de forma gradativa. O seu surgimento ocorre de forma pequena e dependendo do modo como é conduzido, ele pode ou não tomar proporções maiores, seguindo assim, uma escalada que pode ganhar níveis mais intensos ou menos intensos.

Outra forma de compreender os diversos níveis de intensidade dos conflitos é apresentada por Robbins (2005), através de um continuum de intensidade, com uma escala que varia de “nenhum conflito” até o nível de “conflito aniquilador” conforme ilustrado na figura abaixo:

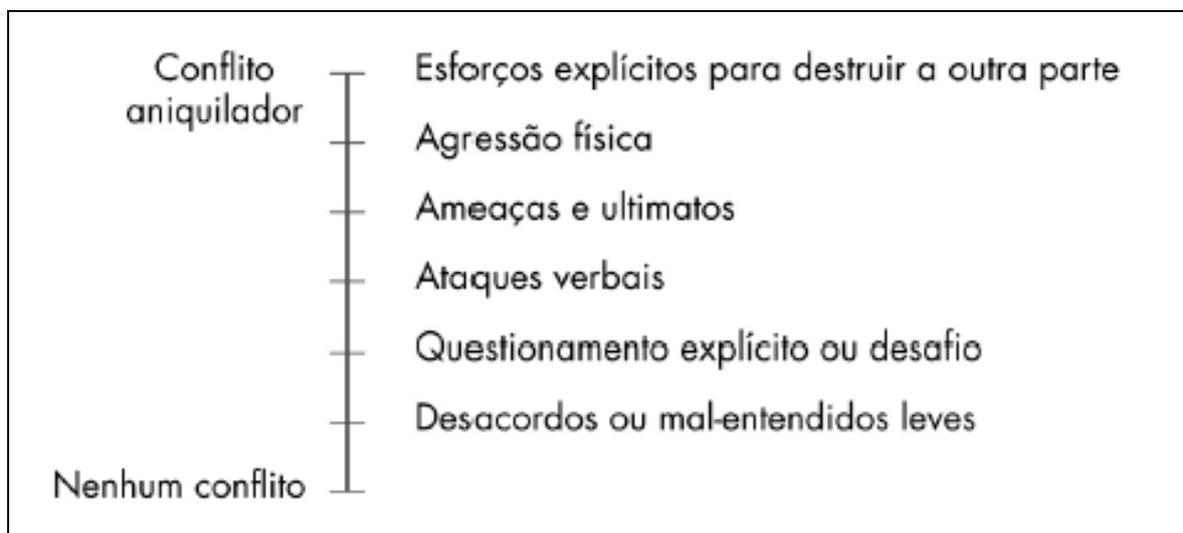


Figura 1. Continuum de Intensidade dos Conflitos
Fonte: Robbins (2005, p. 332)

Os conflitos quando situados em níveis baixos de intensidade (Desacordos ou mal-entendidos leves) a níveis moderados de intensidade (Questionamento explícito ou desafio) podem ser considerados funcionais. Entretanto, quando atingem os níveis mais elevados de intensidade (que variam de ataques verbais até esforços explícitos para destruir a outra parte) passam a ser disfuncionais. Portanto, sobretudo no ambiente organizacional, deve-se procurar manter os conflitos em níveis baixos a moderados na escala de intensidade.

2.6 Possíveis causas do conflito

Para se administrar os conflitos, é fundamental que se conheça as possíveis causas do seu surgimento que, segundo Nascimento e El Sayed (2002), são:

- Experiência de frustração de uma ou ambas as partes: algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental que impossibilite o alcance de alguma meta e/ou objetivo;
- Diferenças de personalidade: explicam os desentendimentos tanto no ambiente familiar como no ambiente profissional, e se revelam no relacionamento diário por meio de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;
- Metas diferentes: estabelecimento e/ou recebimento de metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que pode levar à formação de tensões;
- Diferenças em termos de informações e percepções: obtenção de informações e análises à luz dos conhecimentos e referenciais próprios, sem levar em conta o outro lado por ser uma forma diferente de enxergar as coisas.

Conhecer as causas dos conflitos existentes, principalmente quando se trata de um ambiente de trabalho, é uma medida indispensável no processo de gestão de conflitos. Portanto, cabe à organização e aos seus gestores a responsabilidade

neste sentido, sendo fundamental desenvolver a habilidade e a sensibilidade dos mesmos no trato com situações conflituosas para detectarem as possíveis causas do conflito de modo que possam tomar as devidas providências, a fim de sanar os problemas existentes ou mesmo revertê-los em situações de cooperação. Daí a importância de uma adequada gestão de conflitos.

2.7 Aspectos da gestão de conflitos

Para Cavagnoli (2002), gestão de conflitos envolve um conjunto de ações integradas para diagnosticar as fontes conflitivas, bem como aplicar melhorias práticas e metodologias de colaboração, prevenção e correção dos conflitos.

As ações preventivas visam criar condições ambientais que sejam favoráveis à minimização dos conflitos interpessoais, por meio da implementação de melhorias práticas, que resultem em prévios acordos negociados, com decisões estratégicas, táticas e operacionais, que envolvam os funcionários e/ou as partes interessadas (stakeholders).

Já as ações corretivas são colocadas em prática quando o conflito já está presente e resultam em um acordo negociado através da mediação ou conciliação. O tratamento inadequado de um conflito tanto no ambiente interno da organização como no âmbito interorganizacional poderá gerar violência, insubordinação e outros graves problemas organizacionais. Daí a importância de se desenvolver as competências básicas necessárias para implementação de um bom sistema de gestão de conflitos.

2.8 Habilidades para gestão eficaz do conflito

Segundo Pereira e Gomes (2007), as habilidades para a gestão eficaz do conflito dividem-se em quatro itens, a saber: Diagnosticar a natureza do conflito;

envolver-se no conflito; escutar; e resolver o problema. Cada um destes itens será comentado a seguir.

2.8.1. Diagnosticar a natureza do conflito

Detectar se o conflito é interpessoal ou organizacional é o primeiro passo para a resolução do problema. Já diante de situações de conflito individuais ou em grupo, é preciso verificar:

- Se de fato o problema afeta as pessoas, e quais as conseqüências que pode gerar;
- Quais as fontes do conflito, sendo estas os interesses, os valores, ou diferenças em nível de dois fatos ou situações, acerca dos quais se podem encontrar soluções objetivas;
- Se a outra parte envolvida terá capacidade de desenvolver uma relação de negociação, em uma perspectiva de ganhador/ganhador.

A partir desses itens é que se pode analisar, de fato, se há mesmo uma situação de conflito existente.

2.8.2 Envolver-se no conflito

Para se obter uma solução satisfatória, as partes envolvidas no conflito têm de ter disponibilidade de parte a parte e vontade de se empenharem na resolução do problema/conflito, onde a origem do conflito deve ser abordada de maneira clara por ambas as partes. Nesta fase, segundo Pereira e Gomes (2007), é importante que cada uma das partes:

- Diga objetivamente o que a outra lhe fez e em que a afetou;
- Diga o que gostaria que a outra fizesse.

Só assim, a resolução do conflito realmente terá início e o mesmo terá, com a colaboração das partes envolvidas, a satisfação de todos.

2.8.3 Escutar

Para se encontrar uma solução adequada, é necessário que todas as partes envolvidas colaborem no sentido de ouvir uns aos outros mutuamente, onde os indivíduos possam expressar seus valores e sentimentos.

É interessante que nesse processo se pratique a escuta ativa, que o sujeito se coloque no lugar do outro, criando uma espécie de empatia. Porém, a escuta é difícil, pois cada pessoa tende a defender o seu ponto de vista em detrimento do outro, dificultando assim o entendimento.

2.8.4 Resolver o problema

No sentido de buscar a melhor resolução para o conflito, todas as soluções devem ser analisadas calmamente, podendo todos os interessados opinar, mesmo que as soluções apresentadas pareçam sem nexo.

Após a apresentação dos argumentos justificativos, os envolvidos devem procurar uma atitude conciliadora, no sentido de evitar que a solução seja decidida não pelo voto, mas sim pela exposição das críticas e dúvidas relativas às diferentes soluções.

2.9 Estilos de gestão de conflitos

Para gerir os conflitos, as estratégias são classificadas segundo duas dimensões: a assertividade (quando uma das partes envolvidas tenta satisfazer os seus interesses próprios) e a cooperação (quando uma das partes tenta satisfazer os interesses do outro). O resultado do cruzamento entre as duas dimensões é descrito por Pereira e Gomes (2007) em cinco diferentes estilos:

- **Competição** – reflete a tentativa de satisfazer os próprios interesses à custa dos interesses do outro. O indivíduo tenta alcançar os seus objetivos sacrificando os do adversário ou tenta convencer a outra parte de que o seu julgamento é correto ou tenta fazer com que a outra parte aceite a culpa por alguma transgressão e assuma as consequentes responsabilidades.
- **Acomodação** – consiste na tentativa de satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios. Podendo representar o desejo de alcançar os objetivos da outra parte, sacrificando os seus ou a vontade de apoiar as opiniões contrárias, mesmo que delas tenha reservas ou mesmo o esquecimento da transgressão praticada pelo outro.
- **Compromisso** – representa a tentativa de satisfazer moderada, mas incompletamente, os interesses de ambas as partes. Daí pode resultar uma busca parcial de um objetivo a procura de um acordo parcial para um julgamento/idéia/opinião ou a aceitação parcial da culpa.
- **Colaboração** – consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes. Isso pode significar a tentativa de obtenção de uma solução ganha-ganha que permita a ambas as partes o alcance completo dos seus objetivos ou a busca do alcance de uma nova conclusão/idéia que incorpore os aspectos válidos dos julgamentos de ambas as partes ou a tentativa de chegar a um conjunto partilhado de expectativas e a uma interpretação da transgressão que permita estabelecer padrões consensuais acerca do que é aceitável numa dada situação.
- **Evitamento** – o indivíduo ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes. Basicamente, evita envolver-se no assunto, permitindo que os eventos sigam o seu curso de ação sem neles interferir, de modo que eles confluem para a satisfação dos interesses de uma e/ou outra parte.

Logo, independente do grau de assertividade e cooperação, o importante é, antes de tomar alguma decisão, analisar como os colaboradores irão interpretar o estilo adotado pelo gestor para a solução do conflito e que consequências esse estilo irá trazer para a empresa.

2.10 Visão positiva do conflito

Desde que duas ou mais pessoas não vejam o mundo da mesma forma, é normal o surgimento de uma controvérsia ou desacordo. Isto significa que qualquer pessoa que tiver a mesma opinião que o outro todo o tempo, provavelmente estará dizendo aquilo que o outro quer escutar e não o que de fato crê. (GERZON, 2006)

Há um conceito generalizado de que o conflito é uma ocorrência negativa, mas nem sempre é assim. Balerini (2007) afirma que o conflito em si não é bom nem mau. Ele apenas sinaliza que algo precisa ser mudado. Quanto mais rápido e eficientemente for tratado, poderá gerar mudanças positivas no ambiente e nas relações entre as pessoas, estimulando-as a buscarem soluções para os problemas de forma conjunta.

A razão básica de o conflito ganhar a marca de algo prejudicial é devido aos aspectos emocionais que o acompanham. Conforme Balerini (2007), diversos consultores que atuam na área de Gestão de Pessoas acreditam que na base de todo conflito está implícito o aspecto emocional, envolvendo muitas vezes a disputa pelo poder no ambiente organizacional e isso geralmente não é explícito.

A mesma autora esclarece que os conflitos não se confundem com os confrontos. Os confrontos são posições que os profissionais de uma empresa assumem e colocam estas situações abertamente, mesmo que isso possa gerar algum desgaste emocional e o risco de sua carreira crescer ou estagnar. Os conflitos não são sinônimos de briga e inimizade, embora sempre causem certa tensão, pois frequentemente ocorrem divergências entre pessoas com perspectivas diferentes sobre os meios para atingir uma meta comum.

Para Nascimento e El Sayed (2002), novas idéias podem surgir do conflito, o que pode acarretar em discussões abertas sobre alguns tipos de assuntos, podendo ser encarado como algo bastante positivo, tendo em vista a exploração e expressão de diversos valores, pontos de vista e interesses. Em certos momentos e níveis, para se evitar a estagnação, o conflito se faz necessário. Dessa forma, os conflitos não são obrigatoriamente negativos, pois a forma como se lida com eles é que pode ocasionar certas reações e consequências.

2.11 Conseqüências do Conflito

Dentro das organizações, vários aspectos são determinantes no que diz respeito ao conflito. De acordo com Nascimento e El Sayed (2002, p.52), os mais notados podem ser vistos nos seguintes itens:

- Quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;
- Quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de “perdedores habituais”, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;
- Quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre freqüentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus “perdedores”, “ganhadores”, “culpados” e “inimigos”.

Os aspectos citados podem ser vistos de forma negativa e são identificados sem grandes dificuldades dentro das organizações. Entretanto, para Nascimento e El Sayed (2002, p.53), os conflitos também apresentam efeitos benéficos como:

- Representam bons elementos de socialização, logo oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma razão;
- Auxiliam no equilíbrio das relações de poder dentro da empresa, já que em qualquer cena de conflito podem existir diversos vencedores (independente de qualquer percepção anterior);
- Facilitam a formação de alianças com o intuito de ganhar num conflito específico, contudo garantir mais poder.

A utilidade do conflito na vida das pessoas tem um papel de significativa relevância, mesmo tendo efeitos positivos ou negativos. O “comportamento político na organização” é determinado pela quantidade do número de conflitos, mantendo assim, um forte elo com o conflito, pois o mesmo origina mais comportamento político dos envolvidos.

Tentar eliminar alguns estereótipos vivos na empresa e trabalhar com grupos são os melhores meios de lidar com o conflito, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser realizadas de forma periódica.

Potencializar o trabalho em equipe com a criação de tarefas para a execução por diferentes grupos é uma maneira de certificar que seu cumprimento seja devidamente reconhecido. Qualquer tipo de estratégia de confronto requer cautela em caso de conflito franco e declarado, salientando a importância da existência de alguém que exerça um papel de mediador e moderador.

2.12 Modelos de Conflito

Composto por seqüências de eventos ou estados, o conflito é visto como um processo, e foi ao longo do tempo estudado por diversos pesquisadores e estudiosos do assunto, os quais estabeleceram vários modelos teóricos que podem ser adotados como base para a realização de novos estudos e pesquisas. Alguns deste foram enunciados por Pereira e Gomes (2007) e serão relatados a seguir:

2.12.1 Modelo de Walton e Dutton

O modelo geral de conflito desenvolvido por estes autores é baseado na relação de grupos e a sua aplicação é sugerida a todas as relações laterais entre uma e, até mesmo, duas unidades organizacionais (departamentos, divisões, seções, etc.), que estejam envolvidas em qualquer tipo de transação, incluindo tomadas de decisões conjuntas, troca de informação, fornecimento de peritos ou aconselhamento, auditorias e inspeções. O modelo inclui as seguintes fases:

antecedentes de conflito, atributos de relação lateral, gestão da relação e conseqüências da mesma.

Walton e Dutton afirmam, primeiramente, que o conflito é resultado de uma grande parte de fatores que originaram a relação ou a antecederam. A maioria desses fatores é trazida na relação por pessoas que fazem parte da estrutura e da própria tecnologia da empresa. Por exemplo, fontes de conflito como a interdependência, desequilíbrio autoridade-prestígio, recompensas, ambiguidades e partilha de recursos. Outros fatores como a falta de comunicação, insatisfação e diferenças entre as unidades no que se refere a valores e percepções, estão geralmente, pelo menos em parte, sob o controle dos próprios membros do grupo.

Outro fator em destaque é que nas relações existentes nos departamentos da organização, Walton e Dutton distinguem as relações laterais em “integrativas” e “distributivas”. Uma difere da outra no sentido de que tomar decisões numa relação integrativa acentua a resolução dos problemas e a livre troca de informações, o que acaba prevalecendo é uma relação positiva e amigável. Enquanto que na relação distributiva se assiste a discussões e à distorção de informação. As interações numa relação integrativa são flexíveis e abertas, já em uma relação distributiva são rígidas e formais, acarretando uma relação negativa e de desconfiança.

Finalmente, para os autores, embora o conflito potencial de uma situação seja na maioria das vezes causado pelos antecedentes e pela natureza da relação intergrupar, algumas empresas têm mais sucesso na gestão de conflitos que adotam essas estratégias de gestão que são denominadas de “gestão interface”.

2.12.2 Modelo de Pondy

O modelo de Pondy descrito por Pereira e Gomes (2007) é composto por quatro estados, conforme apresentados a seguir:

- **Estado 1: Oposição potencial** – o conflito se inicia, normalmente, na fase do conflito latente, onde estão presentes os pré-requisitos, contudo, vale salientar que, nessa fase o conflito ainda não emergiu;

- **Estado 2: Fase de conflito apercebido** – nessa fase, a percepção das partes envolvidas é fundamental para a condução do conflito. Os pré-requisitos do conflito estão, de certa maneira, presentes entre os departamentos, porém a condução do conflito apenas surge quando as diferenças são vistas como algo representativo e significativo;
- **Estado 3: Fase de um conflito sentido** – essa fase é caracterizada como a fase do conflito sentido, pois o autor afirma que o conflito emergirá quando as diferenças são de caráter pessoal e interiorizadas, mesmo quando as partes envolvidas já se apercebiam da base do conflito no momento. Ou seja, os interesses da empresa são descartados, levando-se em conta muito mais o envolvimento no conflito relacional dos indivíduos, onde a preocupação se fixa em ganhar.
- **Estado 4: Resultado do conflito** – a assunção do conflito, a sua gestão e a sua resolução, são itens que possuem importantes implicações, pois é a partir desses pontos que pode emergir uma relação de cooperação ou um conflito constante. Segundo o autor, para se criar uma base de cooperação é necessário que o conflito seja enfrentado e resolvido à proporção do desejo das partes envolvidas. Se o mesmo for apenas adiado e não resolvido, pode se agravar, resultando até mesmo em consequências mais sérias, como demissão, por exemplo.

Como se pode ver, para Pondy, o conflito segue várias etapas e a situação conflituosa deve ser avaliada com base no estado em que se encontra, pois fazendo esse diagnóstico de forma correta, há maior probabilidade de se resolver o caso de maneira mais precisa e adequada.

2.12.3 Modelo de De Dreu adaptado

O modelo de De Dreu e seus colaboradores (De Dreu, 1997; De Dreu *et AL.*, 1999) é citado por Pereira e Gomes (2007) como um dos modelos explicativos de conflito mais populares e com maior poder de interpretação. Numa breve explicação, ele pode ser visto da seguinte forma:

- Os conflitos podem ter antecedentes de várias naturezas, incluindo aspectos individuais (valores e traços de personalidade), da relação (desconfiança mútua, conflitos não resolvidos), da situação (crise econômica, instabilidade setorial);
- Os antecedentes podem explicar a emergência de três tipos básicos de conflitos: recursos, intelectivos e avaliativos;
- Como consequência, os contendores experimentam cognições, sentimentos e motivações. Daí advém intenções estratégicas e ações;
- As partes no conflito podem adotar vários comportamentos de gestão de conflitos;
- Os resultados podem ser benéficos pra ambas as partes, apenas para uma ou mesmo para nenhuma. Podendo originar impasses, vitórias, derrotas, agressões, ansiedades, retaliações, frustrações, satisfações.
- Estes resultados podem originar outros conflitos, suscitar novas experiências, novas estratégias comportamentais.

No modelo de De Dreu, o conflito também é minuciosamente analisado e muitos detalhes são levados em consideração, pois eles podem ser de fundamental importância para a resolução do conflito.

2.12.4 Modelo de Robbins

Outro modelo enunciado por Pereira e Gomes (2007) é o modelo de Robbins (1979), segundo o qual, o conflito é um processo que se compõe de cinco estágios, denominados de fases, conforme descritas a seguir:

- ***Fase I – Oposição potencial ou incompatibilidade***

O primeiro passo do processo do conflito, segundo este modelo, é a presença de condições que possibilitam o seu surgimento. Não é necessário que tais condições conduzam diretamente ao conflito, mas pelo menos uma destas condições deve existir para que o conflito ocorra. O autor simplifica a questão ao afirmar que estas condições também podem ser consideradas como causas ou fontes de conflitos. Ele as classifica em três categorias: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

Comunicação

- **Dificuldades semânticas:** podem ocasionar desentendimentos porque a palavra pode não ter o mesmo significado para as duas partes;
- **Incompreensão:** uma das partes pode desconhecer aquilo que a outra quer dizer e surgir daí a falta de compreensão da outra parte;
- **Ruídos:** é importante que no canal de comunicação que liga as duas partes, não exista “ruído”, que possa distorcer a emissão. Caso contrário a mensagem será recebida com um significado muito diferente daquela que foi originalmente pretendida;
- **Diferenças de educação:** todo o passado que afetou a socialização de uma pessoa ou ajudou a estruturar a sua personalidade de acordo com a cultura ou sub-cultura em que viveu, vai influenciar tanto a sua comunicação como a sua percepção;
- **Percepção seletiva:** a educação que cada um teve, de acordo com a cultura ou sub-cultura específica de que a sua família está imbuída, pode ocasionar em ambas as partes uma percepção diferente da desejada conduzindo a um conflito.

Estrutura

A existência de um conflito pode ser determinada apenas pela estrutura existente nos grupos de que são formadas as organizações, como:

- **Tamanho:** as investigações têm demonstrado que quanto maior é o grupo, maior é a possibilidade da eclosão do conflito;
- **Grau de especialização:** o mesmo se verifica com a especialização do grupo, assim como com as tarefas específicas que são atribuídas a cada um dos seus membros. Uma maior diversidade de tarefas, uma grande diferença de idade dos protagonistas e uma maior rotatividade dos membros do grupo, aumentam a probabilidade da existência de conflito;
- **Clareza de normas:** a ausência de normas claras e atualizadas favorece a existência de conflitos entre grupos, especialmente quando se torna necessário lutar por recursos e meios necessários à consecução de determinados objetivos;
- **Estilo de liderança:** a evidência tem demonstrado que uma supervisão apertada e constante dos membros do grupo pode reduzir a sua produtividade, tal como acontece quando existem situações de tolerância excessiva em relação à falta de cumprimento das obrigações dos elementos;
- **Sistemas de recompensa:** é importante que as recompensas sejam devidamente ponderadas e distribuídas de acordo com o trabalho de cada um e sem prejudicar terceiros. Se uma pessoa se sentir lesada porque outra foi beneficiada em prejuízo próprio, irá reagir, entrando em conflito com a que foi beneficiada ou com quem a beneficiou à sua custa;
- **Dependência entre grupos:** quando para o seu bom desempenho um grupo depende de outro, pode entrar em conflito com o segundo.

Variáveis pessoais

- **Valores e crenças individuais:** cada pessoa é educada numa determinada família e sub-cultura que vão influenciar seguramente a formação da sua personalidade, temperamento e convicções, percepção e ação;

- **Características de personalidade:** além das características que são facilmente visíveis ou detectáveis, todos temos alguns traços profundos de personalidade que são originados pela hereditariedade e consolidados pelas moldagens, identificações sofridas durante a estruturação de uma personalidade, que assim se torna única no mundo embora muito semelhante à de outras pessoas da sua família etnia, religião e cultura. A auto-estima, a auto-valorização e a auto-realização baseiam-se grandemente nesses traços de personalidade.

Através da análise dessas três dimensões é possível avaliar se existem no ambiente as condições potencialmente geradoras de conflitos. Geralmente, em face da diversidade que se observa nas organizações, quanto ao perfil de seus colaboradores, em termos de idade, sexo, raça, cultura, religião, entre outros aspectos, pode-se afirmar que em praticamente todas as organizações esta fase de conflito constitui uma fase pré-existente. Vale salientar, também, que por mais homogêneo e harmonioso que um grupo de pessoas possa parecer, sempre estarão presentes algumas características divergentes com potencial para a geração de conflitos. Algumas destas são de difícil percepção, pois muitas vezes estão camufladas, contudo, cedo ou tarde se revelam.

- ***Fase II – Conhecimento (cognição) ou personalização***

Na fase II apesar da percepção da existência do conflito por qualquer uma das partes, não quer dizer que o mesmo tenha a sua condição assumida. Embora uma das partes se sinta ansiosa ou irritada por ter tomado consciência da existência do conflito, não é necessariamente obrigatório que a outra parte sinta o mesmo. É daí que surge a definição do conflito, onde é fundamental analisar os sentimentos da outra parte envolvida. Sejam positivos ou negativos, os mesmos vão determinar o resultado do conflito. Quando quaisquer das condições mencionadas na fase I afetem uma das

partes, a possibilidade de incompatibilidade ou oposição fortifica-se na fase II, emergindo em dois momentos:

- Percepção do conflito: com o surgimento da primeira fase, passa a existir em um primeiro momento nas partes envolvidas a percepção do conflito, o que não leva necessariamente à sua assunção;
- Assunção do conflito: condiciona ao conhecimento ou à sua assunção ou personalização, através da sua percepção, incluindo toda carga emocional que o mesmo traz.

Passada a fase I, o fato de perceber e/ou assumir o conflito é definitivo para marcar a existência da fase II. Neste sentido, deve-se observar que postura deve ser adotada, visando o não avanço do conflito.

- ***Fase III – Intenções de resposta***

A terceira fase é marcada pelas percepções e emoções dos indivíduos envolvidos e como os mesmos passam a se relacionar com essas intenções. Essas intenções vão ser determinantes na maneira pela qual irão influenciar as decisões das partes na forma de como vão agir, ou seja, a atitude intencional de uma das partes envolvidas é baseada na idéia que ela faz da outra, atribuindo-lhe determinadas intenções, bem como supondo que a mesma poderá agir de um modo específico.

Logo, quando uma das partes tiver sido afetada pelas duas fases anteriores, o que pressupõe a existência do conflito, com toda a carga emocional que lhe é atribuída, surge, enfim, a fase das intenções de resposta, tendo como base a maneira de atuação ou como a situação em si será analisada. É daí que as duas dimensões, uma ligada com a atitude cooperação e a outra relacionada com a idéia de manter certa dureza na negociação, se conjugam na adoção das cinco estratégias com o intuito de solucionar o conflito.

Para alguns estudiosos, dentro das possibilidades de atuação que podem ser escolhidas por cada uma das partes, as duas dimensões (afirmativo/não afirmativo e cooperante/não cooperante), dão origem a cinco estratégias que visam algumas maneiras de se lidar com o conflito:

- Afirmativo e cooperante: colaboração;
- Não-afirmativo e não-cooperante: evitamento;
- Afirmativo e não-cooperante: competição;
- Não-afirmativo e cooperante: acomodação;
- Meio-afirmativo e meio-cooperante: compromisso.

Enfim, a fase III lida com a maneira como as partes irão encarar o conflito, já que as pessoas são providas de características peculiares e distintas uma das outras e cada um pode encarar o conflito de uma forma diferente.

- ***Fase IV – Comportamento***

Apesar de todas as fases que compõem o conflito terem sua relevância, a maioria das pessoas costuma ignorar as fases anteriores e só associa o conflito a esta quarta fase, o que é um erro, pois todas elas são essenciais para a ação que irá se desenvolver. É nesta fase que as afirmações, ações e reações de qualquer das partes em conflito se tornam visíveis, diferentemente das anteriores que passam despercebidas. Vale salientar que por ações ou cálculos errados, os comportamentos visíveis acabam se desviando das verdadeiras intenções.

Portanto, pode-se traduzir-se essa fase como um conjunto de atuações que vão desde simples desentendimentos ou meras incompreensões até tentativas de destruição ou guerra total da outra parte, que pode resultar em guerras, revoltas, etc.

É importante frisar que se os cálculos anteriores tiverem sido mal feitos, as respostas ou reações da outra parte podem ficar comprometidas e

não corresponderem ao que se espera. Além de não estarem de acordo com os desejos mais conscientes, já que as reações correspondem ao resultado das intenções das partes.

- ***Fase V – Resultados ou consequências***

Na quinta e última fase, os resultados tanto podem se refletir na melhoria de desempenho do grupo como em atuações que levem o grupo a diminuir sua eficiência, chegando até mesmo a se desagregar.

As consequências do conflito podem tanto resultar em situações funcionais e benéficas para o grupo, como disfuncionais e prejudiciais para o seu funcionamento ou até para a sua sobrevivência. No “continuum” de possibilidades de ações e reações, os conflitos disfuncionais situam-se mais perto da guerra ou destruição total da outra parte, enquanto que os funcionais se colocam no nível dos desacordos ou mal-entendidos leves.

Na presente pesquisa, optou-se por tomar como referência este modelo de Robbins (1979), por se tratar de um modelo testado e validado por inúmeras pesquisas em todo o mundo e por considerá-lo adequado para atender aos objetivos estabelecidos neste trabalho.

Apesar dos outros modelos citados terem a sua validade reconhecida por estudiosos e pesquisadores, o modelo de Robbins se adequou mais ao presente estudo, devido a sua riqueza de detalhes e a sua didática de fácil compreensão.

No próximo capítulo, que trata dos aspectos metodológicos, serão explicitados os procedimentos adotados na aplicação do referido modelo ao caso estudado.

CAPÍTULO 3
ASPECTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com Gonsalves (2001) metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos. No presente estudo, foi utilizado como estratégia de pesquisa o método do estudo de caso que tem como finalidade analisar em profundidade um grupo de objetos em particular, podendo ser indivíduos de uma mesma empresa.

Com a definição do método, veio a decisão do caráter exploratório da pesquisa, que segundo Gonsalves (2001) tem como objetivo o desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com a intenção de mostrar uma visão mais ampla, ou seja, fazer uma caracterização a um determinado fenômeno ainda não explorado no ambiente pesquisado. Esse tipo de pesquisa também é denominado “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema.

Além de exploratória, a pesquisa foi também do tipo descritiva, que de acordo com Gil (1996) descreve as características da população ou do fenômeno investigado, estabelecendo relações entre as variáveis.

O estudo foi embasado por uma pesquisa bibliográfica que possibilitou a elaboração dos fundamentos teóricos da pesquisa. Segundo Vergara (2003), trata-se de um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2003, p. 48).

3.2 Ambiente da pesquisa

O ambiente da pesquisa enfoca a equipe de vendas de uma concessionária de veículos na cidade de Campina Grande – PB que conta com 15 colaboradores. A fim de preservar a sua imagem, face à delicadeza do tema pesquisado, a mesma recebeu o nome fictício de empresa Delta. Tal medida foi necessária também para garantir que os funcionários pudessem responder à pesquisa com maior liberdade de expressão, ou seja, sem se preocuparem com o risco de identificação.

A escolha do setor de vendas para a aplicação da pesquisa se deu por se tratar de um ambiente bastante competitivo, onde o surgimento de conflitos é uma constante no dia-a-dia da organização.

A pesquisa foi realizada junto aos 15 vendedores do referido setor, durante os dias 23 e 24 de outubro de 2009.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Além da observação direta participante realizada pela pesquisadora junto à amostra estudada, foram coletados alguns dados através de consultas aos registros do setor de recursos humanos da empresa, com o objetivo de proceder à caracterização da amostra em termos de dados sócio-demográficos e profissionais, tendo em vista a opção por não incluir no instrumento de pesquisa questões relacionadas a essas informações, de modo a preservar completamente a identidade dos respondentes, dando-lhes assim maior liberdade de expressão para que respondessem as questões com a máxima sinceridade.

O instrumento aplicado na coleta de dados junto aos colaboradores foi um questionário, o qual constou de 09 (nove) questões fechadas, através das quais se procurou identificar a percepção dos respondentes acerca dos conflitos em seu ambiente de trabalho. As questões foram elaboradas tomando por base o modelo de Robbins (1979), com o objetivo de identificar a presença dos aspectos relacionados às cinco fases do processo de conflito, bem como analisar a percepção dos

respondentes em relação aos conflitos identificados no setor, conforme ilustrado no Quadro 1, logo abaixo:

Quadro 1 – Fases e tipos de conflito

FASES	DIMENSÃO	QUESTÕES
Oposição potencial ou Incompatibilidade	Comunicação, Estrutura e Variáveis pessoais.	Questão 1
Conhecimento ou Personalização	Percepção ou assunção do conflito	Questões 2, 3 e 4
Intenções de resposta	Colaboração, Evitamento, Competição, Acomodação ou Compromisso	Questão 5
Comportamento	Desentendimentos leves ou destruição da outra parte	Questões 9
Resultados	Funcionais ou Disfuncionais	Questões 6 e 7
Tipos de Conflito	Tarefa, Processo e Relacionamento	Questão 8

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Para medir até que ponto o instrumento utilizado teria condições de garantir resultados isentos de erros, utilizou-se um pré-teste visando encontrar possíveis falhas como falta de clareza, complexidade das questões, repetição das questões, falta de adequação ao objeto de estudo e imprecisão na escrita. Esse pré-teste foi realizado com 03 (três) colaboradores que leram e responderam as questões. Sem dúvidas por parte dos mesmos, o questionário foi aplicado aos demais respondentes da pesquisa.

3.4 Análise e tratamento dos dados

Os dados coletados foram tratados de forma quali-quantitativa e agrupados conforme os indicadores das dimensões de conflito, que foram escolhidos para este estudo. Após a coleta, os dados foram agrupados, informatizados e representados através da análise de cada indicador isoladamente (através do cálculo da frequência de respostas). A interdependência entre as questões possibilitou a interpretação do conjunto das respostas, o que também foi reforçado pela observação direta participante, através da convivência da pesquisadora junto ao grupo de vendedores, permitindo assim, a elaboração dos comentários e conclusões apresentados ao final deste trabalho.

CAPÍTULO 4
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

Conforme explicitado no capítulo anterior, foram coletados alguns dados via observação direta e também junto ao setor de recursos humanos com o intuito de caracterizar a amostra pesquisada. De acordo com esses dados, a amostra de quinze vendedores é composta por dez homens e cinco mulheres, a maioria casados, com faixa etária compreendida entre 21 e 38 anos e escolaridade média situada entre ensino médio completo e superior completo.

4.2 Percepção dos respondentes em relação aos conflitos

As perguntas foram direcionadas aos colaboradores de modo a capturar a percepção dos mesmos quanto aos conflitos existentes no setor de vendas da empresa Delta, tomando por base o modelo de Robbins (1979).

4.2.1 Fase I – Oposição potencial ou Incompatibilidade

O objetivo pretendido na Questão 1 consistiu em verificar, de acordo com a percepção dos respondentes, a existência ou não de condições potencialmente geradoras de conflitos no setor de vendas. Conforme ilustrado na tabela 1 a seguir, podem-se observar os resultados obtidos nessa fase, de acordo com as dimensões analisadas: comunicação, estrutura e variáveis pessoais. Nessa questão foi solicitado aos respondentes que indicassem as situações de incompatibilidade observadas por eles no setor de vendas da empresa Delta.

Tabela 1. Incompatibilidades observadas no setor de vendas

Itens	Questão 1	
	RESPONDENTES	
	n	%
COMUNICAÇÃO		
Falhas na comunicação entre o pessoal.	08	53,33
Divergências na percepção dos fatos.	07	46,66
Níveis diferentes de educação.	07	46,66
ESTRUTURA		
Diferenças de idade entre os vendedores.	03	20
Alta rotatividade de pessoal.	04	26,66
Ausência de normas claras no setor.	04	26,66
Estilo de liderança muito rígido.	00	00
Privilégios para alguns vendedores.	03	20
Sistema de remuneração desigual.	03	20
Dependência do trabalho de outros.	08	53,33
VARIÁVEIS PESSOAIS		
Divergência de valores e crenças.	05	33,33
Diferenças de personalidade.	06	40
Não há incompatibilidade no setor.	01	6,66
Outros	00	00

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

A partir da distribuição de frequência com relação à oposição potencial ou incompatibilidade, pode-se verificar que as variáveis “falhas na comunicação entre o pessoal” e “dependência do trabalho de outros” obtiveram as maiores participações em número de respostas, sendo apontadas por 53,33% dos respondentes. As variáveis “divergências na percepção dos fatos” e “níveis diferentes de educação” aparecem emparelhadas em segundo lugar, ambas com 46,66% das indicações. Tais resultados já denunciam claramente a existência de problemas de comunicação com alto potencial gerador de conflitos no setor de vendas da empresa Delta.

Em termos de estrutura, nota-se que o fato de “depende do trabalho de outros” é também percebido por 53,33% dos colaboradores como uma condição que favorece a ocorrência de conflitos, o que pode ainda ser reforçado pela “ausência de normas claras no setor” e pela “alta rotatividade de pessoal”, ambos com 26,66 %

das respostas. As demais variáveis relacionadas à estrutura foram percebidas apenas por alguns dos respondentes. Nenhum dos respondentes considerou o estilo de liderança rígido.

Quanto ao item variáveis pessoais, 40% dos respondentes percebem a existência de “diferenças de personalidade” entre as pessoas do setor e 33,33% citaram a “divergência de valores e crenças”, indicando que tais diferenças podem vir a desencadear conflitos. Apenas um respondente afirmou que não há incompatibilidades no setor.

Estes resultados indicam que a gerência do setor deve ficar atenta principalmente aos aspectos relacionados à comunicação, atuando no sentido de prevenção aos conflitos.

4.2.2 Fase II – Conhecimento ou Personalização

As Questões 2, 3 e 4 foram elaboradas com o intuito de identificar até que ponto os conflitos são percebidos e/ou sentidos pelos colaboradores, e se os mesmos conseguem identificar no setor de vendas da empresa Delta quais as possíveis causas para os conflitos identificados, e ainda, se eles são capazes de detectar quando um conflito está ocorrendo no setor e como o fazem.

Para tanto, foi solicitado inicialmente, de acordo com a Questão 2, que os respondentes indicassem quais as situações de conflito que têm sido observadas por eles no setor de vendas da empresa. Os resultados mostrados na tabela 2 a seguir são elencados numa escala que varia entre desentendimentos entre os vendedores até agressões físicas, contemplando também a opção “não há situações de conflito no setor”.

Tabela 2 – Situações de conflito observadas no setor de vendas

Itens	Questão 2	
	RESPONDENTES	
	n	%
Desentendimentos entre os vendedores.	05	33,33
Desentendimentos destes com a gerência.	00	00
Pequenas discussões no setor.	09	60
Calúnias e/ou acusações entre colegas.	03	20
Boatos e intrigas.	06	40
Insultos ou agressões verbais.	01	6,66
Agressões físicas.	02	13,33
Não há situações de conflito no setor.	06	40
Outras.	00	00

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

De acordo com os dados da tabela acima, fica evidente a predominância das “pequenas discussões no setor”, indicadas por 60% dos respondentes. Os “boatos e intrigas” foram identificados por 40% dos deles, seguidos por “desentendimentos entre os vendedores”, na percepção de 33,33%. Estes resultados revelam os conflitos que se encontram mais explícitos no setor. Entretanto, apesar de 20% dos respondentes terem percebido a ocorrência de “calúnias e/ou acusações entre colegas” e de 13,33% terem identificado inclusive situações de “agressões físicas”, para 40% dos respondentes “não há situações de conflito no setor”. Isto significa que para estas pessoas o conflito ainda se encontra na fase 1, enquanto que para a maioria das pessoas, os conflitos no setor de vendas da empresa Delta já se configuram como conflitos percebidos e sentidos, ou seja, assumidos, portanto, estão na fase 2.

Enfim, percebe-se pela maioria das respostas, que os colaboradores já encaram e declaram a existência de conflitos dentro do setor, como também é possível que parte dos respondentes não tenha percebido ainda estes conflitos em toda a sua plenitude, talvez porque ainda não experimentaram sentimentos de hostilidade, enxergando os pequenos desentendimentos como algo normal e corriqueiro em seu ambiente de trabalho.

A tabela 3, a seguir, mostra as principais causas da ocorrência dos conflitos na percepção dos respondentes.

Tabela 3 – Causas da ocorrência de conflitos no setor de vendas

Itens	Questão 3	
	RESPONDENTES	
	n	%
Perda de prioridade no atendimento.	04	26,66
Outro vendedor interferir na negociação	08	53,33
Cliente de um vendedor atendido por outro.	14	93,33
Brincadeiras e comentários inadequados.	07	46,66
Horário flexível apenas para alguns colegas.	02	13,33
Mau humor de alguns vendedores	06	40
Trazer problemas pessoais para o trabalho	07	46,66
Falta de respeito entre os colegas.	09	60
Excesso de competição por vendas.	03	20
Atuação da gerência diante dos problemas.	02	13,33
Comportamentos discriminatórios no setor	05	33,33
Pressão para mostrar resultados.	04	26,66
Ciúmes entre vendedores	05	33,33
Busca de prestígio e status com o gerente	03	20
Antipatias e divergências pessoais	05	33,33
Outros	00	00

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Quando solicitados a indicar quais as possíveis causas da ocorrência de conflitos no setor de vendas, 93,33% responderam a opção “cliente de um vendedor atendido por outro”. Esta percepção é confirmada pela segunda opção mais escolhida que foi a “falta de respeito entre os colegas”, citada por 60% dos respondentes. Em outras palavras, atender o cliente de outro colega é uma atitude de desrespeito e isto causa conflitos no setor. Análise correlata pode ser feita em relação à opção “outro vendedor interferir na negociação”, a qual foi identificada por 53,33% dos vendedores como causa dos conflitos. Na percepção de 46,66% dos respondentes, as “brincadeiras e comentários inadequados” e “trazer problemas

“pessoais para o trabalho” podem ser responsáveis por conflitos no ambiente de trabalho. Foi constatado também o “mau humor de alguns vendedores”, citado por 40% da amostra, além da existência de “comportamentos discriminatórios no setor”, “ciúmes entre os vendedores” e “antipatias e divergências pessoais”, os quais foram mencionados por 33,33% dos respondentes. As demais opções foram apontadas por menos de um terço da amostra.

Um fato curioso, é que todos os quinze respondentes se pronunciaram nessa questão quanto às possíveis causas da ocorrência de conflitos no setor, inclusive aqueles 40% que haviam negado a existência de conflitos no setor de vendas, quando questionados anteriormente. Ou seja, estas pessoas conseguem perceber que existem fontes causadoras de conflitos no setor, mas ainda não reconhecem o conflito como um fato real dentro do setor.

Na questão 4 os sujeitos da pesquisa foram questionados quanto à sua capacidade para detectar a ocorrência de conflitos. As respostas podem ser visualizadas na tabela 4 abaixo.

Tabela 4 - Capacidade para detectar a ocorrência de conflitos

Itens	Questão 4	
	RESPONDENTES	
	n	%
Expressão facial dos colegas.	06	40
Mudança no modo de falar ou agir.	07	46,66
Mau humor ou irritabilidade repentina.	07	46,66
Tratamento com indiferença.	09	60
Comportamento agressivo.	07	46,66
Nunca percebo essas reações no setor.	00	00
Outras.	00	00

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Com base nos dados acima apresentados nota-se que 60% dos respondentes afirmaram que o “tratamento com indiferença” é a principal maneira através da qual conseguem detectar a ocorrência de um conflito. Em seguida, vem a “mudança no modo de falar ou agir”, o “mau humor ou irritabilidade repentina” e o

“comportamento agressivo”, todos com 46,66%. Para 40% dos respondentes “a expressão facial dos colegas” denuncia a existência do conflito.

Mais uma vez surge um fato curioso: nenhum dos respondentes admitiu não ser capaz de perceber essas reações nos colegas. Porém, quando indagados anteriormente, 40% deles haviam negado a existência de conflitos no setor. Ora, se eles não se julgam incapazes de perceber tais reações no comportamento dos colegas, como é possível que os conflitos percebidos por 60% dos respondentes tenham passado completamente despercebidos pelos demais que atuam no mesmo setor?

4.2.3 Fase III – Intenções de resposta

O objetivo da Questão 5 foi identificar as intenções de resposta dos vendedores quando estes se vêem diante de situações de conflitos. Para tanto, foram elencadas algumas frases descrevendo comportamentos reveladores das cinco intenções elencadas no modelo de Robbins (1979), a saber: Colaboração, evitamento, acomodação, compromisso e competição.

No questionário, as opções de frases possíveis foram agrupadas aleatoriamente, sem identificação dos tipos de intenção aos quais estavam vinculadas. Assim foi feito para evitar que as palavras colaboração, evitamento, acomodação, etc., influenciassem as respostas dos sujeitos pesquisados.

Deste modo, a tabela 5, a seguir, mostra todas as opções agrupadas de acordo com as intenções supracitadas, para melhor visualização dos resultados e posterior análise dos mesmos.

Tabela 5 – Intenções de resposta em situações de conflito

Itens	Questão 5	
	RESPONDENTES	
	n	%
COLABORAÇÃO		
Busca a solução boa para ambas as partes.	06	40
Vê o conflito como oportunidade para compartilhar idéias e informações.	02	13,33
EVITAMENTO		
Ignora a situação e espera tudo passar.	01	6,66
Reprime o conflito e evita o confronto.	01	6,66
ACOMODAÇÃO		
Prefere ceder mesmo estando com a razão.	02	13,33
COMPROMISSO		
Discute o assunto de forma direta e resolve.	07	46,66
Negocia uma saída para a melhor solução.	04	26,66
COMPETIÇÃO		
Entra na competição para ganhar ou perder.	01	6,66
Utiliza estratégias para sair vencedor.	00	00
Outras.	00	00

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

De acordo com a maioria dos respondentes, a variável compromisso é aquela que melhor reflete suas intenções de resposta, ou seja, quando estão diante de uma situação de conflito, estas pessoas assumem o tipo de intenção meio-afirmativa e meio-cooperativa, na medida em que “discutem o assunto de forma direta e o resolvem” (45,44%) e “negociam uma saída para a melhor solução” (26,66%), o que mostra que os respondentes procuram resolver logo as divergências, independente do seu estado de ânimo.

Em segundo lugar, surge a intenção de colaboração, onde 40% dos respondentes indicaram uma intenção de comportamento afirmativo e cooperativo, uma vez que “buscam a solução boa para ambas as partes” e complementando essa tendência de comportamento 13,33% dos respondentes “vêm o conflito como

oportunidade para compartilhar idéias e informações”, um sinal que estes colaboradores possuem boas intenções no que diz respeito à abertura ao diálogo.

Quanto à intenção de acomodação, caracterizada por um comportamento não-afirmativo e cooperativo, 13,33% dos respondentes afirmaram que diante de uma situação de conflito, eles “preferem ceder mesmo estando com a razão”.

As demais variáveis relacionadas às intenções de evitamento e competição apresentaram os percentuais de respostas mais baixos, com 6,66% cada um, indicando a predisposição de uma minoria para se comportar de forma diferente da maioria dos colegas. Apenas uma pessoa optou pela intenção de evitamento ao escolher a opção “ignoram a situação e esperam tudo passar”.

E, por fim, a intenção de competição também foi revelada por apenas uma pessoa (6,66%) cuja intenção de comportamento está relacionada à opção “entrando na competição para ganhar ou perder”.

Considerando os resultados acima comentados, pode-se afirmar que os colaboradores do setor de vendas da empresa Delta, quando se encontram diante de uma situação conflituosa, preferem dialogar em vez de optar pelo enfrentamento entre si.

4.2.4 Fase IV - Comportamento

A Questão 9 procurou identificar a intensidade dos conflitos identificados na percepção dos respondentes, tomando por base a escala de intensidades denominada de continuum de intensidade do conflito, de acordo com o modelo de Robbins (1979). As respostas apresentadas pelos respondentes estão ilustradas na tabela 6 a seguir, onde podem ser visualizados os termos determinantes dos diversos degraus da escala, variando de normais até gravíssimos.

Tabela 6 – Continuum de intensidade dos conflitos no setor de vendas

Itens	Questão 9
	RESPONDENTES
	n
Normais, pois são apenas pequenos mal-entendidos entre colegas de trabalho.	09
Moderados, pois requerem atenção e cautela, já que envolvem desentendimentos com certa frequência.	05
Preocupantes, pois já ocorreram situações de insultos e ofensas verbais entre colegas.	00
Muito preocupantes, pois já ocorreram casos de enfrentamento com ameaças.	00
Extremamente preocupantes, pois já foram registrados casos de agressão física entre vendedores do setor.	00
Gravíssimos, sendo necessária uma ação imediata para impedir consequências irremediáveis para a empresa e para os envolvidos nos conflitos, já que ambos se consideram inimigos declarados.	01

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Na percepção de 60% dos respondentes, os conflitos existentes no setor de vendas são vistos como “normais”, e 33,33% dos respondentes consideram tais conflitos como “moderados”. Isto significa que os conflitos no setor de vendas são percebidos como algo que faz parte do dia-a-dia das pessoas em seu trabalho, não sendo motivo para maiores preocupações. Apenas uma pessoa considera que os conflitos existentes no setor são gravíssimos, o que provavelmente está relacionado a um fato isolado.

Neste sentido, pode-se observar que os conflitos são percebidos pela maioria dos colaboradores do setor de vendas da empresa Delta como simples desacordos ou mal-entendidos leves, situando-se no primeiro degrau da escala de intensidade dos conflitos.

4.2.5 Fase V – Resultados

As Questões 6 e 7 tiveram como objetivo identificar a percepção dos respondentes em relação aos resultados, em termos de conseqüências tanto positivas como negativas dos conflitos. Neste sentido foi questionado inicialmente acerca das conseqüências negativas que foram observadas no setor pelos respondentes em decorrência dos conflitos existentes. A tabela 7 a seguir mostra os resultados obtidos.

Tabela 7 – Conseqüências negativas observadas no setor

Itens	Questão 6	
	RESPONDENTES	
	n	%
Baixa qualidade do atendimento ao cliente.	03	20
Diminuição no desempenho geral do setor.	03	20
Clima de trabalho prejudicado.	07	46,66
Redução da motivação para o trabalho.	10	66,66
Estresse na equipe como um todo	04	26,66
Desconfiança entre os colegas.	06	40
Não observei conseqüências negativas.	02	13,33
Outras.	00	00

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

A conseqüência negativa com maior freqüência de respostas foi a “redução da motivação para o trabalho”, apontada por 66,66% dos respondentes. Na percepção de 46,66% “o clima de trabalho prejudicado” é também uma conseqüência negativa provocada pelos conflitos. A “desconfiança entre os colegas” foi indicada por 40% dos vendedores. As demais opções tais como o “estresse na equipe como um todo” e a “baixa qualidade do atendimento ao cliente”, juntamente com a “diminuição no desempenho geral do setor” foram menos expressivos. Por fim, apenas duas pessoas não observaram conseqüências negativas no setor de vendas como decorrência de conflitos.

A Questão 7 procurou identificar a percepção dos respondentes no que se refere a conseqüências positivas observadas no setor como decorrências dos conflitos. A tabela 8 a seguir apresenta os resultados obtidos na referida questão.

Tabela 8 – Consequências positivas observadas no setor

Itens	Questão 7	
	RESPONDENTES	
	n	%
Interesse em demonstrar mais competência.	08	53,33
Mais garra e energia na equipe de vendas.	02	13,33
Melhoria no desempenho geral do setor.	02	13,33
Inovação através da discussão de idéias.	03	20
Crescimento de cada um como pessoa.	03	20
Crescimento profissional da equipe.	02	13,33
Não vejo conseqüências positivas nos conflitos	07	46,66
Outras.	00	00

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Para 53,33% dos respondentes, o “interesse em demonstrar mais competência” é a maior contribuição positiva que os mesmos já observaram no setor de vendas da empresa Delta, como decorrência de conflitos. Porém, na percepção de 46,66% dos vendedores o conflito não tem conseqüências positivas. Para 20% dos colaboradores, o aspecto positivo dos conflitos está relacionado com a “inovação através da discussão de idéias” e com o “crescimento profissional da equipe”.

De um modo geral, estes resultados revelam que, em sua maioria, os colaboradores do setor de vendas já conseguem perceber alguns efeitos positivos para o setor a partir da ocorrência de conflitos, os quais, nessa perspectiva atuam como conflitos funcionais, levando-os a serem profissionais melhores. Ao mesmo tempo, muitos ainda vêem os conflitos como algo negativo e prejudicial ao setor.

4.2.6 Tipo de conflito predominante no setor

Finalmente, para confirmar a tipologia dos conflitos existentes no setor de vendas da empresa Delta, recorreu-se à Questão 8, na qual foi solicitado aos respondentes que identificassem o tipo predominante de conflito na empresa. A tabela 9 a seguir apresenta os resultados dessa questão, os quais estão classificados em: conflitos de tarefa, conflitos de processo e conflitos de relacionamento.

Tabela 9 – Tipo de conflitos predominantes no setor de vendas

Itens	Questão 8	
	RESPONDENTES	
	n	%
Conflitos de Tarefa, pois envolvem as divergências em relação aos tipos de tarefas realizadas pelos vendedores.	03	20
Conflitos de Processo, pois envolvem o trabalho em si e a forma como cada um executa a sua parte no processo.	07	46,66
Conflitos de Relacionamento, pois são causados por divergências nas relações entre as pessoas.	04	26,66
Nenhum destes tipos de conflito é significativo no setor de vendas da empresa.	01	6,66
TOTAL	15	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2009.

Na percepção de 46,66% dos respondentes, os conflitos que predominam no setor de vendas da empresa Delta são conflitos de processo, ou seja, estão relacionados aos métodos de trabalho e à maneira como cada um executa a sua parte. Os conflitos de relacionamento e de tarefa são apontados como predominantes por 26,66% e 20% dos respondentes, respectivamente. E apesar de o quadro geral apontar claramente a existência de conflitos, ainda que seja estes considerados pela maioria como conflitos funcionais, houve quem opinasse dizendo

que nenhum destes tipos de conflito apresenta-se como significativo no setor de vendas da empresa Delta.

Diante do exposto, são apresentadas no capítulo 5, a seguir, as considerações finais desta pesquisa, revelando as principais conclusões do estudo realizado, bem como algumas contribuições na forma de recomendações e sugestões para a empresa Delta, em termos de ações preventivas visando ao melhor desempenho de sua equipe de vendas.

CAPÍTULO 5
CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar, à luz do modelo de Robbins (1979), a percepção dos colaboradores do setor de vendas da empresa Delta, com relação aos conflitos existentes em seu ambiente de trabalho.

As análises dos dados revelaram diferenças de percepção entre os colaboradores no que se refere à ocorrência de conflitos no setor pesquisado. Neste sentido, tomando por base as cinco fases do conflito, de acordo com o modelo de Robbins (1979), os estudos apontaram alguns resultados esclarecedores que conduziram às conclusões relatadas a seguir.

Na Fase I – Oposição potencial ou incompatibilidade – foram analisadas as categorias Comunicação, Estrutura e Variáveis Pessoais, onde os resultados indicaram claramente a existência de problemas de comunicação com alto potencial gerador de conflitos no setor de vendas da empresa Delta. Os colaboradores apontaram como fatores predominantes a ocorrência de “falhas na comunicação entre o pessoal” (53,33%), “divergência na percepção dos fatos” (46,66%) e “níveis diferentes de educação” (46,66%). Em termos de Estrutura, a “dependência do trabalho de outros” foi percebida por 53,33% dos respondentes como fonte potencial de conflitos, o que pode ser agravado pela “ausência de normas claras no setor”, a qual foi apontada por 26,66% da amostra. Quanto às Variáveis Pessoais, observou-se que os aspectos mais relevantes na percepção dos respondentes foram as “diferenças de personalidade” (40%) e as “divergências de valores e crenças” (33,33%), ambas potenciais causadoras de conflitos interpessoais.

Na Fase II – Conhecimento ou Personalização, os respondentes identificaram como predominantes a ocorrência de “pequenas discussões no setor” (60%), além de “boatos e intrigas” (40%) e “desentendimentos entre os vendedores” (33,33%). Estes resultados revelaram a percepção dos colaboradores quanto aos conflitos que se encontram mais explícitos no setor, situando-os, portanto na fase 2. Quanto às causas atribuídas a estes conflitos, os respondentes indicaram as opções “cliente de um vendedor atendido por outro” (93,33%) e “outro vendedor interferir na negociação” (53,33%). Entretanto, para 40% dos respondentes “não há situações de conflito no setor”, o que significa que para estas pessoas o conflito ainda se encontra na fase 1.

A Fase III - Intenções de Resposta – revelou que a variável **compromisso** é aquela que melhor reflete as intenções de comportamento da maioria dos respondentes, os quais “discutem o assunto de forma direta e o resolvem” (45,44%) e “negociam uma saída para a melhor solução” (26,66%). Isso pode ser bom ou ruim, pois dependendo da personalidade dos envolvidos, que pode ser mais branda ou mais forte, o conflito poderá tomar proporções maiores. Em segundo lugar, surge a intenção de **colaboração**, onde 40% dos colaboradores “buscam a solução boa para ambas as partes”, sinalizando que estes possuem boa abertura ao diálogo.

Na Fase IV – Comportamento – foi analisada a percepção dos respondentes em relação à intensidade dos conflitos com base em uma escala variando entre “normais” até “gravíssimos”. Para 60% deles, os conflitos existentes no setor de vendas são vistos como “normais” e 33,33% consideram tais conflitos como “moderados”. Isto significa que são percebidos como algo que faz parte do dia-a-dia das pessoas em seu trabalho, não sendo motivo para maiores preocupações, já que são apenas desacordos ou mal-entendidos leves, situando-se no primeiro degrau da escala de intensidade dos conflitos, o que pode ser considerado bom, tendo em vista o alto número de incompatibilidades apontadas na fase 1 e a percepção e assunção dos conflitos detectados na fase 2.

Finalmente, na Fase V – Resultados – as conseqüências negativas com maior frequência de respostas foram: a “redução da motivação para o trabalho” (66,66%); “o clima de trabalho prejudicado” (46,66%) e a “desconfiança entre os colegas” (40%). Estes resultados preocupam, pois sinalizam que tais conflitos, apesar de serem vistos pelos colaboradores como normais e moderados, estão interferindo negativamente em aspectos fundamentais para o bom desempenho e satisfação dos mesmos, merecendo, portanto, uma maior atenção da gerência. Em termos de conseqüências positivas, o “interesse em demonstrar mais competência” é a maior contribuição positiva para 53,33% dos respondentes. Porém, na percepção de 46,66% o conflito não tem conseqüências positivas para o desempenho do setor.

Quanto à tipologia dos conflitos, os resultados do estudo revelaram uma percepção predominante em direção aos conflitos de **processo**, sendo estes apontados por 46,66% dos respondentes, contra 26,66% que consideram como predominantes os conflitos de **relacionamento**. Apenas 20% dos respondentes consideram como predominantes no setor de vendas da empresa Delta os conflitos de **tarefa**. Diante destes resultados, pode-se afirmar que a ocorrência de conflitos no

ambiente pesquisado está concentrada nos aspectos que envolvem o conteúdo do trabalho em si e a forma como cada pessoa executa seu trabalho, já que os conflitos de processo e de tarefa juntos totalizam 66,66% das respostas. Mesmo sendo considerados funcionais estes conflitos devem ser mantidos em níveis baixos a moderados. Para tanto, faz-se necessário o gerenciamento adequado das oposições potenciais ou incompatibilidades identificadas na Fase I, que são as fontes potenciais de tais conflitos.

Por se tratar de um setor extremamente competitivo, onde há muita pressão por resultados, principalmente do dia 20 em diante de cada mês, quando há a preocupação com o fechamento das metas, os ânimos ficam mais exaltados, potencializando assim a ocorrência de conflitos. Neste sentido, os resultados do estudo alertam para a necessidade de uma maior atenção da gerência quanto às questões relacionadas aos aspectos aqui levantados, em termos corretivos e também como forma de prevenção.

Em linhas gerais, pode-se concluir, com base na percepção da maioria dos vendedores, que o setor pesquisado se encontra no primeiro degrau do Continuum de Intensidade dos Conflitos, representado por “Desacordos ou mal-entendidos leves”, já que, apesar de perceber e assumir a existência de conflitos no setor, a maioria dos colaboradores ainda não vê tais conflitos como algo destrutivo para a empresa, que possa acarretar em algo grave.

RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Diante das conclusões apresentadas, fica evidente a necessidade de uma atuação corretiva e preventiva por parte da gerência, de modo a evitar que os conflitos passem de funcionais a disfuncionais. Assim, são relacionadas a seguir, algumas recomendações e sugestões que poderão auxiliar neste sentido:

- A fim de minimizar ou mesmo evitar as falhas de comunicação entre o pessoal, seria interessante instalar um quadro de avisos em lugar visível, onde ficassem registradas as informações importantes para o conhecimento de todos;

- Proporcionar uma presença mais expressiva da gerência na resolução dos conflitos entre vendedores, fazendo o papel de intermediação;
- Fixar uma tabela específica para os vendedores, separados por categoria, de carros novos, seminovos e vendas especiais, para que os vendedores não reclamem afirmando que uns possuem melhores condições do que outros para negociar suas vendas;
- Criar um sistema de rodízios de atendimento para que o vendedor não se sinta injustiçado e prejudicado pensando que atendeu menos do que os colegas. Dessa maneira, todos acabam atendendo de forma justa e igualitária;
- Disponibilizar algumas informações do CRM, que é o setor que registra os atendimentos, de modo que fique claro para todos quem atendeu primeiro um determinado cliente, evitando, assim, que um vendedor seja beneficiado com uma venda cuja negociação foi iniciada por outro colega.

Enfim, a partir da conclusão do presente trabalho, espera-se ter contribuído para uma melhor compreensão dessa temática e, principalmente, para que a empresa estudada possa introduzir melhorias em sua gestão, fazendo com que os conflitos existentes sejam monitorados adequadamente.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

BALERINI, Cristina. **Administrando Conflitos**. Disponível em:
http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=29&secao=181
Acesso em: 02/08/2009

CAVAGNOLI, Irani. **Gestão de Conflitos**.
Disponível em:
<http://www.secretariando.com.br/comportamento/comp-38.htm>
Acesso em: 01/08/2009

GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito: como líderes de sucesso transformam diferenças em oportunidades**; tradução Alessandra Mussi Araújo. s/ ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NASCIMENTO, Eunice Maria do; EL SAYED, Kassem Mohamed. **Gestão do capital humano**. FAE Business School / Associação Franciscana de Ensino Superior Bom Jesus. Curitiba: Gazeta do povo, 2002.

PEREIRA, Jorge Manuel Frias; GOMES, Bruno Miguel Franco. **Gestão de conflitos**. Disponível em:
<http://www.prof.santana-e-silva.pt/gestao.../Gestão%20de%20Conflitos.pdf>
Acesso: 20/082009

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE

APÊNDICE A

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Colaborador(a),

Este questionário tem a finalidade de coletar dados para um trabalho acadêmico com o objetivo de analisar como as pessoas percebem os conflitos no ambiente de trabalho. Não é necessário identificar-se. Os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, assim como a identidade da empresa que será preservada. Portanto, conto com a sua sinceridade nas respostas, pois irão servir de base para a compreensão do tema pesquisado. Desde já, agradeço a sua colaboração.

QUESTÕES

1. Assinale abaixo quais as situações de incompatibilidade que você tem observado no setor de vendas da empresa.

- Falhas na comunicação entre o pessoal.
 - Divergências na percepção dos fatos.
 - Níveis diferentes de educação.
 - Diferenças de idade entre os vendedores.
 - Alta rotatividade de pessoal.
 - Ausência de normas claras no setor.
 - Estilo de liderança muito rígido.
 - Privilégios para alguns vendedores.
 - Sistema de remuneração desigual.
 - Dependência do trabalho de outros.
 - Divergência de valores e crenças.
 - Diferenças de personalidade.
 - Não há incompatibilidades no setor.
 - Outras. Especifique: _____
-

2. Assinale abaixo quais as situações de conflito que você tem observado no setor de vendas da empresa.

- Desentendimentos entre os vendedores.
 - Desentendimentos destes com a gerência.
 - Pequenas discussões no setor.
 - Calúnias e/ou acusações entre colegas.
 - Boatos e Intrigas.
 - Insultos ou agressões verbais.
 - Agressões físicas.
 - Não há situações de conflito no setor.
 - Outras. Especifique: _____
-

3. Em sua opinião, o que pode causar a ocorrência de conflitos no setor?

- Perda de prioridade no atendimento.
 - Outro vendedor interferir na negociação.
 - Cliente de um vendedor atendido por outro.
 - Brincadeiras e comentários inadequados.
 - Horário flexível apenas para alguns colegas.
 - Mau humor de alguns vendedores.
 - Trazer problemas pessoais para o trabalho.
 - Falta de respeito entre os colegas.
 - Excesso de competição por vendas.
 - Atuação da gerência diante dos problemas.
 - Comportamentos discriminatórios no setor.
 - Pressão para mostrar resultados.
 - Ciúmes entre vendedores.
 - Busca de prestígio e status com o gerente.
 - Antipatias e divergências pessoais.
 - Outros. Especifique: _____
-

4. Você consegue detectar a ocorrência de um possível conflito através de:

- Expressão facial dos colegas.
 - Mudança no modo de falar ou agir.
 - Mau humor ou Irritabilidade repentina.
 - Tratamento com indiferença.
 - Comportamento agressivo.
 - Nunca percebo essas reações no setor.
 - Outros. Especifique: _____
-

5. Quando você se vê em uma situação de conflito, o que você faz?

- Ignora a situação e espera tudo passar.
- Reprime o conflito e evita o confronto.
- Discute o assunto de forma direta e resolve.
- Negocia uma saída para a melhor solução.
- Entra na competição para ganhar ou perder.
- Utiliza estratégias para sair vencedor.
- Prefere ceder mesmo estando com a razão.
- Busca a solução boa para ambas as partes.
- Vê o conflito como oportunidade para compartilhar idéias e informações.
- Outra. Especifique: _____

6. Quais destas consequências negativas você já observou no setor de vendas como resultado de conflitos?

- Baixa qualidade do atendimento ao cliente.
- Diminuição no desempenho geral do setor.
- Clima de trabalho prejudicado.
- Redução da motivação para o trabalho.
- Estresse na equipe como um todo.
- Desconfiança entre os colegas.
- Não observei conseqüências negativas.
- Outras. Especifique: _____

7. Quais destas consequências positivas você já observou no setor de vendas como resultado de conflitos?

- Interesse em demonstrar mais competência.
- Mais garra e energia na equipe de vendas.
- Melhoria no desempenho geral do setor.
- Inovação através da discussão de idéias.
- Crescimento de cada um como pessoa.
- Crescimento profissional da equipe.
- Não vejo conseqüências positivas nos Conflitos.
- Outras. Especifique: _____

8. Na sua percepção, os conflitos observados no setor de vendas da empresa são em sua maioria do tipo:

- Conflitos de Tarefa, pois envolvem as divergências em relação aos tipos de tarefas realizadas pelos vendedores.

- Conflitos de Processo, pois envolvem o trabalho em si e a forma como cada um executa a sua parte no processo.
- Conflitos de Relacionamento, pois são causados por divergências nas relações entre as pessoas.
- Nenhum destes tipos de conflito é significativo no setor de vendas da empresa.

9. Para finalizar, você classifica os conflitos existentes no setor de vendas da empresa como:

- Normais, pois são apenas pequenos mal-entendidos entre colegas de trabalho.
- Moderados, pois requerem atenção e cautela, já que envolvem desentendimentos com certa frequência.
- Preocupantes, pois já ocorreram situações de insultos e ofensas verbais entre colegas.
- Muito preocupantes, pois já ocorreram casos de enfrentamento com ameaças.
- Extremamente preocupantes, pois já foram registrados casos de agressão física entre vendedores do setor.
- Gravíssimos, sendo necessária uma ação imediata para impedir conseqüências irremediáveis para a empresa e para os envolvidos nos conflitos, já que ambos se consideram inimigos declarados.

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!!!

