

Antonio Carlos Ribeiro Cavalcanti

## **O GESTOR E SEU PAPEL NA GESTÃO DE CONFLITOS**

### **UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE VAREJO DE VESTUÁRIO MASCULINO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Antonio Luiz Marques

Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas  
2006

## AGRADECIMENTOS

O agradecimento é um momento importante em que refletimos e reconhecemos que nada podemos fazer sem ajuda de outros. Assim quero iniciar agradecendo a Deus por me proporcionar à ocasião e os meios de realizar esse importante feito na minha vida.

Aos meus pais, **Evilasio e Dilza**, que me deram, durante toda a minha vida, as condições necessárias para que eu pudesse estudar, apesar de todas as dificuldades inerentes a uma vida de trabalho árduo. Também aos meus irmãos **Marco, Simone e Marcio** que sempre me apoiaram apesar da distância.

Agradecer especialmente a **Célia**, minha querida esposa, pela paciência, pelas palavras de conforto e incentivo e pela certeza de que esse seria um feito possível e também por ser a minha revisora. Aos meus filhos **Paulo, Juliana e Gustavo** que durante esse tempo todo souberam aceitar as limitações que um estudante de mestrado tem.

Ao meu orientador, Prof. Dr. **Antonio Luiz Marques**, por todo o seu empenho, sua dedicação e principalmente por sua confiança de que o trabalho seria realizado no prazo e com a qualidade requerida por tão importante instituição.

Aos meus colegas de mestrado pelo seu convívio, pela paciência e sua colaboração irrestrita, principalmente quero agradecer ao **Marco Antonio** e a **Silvia** pelo grande apoio, amizade e coleguismo demonstrado na minha necessidade.

Aos **professores e colaboradores do CEPEAD**, que sempre atuaram dando o melhor de si para que todo o programa pudesse ser o sucesso que é.

E Finalmente quero agradecer a todos os **diretores, gerentes e vendedores da SKT**, por sua disponibilidade e vontade de apoiar a pesquisa científica, pelo seu apoio e pela atitude de quem sabe que somente os bons líderes podem abrir todas as informações sem medo de perder e com a certeza de o conhecimento é o melhor e mais eficiente meio de se conseguir a excelência.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	4
LISTA DE GRÁFICOS .....	4
LISTA DOS QUADROS .....	5
LISTA DE TABELAS .....	5
RESUMO .....	6
ABSTRACT .....	7
1. INTRODUÇÃO.....	8
2. A JUSTIFICATIVA .....	11
3. OBJETIVOS .....	14
3.1. Geral .....	14
3.2. Específicos.....	14
4. REFERENCIAL TEORICO.....	15
4.1. Funções do gerente .....	16
4.2. Abordagens do conflito .....	20
4.3. Sintomas do conflito organizacional .....	26
4.4. Causas do conflito organizacional.....	27
4.5. A dinâmica do conflito .....	31
4.6. Conseqüências do conflito.....	35
4.7. Como lidar com o conflito.....	38
4.8. O papel de um terceiro na gestão de conflitos.....	46
4.9. Considerações gerais sobre o conflito e sua administração.....	52
5. METODOLOGIA.....	56
5.1. Tipo de pesquisa .....	56
5.2. Seleção de entrevistados .....	57
5.3. Coleta de Dados.....	58
5.4. A empresa .....	60
5.4.1. Estrutura da empresa .....	61
5.4.2. Organograma .....	62
5.4.3. A estratégia.....	63
5.4.4. A participação no mercado .....	64
5.4.5. A dinâmica do trabalho dentro da loja.....	65
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	70
6.1. Descrição da amostra.....	70
6.2. Características profissionais da amostra.....	75
6.3. A percepção do gerente e do vendedor sobre o conflito.....	81
6.3.1. Situações de conflito.....	82
6.3.2. Causas contextuais do conflito .....	86
6.3.3. Conseqüências do conflito.....	89
6.3.4. A gestão do conflito.....	90
7. CONCLUSÃO.....	101
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	108
APÊNDICES .....	114

## **LISTA DE FIGURAS**

1 - Análise estrutural do conflito.....	24
2 - Análise dinâmica do conflito.....	25
3 - Análise diacrônica do conflito.....	33
4 - Impacto do nível de conflito no resultado da organização.....	37
5 - Dimensões das intenções para a administração dos conflitos.....	40
6 - Organograma da empresa.....	62

## **LISTA DE GRÁFICOS**

1 – Distribuição de idades dos entrevistados.....	72
2 – Distribuição de sexo dos grupos pesquisados.....	72
3 – Distribuição do sexo do total dos pesquisados.....	73
4 – Relação entre a atuação em vendas e o tempo na empresa.....	78
5 – proporção de promoções.....	79
6 – Tamanho do grupo.....	80
7 – vantagens do conflito.....	97
8 – Desvantagens do conflito.....	98

## **LISTA DOS QUADROS**

1 – Estilos de administração de conflitos.....	41
2 - Técnicas de administração de conflitos.....	42
3 - Os terceiros e suas implicações.....	48

## **LISTA DE TABELAS**

1 – Distribuição dos funcionários na empresa.....	61
2 – Participação dos produtos na venda.....	64
3 – Distribuição dos entrevistados por faixa etária.....	71
4 – Nível de instrução dos entrevistados.....	74
5 – Estado Civil.....	74
6 – tempo de serviço.....	76
7 – relação tempo de experiência x atuação na área de vendas.....	77
8 – tempo de empresa.....	77
9 – Situações de conflitos.....	83
10 – Sintomas do conflito.....	86
11 – Causas do conflito.....	88
12 – Conseqüências do conflito.....	89
13 – Atitude do gerente diante do conflito.....	91
14 – Ação do gerente diante do conflito.....	92
15 – Dificuldades do gerente em atuar nas situações de conflito.....	94
16 – atitudes gerenciais que podem provocar conflitos.....	96
17 – O papel das regras internas na solução de conflitos.....	99

## RESUMO

Esta pesquisa analisa as percepções dos gerentes e vendedores de uma rede de loja de roupas masculinas quanto ao conflito em suas atividades diárias, enfatizando a figura do gerente e observando a forma como estes percebem sua atuação e são percebidos pelos envolvidos nos conflitos. Após entrevistas feitas com um grupo de 13 gerentes e 24 vendedores, realizou-se um estudo descritivo e analítico utilizando-se da estratégia qualitativa, por meio da análise de conteúdo, e também fez-se uso da análise quantitativa descritiva. Tanto os gerentes quanto os vendedores revelaram uma percepção uniforme das situações de conflitos existentes nas lojas. Observou-se também que os gerentes utilizam-se de práticas adequadas para a administração das situações de conflito dentro da empresa, o mesmo não ocorrendo em relação à utilização do conflito para a melhoria da performance das equipes. Pode-se observar também que as principais situações, causas e conseqüências dos conflitos interpessoais dentro do ambiente de trabalho, listados na revisão teórica, foram encontradas na realidade da empresa pesquisada. Observou-se que a maior parte dos conflitos estão diretamente relacionadas à execução da tarefa do dia-a-dia, o que a teoria chama de “conflito substantivo” e que o posicionamento, tanto dos gerentes quanto dos vendedores em relação ao conflito, é que ele é destrutivo e deve ser evitado, concordando com a visão que a Escola Tradicional apresenta e conseqüentemente não utilizando o conflito como uma forma de estimular a criatividade e evitar a acomodação por parte dos membros da equipe.

**Palavras chave:** conflito, gestão de pessoas, vendedor, varejo, negociação, mediação.

## ABSTRACT

This research has intended to analyze the perceptions of managers and salespersons from a male clothing store on the conflict in their daily activities, emphasizing the manager's figure, and observing the form these notice their performance and how they are noticed by those involved in the conflicts. After interviews done with a group of thirteen managers and twenty-four salespersons, a descriptive and analytical study took place, using the qualitative strategy, through content analysis it also used analysis quantitative descriptive. Both the managers and the salespersons revealed a uniform perception about the situations of existing conflicts in the stores. It was also observed that the managers make use of appropriate practices for the administration of the company's conflict situations, the same not happening in the use of the conflict for the improvement of the performance of the teams. It is observable that the main situations, causes and consequences from interpersonal conflicts within the work field, listed on the theoretical review, have all been found in the researched company. It has been also found that the majority of the conflicts are directly connected with the accomplishment of daily tasks, which the theory calls "the substantive conflict", and that the position of both managers and salespeople concerning the conflict is that it is destructive and must be avoided, agreeing with the vision the Traditional School presents. Therefore, it doesn't use the conflict as a form of stimulating creativity and avoiding accommodation on the part of the members of the team.

**Key words:** conflict, people's management, salesperson, retail, negotiation, mediation.

# 1. INTRODUÇÃO

As pessoas são diferentes em sua maneira de ser, pensar e agir. Cada pessoa é única, com histórias de vida diferentes e personalidades distintas. No entanto, é também um ser social que precisa conviver com os outros seres humanos e com as diferenças e individualidades de seus pares.

Na realidade, o que pode ser chamado de bom ou de ruim é a forma como as pessoas lidam com suas diferenças. O convívio com pessoas diferentes traz para o indivíduo novos conhecimentos, novas idéias e novas formas de enxergar os acontecimentos. Porém, em um grupo muito homogêneo, em que nada surge de novo e as pessoas convivem sempre com as mesmas idéias e as mesmas linhas de raciocínio o repertório de conhecimentos e comportamentos pode tornar-se muito restrito, pouco variado.

Essas considerações são válidas a partir de um contexto no qual as pessoas precisam conviver. Com a convivência, encontra-se, em algum ponto, discordância de idéias entre os membros do grupo. “A partir de divergências de percepção e idéias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva” (MOSCOVICI 1975, p. 87). O conflito tem sido objeto de diversos estudos, uma vez que é possível encontrá-lo em qualquer lugar onde pessoas estejam convivendo. Este tema tem interessado aos estudos organizacionais, já que as situações de conflito na organização podem afetá-la diretamente, de diversas maneiras. As organizações são formadas e existem graças às pessoas que nelas

trabalham. A maneira como elas interagem pode otimizar ou prejudicar o desenvolvimento de seu trabalho, gerando conseqüências para a organização.

As organizações são caracterizadas pela divisão de trabalho e por uma hierarquia, sejam elas de que tipo for. Assim, as pessoas que nela transitam estão quase o tempo todo submetidas à força do grupo e à interferência da gestão. Além disso, a eficiência da organização está diretamente relacionada à capacidade dos dirigentes de coordenar aspectos como: capacidade do indivíduo, natureza do trabalho, fornecimento de ferramentas e materiais, e natureza da própria tarefa (SCHEIN 1968, p. 109, 154). Referindo-se ao gerente, MORGAN (1996, p. 30) afirma que:

[...] deve ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle. Isso requer uma habilidade perspicaz de conhecer as áreas propensas ao conflito, para ler as tendências e pressões latentes por baixo de ações manifestas da vida organizacional e dar início a respostas apropriadas. Em geral o gerente pode interferir para modificar percepções, comportamentos e estruturas de maneira a ajudar a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins construtivos.

Diante dessa necessidade e do fato de esses recursos que devem ser geridos, serem escassos, principalmente no que se refere a recompensas, o gestor, invariavelmente, encontra situações de conflito em sua responsabilidade de administrar sua empresa ou uma área específica. Segundo Baron (1983, p. 374), em pesquisa realizada com gestores de alto nível e médio nível, estes gastam cerca de 20% de seu tempo cuidando de algum tipo de conflito.

Existem diversos tipos de conflitos, que podem ser classificados de maneiras diferentes. Isso será tratado na revisão teórica. Neste trabalho, dá-se ênfase ao conflito interpessoal, que existe nas relações internas nas organizações. Conforme Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999, p. 278), em certas situações o gerente pode

agir como mediador, ou terceira parte, cujo trabalho é resolver os conflitos de outras pessoas. Em todos os casos, ele precisa ser um participante habilidoso na dinâmica do conflito interpessoal. Em suas funções, deve estar preparado para essa importante atuação, no que diz respeito aos conflitos interpessoais, sob pena de correr o risco de não exercer sua liderança de forma eficaz, e assim ter dificuldades para atingir o melhor resultado desejado.

Este trabalho investigou, em uma empresa de varejo de vestuário masculino situada em Belo Horizonte, quais são as práticas de gestão aplicadas pelos gerentes nessa tão importante tarefa de gestão de conflitos a eles designada.

O trabalho se propõe também a investigar a percepção dos gestores em relação a sua atuação diante dos conflitos existentes. Quanto aos funcionários da empresa, pretende-se verificar sua percepção em relação à participação do seu gestor na administração dos conflitos interpessoais existentes em sua organização e, particularmente, aqueles em que os mesmos estiveram envolvidos.

A escolha da empresa pesquisada se deu, primeiramente, pela facilidade de acesso a esta empresa. Dentre os fatores que influenciaram a opção por este tema, apontam-se as constantes situações a que estão sujeitos os vendedores do varejo, além de tratar-se de um segmento pouco privilegiado pela bibliografia especializada, não obstante a sua grande importância para a economia do País.

## 2. A JUSTIFICATIVA

Ao estudar os conflitos em uma organização, precisa-se reconhecer a existência de diversas forças atuando simultaneamente, dentre elas, a mais significativa que é a interação entre os indivíduos que a compõe. Também, deve-se ressaltar que entre os principais papéis do gestor está o de buscar por melhores resultados para a organização, os quais devem ser orientados por propósitos em função das quais suas decisões e atividades deverão ser dirigidas (SIMON, 1979). Reforçando essa perspectiva, Nadler, Hackman e Lawer (1983, p. 207) afirmaram que “é importante lembrar que o conflito, em uma organização, ocorre dentro do contexto de um sistema em funcionamento e, portanto, dentro de um contexto de relacionamento contínuo entre pessoas, grupos e unidades de trabalho”.

Com a convivência diária na empresa, ocorre, naturalmente, em algum ponto, discordância de idéias entre os membros do grupo. Neste sentido a definição de ROBBINS (2002, p. 372) “conflito é 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”. Torna-se, primordial para todos os administradores o conhecimento de como atuar diante dos conflitos.

BARON (1972) explana sobre a existência de dois tipos de comportamentos na vida organizacional: a cooperação e a competição. Embora a lógica fosse que todos dentro da organização cooperassem para se conseguir os melhores resultados possíveis, não é isso que efetivamente acontece, pois, sob a ótica da organização, muitas vezes, os objetivos das partes são contraditórios e seu papel no processo

pode não estar claro, podendo também se sobrepor, provocando situações conflituosas. Além disso, podem existir objetivos ocultos ou, até mesmo, o desconhecimento do que se espera das partes.

Quando se observam pela ótica pessoal, aspectos como problemas de comunicação, valores conflitantes tanto entre os membros da organização, como destes com ela própria, são causados também pela estrutura organizacional existente. O comportamento mais encontrado nas organizações é o de competição, que ocasiona, na maioria das vezes, custos maiores e dispersão da atenção, do objetivo principal da empresa, que é ser mais eficiente (ROBBINS, 2002).

De acordo com Handy (1978: 342), em seu trabalho sobre conflito:

Em todas as organizações, há indivíduos e grupos em competição por influência ou recursos, há diferenças de opinião e de valores, conflitos de prioridades e de metas. Há grupos de pressão e conchavos, “igrejinhas” e conluios, rivalidades e disputas, choques de personalidades e alianças.

Um aspecto importante a salientar é que, embora classicamente o conflito seja visto como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionada principalmente por falhas na comunicação, os conceitos modernos mostram que este fenômeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação da mudança. Não se deve, pois, atribuir a ele a condição de ser bom ou ruim, porém, ressaltar que, de acordo com sua natureza, pode ser bom ou ruim (ROBBINS, 2002).

As soluções para os diversos problemas potenciais de uma organização não surgem por acaso. A interação das pessoas é absolutamente indispensável para que se

atinja a melhor solução de uma determinada situação (SCHEIN 1969). Essa interação, no entanto, pode gerar conflitos e discordâncias, que são inerentes a qualquer relação social, conforme já visto. Esses conflitos, pessoais ou intergrupais, podem ser prejudiciais à organização, e devem ser evitados. Neste caso, observa-se que a consequência principal do conflito deixa de ser a realização de uma tarefa; há uma perda de objetivo, e o foco passa a ser vencer o outro em detrimento da causa do conflito, o que é extremamente prejudicial para a organização e para as relações. Já o conflito entre idéias, que enriquece as discussões e tem o objetivo de realizar uma tarefa da melhor forma, é totalmente desejável e necessário à organização.

Diante dessas ponderações iniciais, observou-se a grande importância da preparação do gerente para atuar no processo de gestão ou administração dos conflitos existentes entre seu próprio pessoal, sem deixar de mencionar, é claro, naqueles externos à organização. O gestor assume sua função de administrador de conflitos podendo melhorar as condições para que sua unidade administrativa minimize as situações de competição, atuando com aqueles funcionários que se apresentam em situações de conflito.

Considerando os pressupostos sobre o conflito na organização, o presente trabalho investigou como os gerentes de uma empresa de varejo administram os conflitos interpessoais em suas equipes de trabalho e como os subordinados percebem a forma de intervenção adotada pelo gerente.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Geral**

Analisar as percepções dos gerentes e dos vendedores diante dos conflitos interpessoais que acontecem nas equipes durante seus trabalhos diários, dando ênfase à atuação do gerente a respeito dessas situações.

#### **3.2. Específicos**

1. Verificar as práticas de gestão de conflitos na empresa estudada.
2. Mapear os tipos de conflitos interpessoais mais comuns.
3. Mapear as principais causas dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho da empresa estudada.
4. Mapear as principais conseqüências percebidas pelas partes, gerente e vendedores, ocasionadas pelos conflitos existentes.
5. Verificar a percepção dos subordinados quanto aos procedimentos utilizados pelos gerentes na gestão dos conflitos interpessoais existentes na empresa.

#### 4. REFERENCIAL TEORICO

Estudos atuais, que serão citados ao longo do trabalho, analisam uma situação conflitiva não apenas pelo conflito em si, mas pela tentativa de perceber as conseqüências de tal situação e a forma como se lida com ele. Segundo esta visão, o conflito pode trazer vantagens ao grupo e agregar novos pontos de vista, fazendo as pessoas pensarem mais, e não se “fecharem” somente em suas pré-concepções. No entanto, nem toda situação conflitiva pode ser transformada em vantagem. Nem sempre o conflito é funcional ROBBINS (2002) entendendo-se por funcional aquele que apóia os objetivos do grupo e melhora seu desempenho. Além do desgaste que gera algumas vezes, o conflito é desnecessário e pode ser evitado se a organização oferecer as condições adequadas para as pessoas que nela trabalham. Ou seja, em alguns casos, são as falhas na organização que provocam a situação conflitiva, que passa a ter motivos outros que vão além daqueles que são intrínsecos a toda relação grupal e social (LIKERT e LIKERT, 1979).

Como se vê, o conceito é bastante amplo e pode se referir a qualquer situação de desacordo, de divergência de interesses e oposição de objetivos entre as partes. Os níveis desse desacordo também podem variar, indo desde as formas mais sutis até os atos explícitos e violentos.

Xavier e Dias (2003, p. 3), citando March & Simon (1979, p.160), definem conflito como um “colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de alternativas de ação”. Eles enfatizam em seu conceito de conflito três aspectos básicos: a) em que

circunstâncias ele surge, b) como os indivíduos e / ou grupos reagem a ele; e c) quais os seus resultados. Ou seja, o conflito é visto como um processo.

Na visão de Argyris (1979, p. 46), “o conflito, geralmente, refere-se ao fato que ocorre quando uma pessoa não é capaz de agir em determinada situação”, causando uma paralisia no processo e, portanto, uma redução da efetividade de seu trabalho, constituindo-se em um problema para o gestor, uma vez que esse procedimento retardará ou diminuirá sua capacidade de gerar resultados.

A partir dessas definições, o autor faz uma análise mais aprofundada da literatura sobre conflito, observando principalmente as características de ser um construto que causa muita discussão quanto a sua definição. Porém, ao analisar-se suas características processuais, vê-se que existe um elevado grau de convergência. Este trabalho faz também uma revisão da função do gerente, uma vez que o analisa em sua atuação como gestor de conflitos.

#### **4.1. Funções do gerente**

O gerente é responsável por fazer com que todos os subsistemas organizacionais trabalhem integrados, e ele o faz, contribuindo para que os subsistemas individuais façam sua parte no todo (COHEN, 2003). A estrutura, o pessoal, o estilo operacional, o sistema de recompensas e a liderança precisam estar trabalhando em suas respectivas responsabilidades de forma integrada para garantir a eficiência da organização.

Embora Motta (1991, p.19) afirme que “a definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto, e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo” esse tópico busca estruturar um breve referencial teórico sobre a função gerencial, com o propósito de introduzir o tema e relacioná-lo à grande responsabilidade que o gerente tem no que diz respeito à administração de conflitos interpessoais.

Foi Fayol (1990) quem pela primeira vez delineou as funções do administrador, relacionando como atribuições da gestão: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Este autor definiu a atividade de comando como sendo responsável por fazer funcionar o corpo social de uma empresa. Para atingir este objetivo, descreve os oito deveres do gerente, sendo que dois deles demonstram a preocupação com as questões relacionadas à gestão das relações interpessoais na organização. São eles: ter conhecimento profundo de seu pessoal e reunir seus principais colaboradores em conferências em que se preparam a unidade de direção e a convergência dos esforços.

Barnard (1971) discutiu que os executivos deveriam facilitar a conciliação de posturas conflitantes, adaptar as pessoas ao processo de cooperação, tomar decisões e inculcar o senso moral.

Mintzberg (1973) procurou discutir a natureza do trabalho dos gestores tendo como foco a pergunta: O que os administradores fazem? A base de sua pesquisa foi à observação direta, durante cinco semanas, do cotidiano de cinco gerentes nas suas atividades de trabalho. Para Mintzberg (1973), coordenar, organizar, planejar e

controlar, dizem muito pouco sobre o trabalho dos gerentes em seu cotidiano. Esse autor descreve as tarefas do executivo em termos de suas condutas específicas referentes a determinada posição ou “papéis”, distribuindo-os em: interpessoal, informacional e decisional. De forma sucinta, tem-se que o papel interpessoal refere-se à manutenção da imagem do chefe por meio da participação em eventos de natureza cerimonial, do exercício da liderança e do contato; o informacional compreende o monitoramento e a disseminação da informação tanto dentro quanto fora da empresa; e o decisional diz respeito à atuação empreendedora que o executivo deve adotar para melhorar constantemente sua unidade de trabalho, manipular os distúrbios, responsabilizar-se diretamente pela adaptação a pressões, alocar recursos e negociar (MINTZBERG 1973, p. 29).

Reed (1997) identifica três perspectivas que alicerçam os estudos de gestão: técnica, política e crítica. A perspectiva técnica vê a gestão como um instrumento racional, com o fito de atingir objetivos instrumentais, de valorizar a eficácia da organização, sendo tarefa do gestor trabalhar por resultados mais eficientes.

Na perspectiva política, a gestão é vista como um processo direcionado para o controle do conflito. O gestor passa a interagir com a equipe, com o objetivo de administrar os aspectos que provocam concorrências internas em função das estruturas organizacionais. Para conseguir resultados nessa perspectiva, o gestor precisa ser um conhecedor do seu ambiente de atuação e das estruturas organizacionais. As redes de poder são os grandes motivos das concorrências, e como elas são instáveis e desequilibradas cada parte envolvida usa de todos os recursos para ser beneficiada por ela. Para ter maior controle, o gestor depende de

seu conhecimento a respeito dos processos políticos que regem o controle e a mobilização dos recursos.

Com respeito à perspectiva crítica, Reed (1997) a descreve como sendo um mecanismo de controle cuja principal função é a de satisfazer as demandas impostas pelo modo de produção. Segundo o autor, o gerente também tem a função de buscar incessantemente a melhor remuneração do capital empregado pelos proprietários. Sobre esse aspecto, chama a atenção para o fato de que, muitas vezes, essa pressão descontrolada exercida sobre o gestor pode prejudicar sua atuação em outras funções. Também aqui o gestor é colocado como regulador de conflitos: entre o capital e o trabalho.

Tonelli e Alcadipani (2003), no trabalho, onde buscaram comparar a realidade de executivos brasileiros à luz das pesquisas existentes, publicado nos anais da ANPAD, concluíram que:

Os executivos de nossa amostra usam grande parte do tempo do trabalho para o atendimento das pessoas, sejam funcionários sejam clientes externos. É possível dizer 80% do tempo é utilizado em contatos telefônicos e conversações formais ou informais com pessoas da própria equipe.

Diante de todas as atividades que o gerente precisa desempenhar, gerir conflitos é uma das funções que é apontada por Reed (1997), Mintzberg (1973, 1986) Motta (1991) e Mello (1991, 1994 e 1997) citado por Rossi (2001) como sendo uma das principais. Mello (1991) ressalta que uma das principais funções dos gerentes é a gestão dos recursos humanos da empresa, mantendo-os em alinhamento com os objetivos da mesma e gerenciando o conflito.

Neste tópico, pôde-se observar a importância de o gestor estar preparado para atuar diante dos conflitos que existirão na sua equipe, uma vez que facilitar a conciliação entre os membros de sua equipe, minimizando as consequências negativas do conflito e otimizando suas consequências positivas, será decisivo na consecução de seus objetivos. No próximo tópico, dá-se início à análise do conflito, suas definições, principais características e tipologia, buscando esclarecer seu significado diante das relações entre as pessoas no trabalho e de que forma esse fenômeno se realiza.

## **4.2. Abordagens do conflito**

Não se encontra na literatura um conceito muito claro sobre conflito. Na verdade, ao discorrer sobre as diferentes escolas e suas abordagens, Robbins (2002, p.374) afirma que “tem havido conflitos em relação ao papel do conflito nos grupos e organizações”. Segundo este autor, há três visões distintas de conflito – a da Escola Tradicional, a da Escola de Relações Humanas e a da Escola de Abordagem Interacionista.

A Escola Tradicional apresenta a abordagem mais antiga de conflito, assumindo que todo conflito é ruim. Por sua definição, todo conflito é danoso e deve ser evitado. É visto como contraproducente e usado como sinônimo de palavras tais como *violência, destruição e irracionalidade*. Essa visão tradicional de conflito prevaleceu, sobretudo, durante as décadas de 1930 e 1940. Assumia-se que o conflito era uma disfunção que resultava das falhas de comunicação, da falta de abertura e confiança entre as pessoas e do fracasso dos administradores em atender às necessidades de seus funcionários. Considerava-se que todo conflito era uma indicação de que

alguma coisa não estava funcionando bem dentro do grupo e que, portanto, era necessário observar o comportamento das pessoas para saber o que estava gerando o conflito, para poder evitá-lo. Assim, para melhorar o funcionamento do grupo era necessário apenas descobrir as causas do conflito e corrigir o mau funcionamento (ROBBINS, 2002).

Do final dos anos de 1940 até metade dos anos de 1970, a Escola de Relações Humanas assume que o conflito é uma consequência natural nos grupos e organizações e que, por ser natural, é inevitável e deve ser aceito. De acordo com esta abordagem, o conflito não é necessariamente ruim, sendo que sua existência pode ser racionalizada – o conflito tem o potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo, havendo ocasiões em que ele pode ser benéfico (ROBBINS, 2002).

A perspectiva mais recente sobre o conflito é o da Escola da Abordagem Interacionista. Enquanto a abordagem de relações humanas considera que o conflito pode ter um aspecto positivo, a abordagem interacionista assume que este é indispensável para o desempenho eficaz do grupo. Seus seguidores afirmam que um grupo muito harmonioso e pacífico está na iminência de se tornar estático e apático, correndo o risco de não corresponder às necessidades de mudança e inovação. Os líderes do grupo devem, então, ser encorajados a manter um nível mínimo e constante de conflito, permitindo que o grupo se mantenha viável, autocrítico e criativo (ROBBINS, 2002). Essa visão confirma o que foi dito anteriormente: o conflito, em si, não pode ser considerado bom ou ruim; a sua natureza e a forma de administrá-lo é que farão com que suas consequências sejam

positivas ou negativas para o grupo e para a organização como um todo LIKERT e LIKERT(1979); UMSTOT (1984); BARON (1986).

Ao analisar os tipos de conflitos existentes na literatura revista, constata-se uma grande diversidade de idéias. Os conflitos podem ser classificados como: a) **substantivo** – aquele que se relaciona à substância da tarefa; e b) **afetivo** – aquele que se relaciona aos aspectos emocionais e afetivos das relações interpessoais (LIKERT E LIKERT, 1979), (UMSTOT, 1984). Os autores Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999) utilizam a nomenclatura emocional ao invés de afetivo, porém mantêm o mesmo significado. Os conflitos também podem ser: a) **pessoal ou intrapessoal** – aquele que ocorre dentro do próprio indivíduo; b) **interpessoal** – aquele que ocorre entre dois ou mais indivíduos; c) **intergrupo** – aquele que ocorre entre dois ou mais grupos; d) **intragrupo** – aquele que ocorre entre os membros de um mesmo grupo; e e) **interorganizacional** – aquele que ocorre entre organizações diferentes, sejam elas parceiras ou concorrentes (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1999), (MORGAN, 1996), (WHITE E BEDMAR, 1986), (UMSTOT, 1984).

Ainda existe a classificação dos conflitos quanto aos seus resultados. Eles podem ser: a) **construtivo** – aquele que acarreta benefícios para as pessoas, para os grupos e para a organização; e b) **destrutivo** – aquele que age prejudicando a pessoa, o grupo e a organização (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1999, e FUSTIER, 1975). Os conflitos construtivos, segundo Robins (2002), podem ser chamados de “funcionais” e os destrutivos, de “disfuncionais”. Esse autor tipifica os conflitos em : a) **de tarefa** – diz respeito ao conteúdo e objetivo do trabalho; b) **de**

**relacionamento** – diz respeito às relações interpessoais e os c) **de processo** – diz respeito à maneira como o trabalho é realizado.

Para White e Bedmar (1986), o conflito é um processo interativo e dinâmico que para acontecer é necessário que existam pelo menos duas partes. Segundo Morgan (1996), deve haver também um relacionamento entre elas. Ou seja, é um processo relacional que aparece sempre que os interesses colidem.

Em uma análise estrutural de um conflito, considera-se que cada parte agirá não apenas segundo suas *predisposições* e suas próprias *previsões* relativas ao desenvolvimento do conflito, mas também de acordo com a situação na qual se produz o conflito. Isto é, segundo as *forças em jogo nas negociações* do conflito, as *pressões* que são exercidas sobre ela e dentro do *quadro de referência* onde se desenvolve o conflito. A Figura 1 representa uma síntese desses fatores (RONDEAU, 1996).

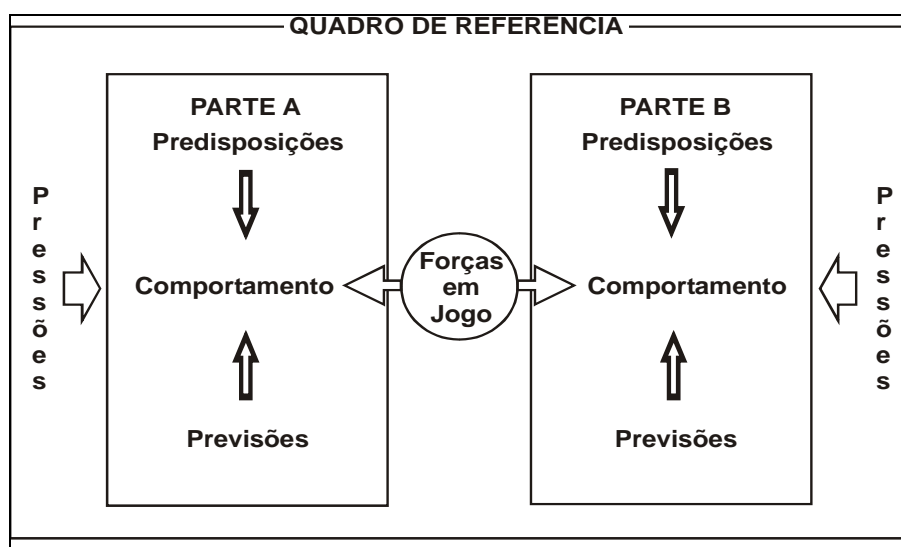


Figura 1 – Análise estrutural do conflito  
Adaptado de Alain Rondeau (1996)

Explicando o quadro, Rondeau (1996) refere-se às *predisposições*, como o conjunto dos traços e habilidades pessoais suscetíveis de influenciar o comportamento do indivíduo em dada situação e às *previsões* como o conjunto de expectativas que o indivíduo tem quanto ao desenvolvimento do conflito. Isto é, a avaliação cognitiva de sua posição estratégica e a estimativa do comportamento da outra parte. Refere-se também às *pressões* a que são submetidas as partes, principalmente a pressão social exercida pelo grupo de referência. Esse fenômeno é bem conhecido em dinâmica de grupo (MOSCOVICI, 1977). Ainda na visão dessa autora, ao analisar as forças em jogo nas negociações, observou que a negociação cuida, em primeiro lugar, do objeto que está no centro do debate, que é desejável às duas partes e para o qual o comportamento de uma parte é fonte de frustração para a outra. Thomas (1976) fala de uma estrutura de interesse (*incentive structure*), que religa as preocupações mútuas das partes em conflito. As forças podem ser de natureza explícita ou implícita e podem ter uma dimensão cognitiva e uma dimensão afetiva. E, por fim, o *quadro de referência* de um conflito, que é o conjunto de elementos de caráter normativo que exercem uma coerção sobre as partes e que predeterminam o comportamento.

A estrutura do conflito que interessa aqui analisar mais de perto está demonstrada na Figura 2, e que será analisada ao longo deste trabalho.

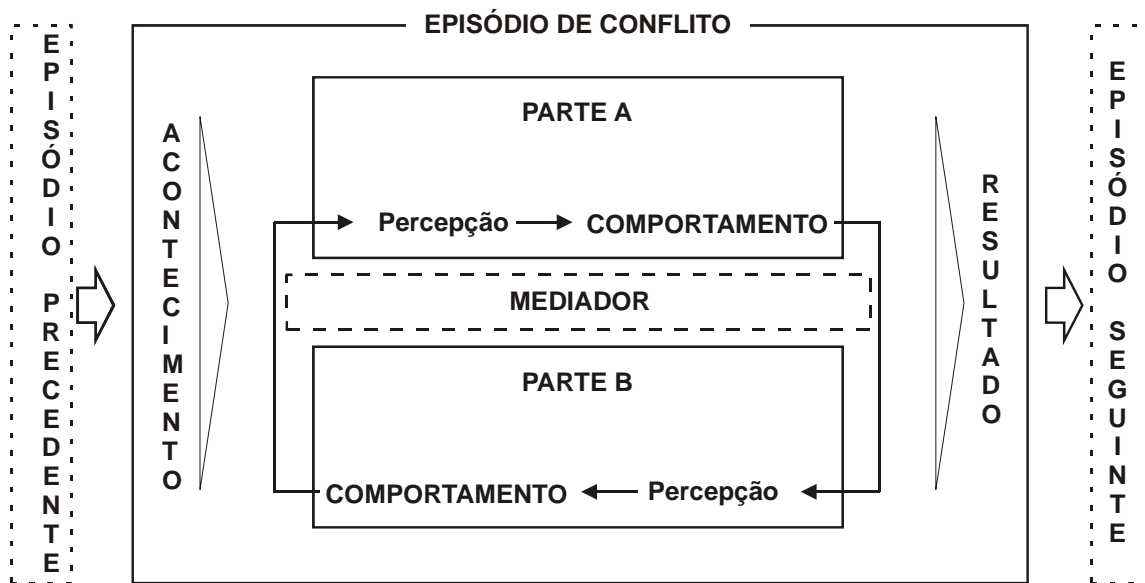


Figura 2 – Análise dinâmica do conflito

Fonte: Adaptado de Alain Rondeau (1996)

Neste tópico, observou-se a evolução dos pensamentos sobre o conflito dentro das organizações. Partiu-se da visão clássica de que o conflito era visto como um evento pernicioso, que deveria ser evitado a todo custo pelos administradores, até chegar à visão mais contemporânea de considerá-lo como uma fonte de inovação necessária às organizações modernas. Apesar de ser tão complexo definir conflito, alguns aspectos ficam bem esclarecidos após a reflexão realizada até aqui: a) primeiro, pode-se destacar a questão da necessidade de no mínimo duas partes para que haja o conflito; b) segundo, a existência do conflito depende da percepção das partes da situação conflitiva, e c) terceiro, existem diversos tipos de conflitos, porém, em sua essência, estão relacionados ao posicionamento das partes de acordo com a situação apresentada. Os conflitos são, portanto, um fenômeno relacional (ADLER & TOWNE, 2002)

A partir do próximo tópico, pretende-se analisar cada um dos aspectos propostos na figura 2 e discorrer sobre o papel do gerente na gestão de conflitos. Antes de analisar os acontecimentos ou situações que precedem o conflito em uma organização, tratar-se-á dos sintomas que são percebidos na organização quando do acontecimento de um conflito.

### **4.3. Sintomas do conflito organizacional**

Um ponto essencial na atuação do gestor em relação ao conflito é sua capacidade de percebê-lo a tempo suficiente para agir no sentido de geri-lo. De acordo com Handy (1978, p. 256-257), a presença de conflito pode ser detectada com a observação de alguns fatores na organização. São eles:

- Comunicações deficientes, lateral ou verticalmente – falta de conhecimento proposital de uma parte da organização do que a outra está fazendo, quer pelo seu desinteresse, quer pela ocultação das informações;
- Hostilidade e inveja intergrupais – ocorre quando uma área deseja ser melhor que as outras ou quando uma área é sempre reconhecida como melhor e as outras áreas sabem que a mesma não reconhece seu trabalho dentro da empresa;
- Fricção interpessoal – a antipatia entre indivíduos de grupos diferentes claramente manifestada em público;
- Escalada de arbitragem – a intervenção constante do alto escalão em conflitos menores, provocando confronto entre os gestores das áreas que têm o problema;

- Proliferação de regras e regulamentos, normas, mitos – tal fator provoca ou uma quebra consciente das regras ou uma paralisia na empresa;
- Moral baixa por causa da frustração oriunda da ineficiência – a sensação existente de impotência diante do trabalho a ser realizado.

É importante salientar que os sintomas traduzem os sinais de que a empresa está doente, embora não caracterizem a doença em si. Sendo assim, torna-se necessário identificar quais são as principais causas de conflitos que estão por trás de cada sintoma manifesto.

No próximo tópico, serão estudadas as principais causas do conflito dentro da organização.

#### **4.4. Causas do conflito organizacional**

De acordo com Walton & Dutton (1978, p. 343), “o conflito resulta em grande medida de fatores que se originam fora do relacionamento lateral específico em consideração, ou que antecedem o relacionamento”. As principais causas encontradas na revisão bibliográfica realizada foram listadas em uma tabela que se encontra na parte de anexos (Anexo 3).

Walton & Dutton (1978) apresentam um modelo que descreve nove principais tipos de antecedentes de conflito:

a) **Dependência mútua da tarefa** – É a medida na qual duas unidades ou indivíduos dependem uns dos outros para assistência, informação ou outros atos para o desempenho de suas tarefas.

b) **Assimetrias relacionadas à tarefa** – A interdependência assimétrica tende a levar ao conflito, uma vez que uma parte possui mais condições que a outra para conseguir melhores resultados. Por outro lado, a interdependência simétrica e os padrões simétricos de relacionamentos promovem uma maior colaboração.

c) **Crítérios de desempenho e recompensas** – quando cada um tem responsabilidade por apenas uma etapa de uma tarefa organizacional o conflito tende a aparecer. Assim, de acordo com os autores, “quanto mais as avaliações e recompensas da alta administração frisarem o desempenho separado em vez de seu desempenho combinado, maior será o conflito decorrente” (WALTON e DUTTON 1978, p. 346).

d) **Diferenciação organizacional** – O grau ótimo de diferenciação de uma organização depende do ambiente. Tanto a subdiferenciação quanto a superdiferenciação têm implicações nos processos de coordenação. Portanto, o grau de diferenciação adotado deve estar de acordo com a tarefa a ser executada. As formas contraditórias de diferenciação são consideradas como uma fonte de conflito organizacional.

e) **Insatisfação com o papel organizacional** – Pode vir de diversas fontes, todas elas, quando chegam a causar a insatisfação, tendem a gerar conflito. Quando o

papel das unidades ou o status externo não atendem às necessidades dos membros, estes podem ressentir-se, e isto desencadeia um conflito.

f) **Ambigüidades** – Podem estar presentes em diversos contextos, sempre contribuindo para o aparecimento de conflito; podem surgir da dificuldade em distribuir o mérito e a culpa; e podem estar presente nos critérios de avaliação de desempenho, gerando frustrações, tensões e conflitos. Vale acrescentar aqui uma observação de Robbins (2002) a este respeito: “quanto maior a ambigüidade na definição das responsabilidades pelas ações, maior o potencial de conflito” (WALTON e DUTTON, 1978, p. 377).

g) **Dependência de recursos comuns** – Sempre que mais de um indivíduo depende dos mesmos recursos, principalmente quando estes recursos são também escassos, há um grande potencial para o conflito, pois haverá competição por estes recursos.

h) **Obstáculos na comunicação** – a comunicação é essencial para a cooperação, e as dificuldades semânticas podem interferir e impedir a comunicação, gerando o potencial para o conflito. Referindo-se mais uma vez a Robbins (2002, p.376), de acordo com algumas pesquisas parece haver um nível ótimo de comunicação, pois “o potencial de conflito aumenta quando há escassez ou quando há excesso de comunicação”.

i) **Habilidades e traços pessoais** – Algumas características individuais ou certos atributos da personalidade podem aumentar o potencial de conflito em uma relação.

Robbins (2002) estabelece três grandes categorias de condições que antecedem ou causam situações de conflito as quais abarcam adequadamente as categorias supracitadas, e por isso considerou-se oportuno descrever alguns de seus aspectos conjuntamente com aquele modelo, conforme foi feito. As categorias apontadas por Robbins (2002) são: a comunicação; a estrutura (valendo acrescentar aqui que a probabilidade de conflito aumenta à medida que aumentam o tamanho do grupo e o grau de especialização das tarefas); e as variáveis pessoais, as quais incluem os valores de cada pessoa e as características da personalidade.

Quando a organização promove recompensas que estimulam o esforço individual de seus membros, gera-se um clima de competição, e a possibilidade de haver conflito é aumentada (KOHN, 1995). Ao contrário disso, a organização que dá maior ênfase à eficiência total estimula a cooperação dos indivíduos e ajuda a promover o esforço total do grupo.

Outro ponto importante que deve ser considerado é que, muitas vezes, é a própria organização que proporciona situações de perder ou ganhar, gerando a competição entre seus empregados. Isso decorre da ausência da coordenação. Ao invés disso, a organização deve agir de forma tal que haja maior ênfase na junção de recursos, e não na divisão dos mesmos. Quando existe uma situação em que se precisa disputar recursos, quando o ganho de um implica a perda do outro, fatalmente haverá conflito e competição. Numa situação inversa, quando os recursos são divididos igualmente e ninguém sai perdendo, estimula-se à cooperação (BARON 1986).

Em resumo, observa-se que, por ser um fenômeno relacional, as principais causas de conflitos estão diretamente ligadas às percepções de desvantagem que um indivíduo tem quanto aos aspectos de seu trabalho que dependerão da sua convivência com os outros. Assim, aspectos relacionados a suas tarefas, critérios de recompensas, interdependência para conseguir seus objetivos, suas características pessoais e qualidade da comunicação, aliados às características pessoais e às circunstâncias em que o indivíduo se encontra são as principais causas de conflitos nas empresas.

O modelo apresentado por Walton & Dutton (1978, p. 343) pode ser considerado como bastante abrangente, reunindo de forma sintética e geral as principais categorias de fatores geradores de conflito encontrados na literatura. Por isso foi utilizado como principal base teórica para pesquisa deste trabalho.

No próximo tópico, o modo como ocorre o conflito na organização será analisado na perspectiva de sua dinâmica.

#### **4.5. A dinâmica do conflito**

O conflito é um fenômeno processual cíclico, pois é construído a partir de uma série de episódios que funcionam como um evento provocador e que pode se repetir se o mesmo não se resolver definitivamente ou se houver uma grande interdependência entre as partes (WALTON, 1972).

Segundo Schermerhorn, Jr , Hunt e Osborn (1999, p.270-271), o conflito se desenvolve em cinco estágios: 1º) **Condições antecedentes ao conflito** – são aquelas denominadas de “causas do conflito”, pois estabelecem as condições a partir das quais os conflitos tendem a se desenvolver; 2º) **Conflito percebido** – as partes percebem que as condições antecedentes criaram situações de diferenças substantivas ou emocionais, apenas caracterizando-se o conflito se a percepção for das duas partes; 3º) **Conflito sentido** – experimenta-se uma tensão que motiva a pessoa a tomar medidas para reduzir o sentimento de desconforto (assim como na fase do conflito percebido, aqui também as duas partes precisam desejar resolver o conflito); 4º) **conflito manifesto** – acontece quando o conflito já está totalmente declarado, expresso em comportamento; e 5º) **Resolução ou supressão do conflito** – existe a administração da situação do conflito, passando a sua Resolução pela busca de providências capazes de atender às necessidades antecedentes ao conflito ou, então, de suprimir essas condições.

Rondeau (1996), em sua análise diacrônica do conflito, representou o fenômeno como ilustrada na Figura 3. Consideram-se as transformações do comportamento das partes à medida que o conflito progride, traduzidas em seis dinâmicas distintas, que devem ser separadas em duas grandes fases:

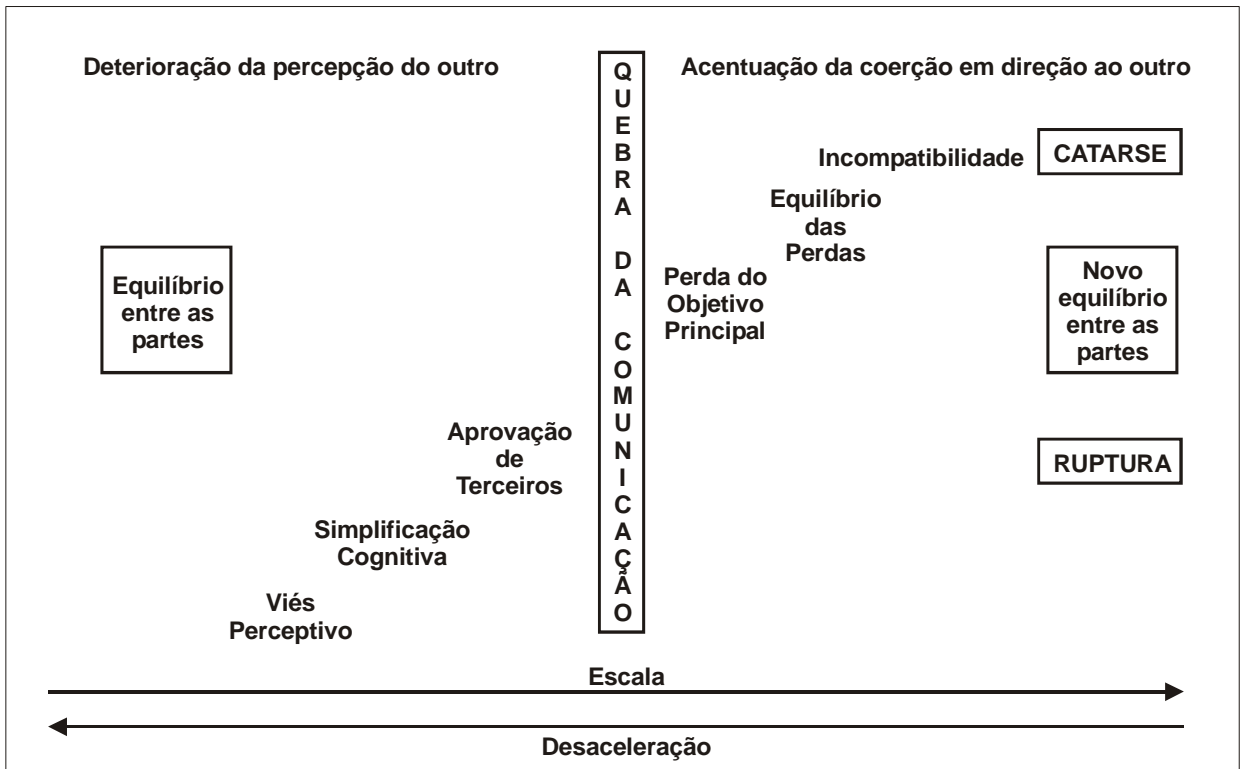


Figura 3 – Análise diacrônica do conflito

Fonte - Adaptado de Alain Rondeau (1996)

Na primeira fase, observa-se a *deterioração da percepção do outro*, em que a parte percebe os fatos diferentemente da outra parte, causando desconfiança em relação ao outro. Esta fase pode ser dividida em três etapas: primeira, etapa pelo menos uma das partes começa a perceber a existência de uma situação de conflito; segunda, este viés perceptivo progride para uma condição de reconhecimento entre as partes da situação de conflito; terceira, os envolvidos passam a buscar a aprovação de terceiros, buscando reforçar sua percepção do conflito. Neste ponto do processo, o conflito já está instaurado e acontece a quebra da comunicação, dando-se o que Schermerhorn, Jr , Hunt e Osborn (1999) chamam de “conflito manifesto”. Um processo de mediação passa a ser necessário, uma vez que as partes já têm convicção de que não vale mais a pena manter uma ligação.

A segunda fase da escalada do conflito é caracterizada pela *busca da coerção de uma parte em relação à outra*. As partes já atuam com consciência de se encontrarem em uma situação de conflito e buscam os mecanismos para poderem preservar suas posições. A primeira etapa desta segunda fase é determinada pela perda do objetivo principal que levou ao conflito e pela busca de vencer a outra parte sem medir as conseqüências dessa posição. Na segunda etapa, as partes começam a perceber que a situação de conflito é mais prejudicial para ela do que para a outra, buscando assim uma reparação antes mesmo de considerar uma reconciliação. Na terceira etapa, ocorre a incompatibilidade, em que as partes consideram que a resolução do conflito não pode incluir a outra parte. Esta percepção provoca o risco de ruptura total entre as partes, o que pode levar o conflito a uma situação de não resolução. Thomas (1976) demonstra que para que haja uma condição de resolução do conflito existe a necessidade de um mecanismo de catarse, que é um meio de as partes diminuírem sua hostilidade a partir da intenção de ambas de espalharem seus sentimentos em relação à situação conflituosa e à outra parte.

Certamente, um conflito pode permanecer estável ou latente (THOMAS, 1976) durante determinado período. É indispensável que esta situação seja apenas transitória, pois aí uma intervenção será necessária para que as partes reencontrem a situação de equilíbrio que existia entre elas anteriormente.

A análise diacrônica do conflito (Fig. 3) coloca em relevo os modos particulares como as partes devem agir segundo o nível de progressão do conflito. O conhecimento destes mecanismos permite reconhecer certo número de comportamentos comuns a diversas situações de conflito, e assim evitar que eles

deterioreem.

Neste tópico, observou-se que o conflito pode ser analisado de uma forma processual, uma vez que se pode dividi-lo em etapas distintas, facilitando, assim, a compreensão do fenômeno e permitindo às partes reconhecer em qual estágio se encontram no processo. Na análise feita, trabalhou-se com as idéias dos autores Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999) e Rondeau (1996), que demonstraram, principalmente, que existe uma fase no processo conflituoso em que as partes ainda não reconhecem o conflito e que somente após esse reconhecimento mútuo é que o conflito se instaura. Outro aspecto importante foi a definição do conflito como um fenômeno cíclico e dinâmico, em que ele se modifica à medida que o tempo de conflito passa ou de acordo com a forma como é tratado. Observou-se que o conflito pode ter como consequência uma ruptura completa entre as partes ou uma reconciliação e aproveitamento da situação para o crescimento comum, dependendo de como ele é conduzido em seu processo.

No próximo tópico, serão vistas as consequências que essas situações conflituosas podem trazer para a empresa e para seus partícipes.

#### **4.6. Conseqüências do conflito**

Orientação competitiva, negociação e restrições na informação, padrões de interação inflexíveis e sentimentos antagônicos são algumas das características manifestas de conflito entre as unidades (WALTON E DUTTON, 1978). Tais características podem ter efeitos adversos ou positivos para a organização,

dependendo de suas conseqüências. Portanto, para reconhecer os efeitos de determinada situação, é importante avaliar as conseqüências de tal situação.

De acordo com esses autores, “o fato de uma orientação competitiva fortalecer ou enfraquecer os membros de uma unidade depende em parte das personalidades dos participantes” (WALTON E DUTTON, 1978, p.355). Assim, a competição pode ser tanto, um fator que desperta energia no grupo, como pode ser uma grande ameaça a este. Dentre os fatores de ameaça, os autores ressaltam que uma situação de conflito leva os grupos a atitudes de pouca amizade, pouco respeito e pouca confiança, o que, conseqüentemente, leva a organização a um declínio no seu desempenho.

Para Schein (1969), a competição, mesmo que a princípio desperte estas conseqüências positivas, no médio ou no longo prazo acabará trazendo efeitos negativos para a organização. Segundo este autor, a competição entre grupos ou membros da organização deve ser evitada (importante salientar que o autor refere-se à competição interdepartamental, e não ao conflito de idéias entre os grupos ou pessoas).

Segundo Baron (1986), a conseqüência do conflito é uma moeda de dois lados, sendo o lado negativo composto de efeitos como bloqueio da comunicação, redução de coordenação, potencialização dos estereótipos negativos, mudança na direção de uma liderança autocrática e redução da habilidade de buscar outras perspectivas, e o lado positivo é composto de idéias como mais consideração e cuidado com as

novas idéias, atenção redobrada nos problemas chaves, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento da performance.

Esteves (2002), citando Ivancevich & Matteson (1996, p.306), refere-se à Figura 4, que, mostra claramente os efeitos do nível de conflito sobre o resultado organizacional. Na situação A, com o nível de conflito baixo, ter-se-ia limitada capacidade de adaptação às mudanças no ambiente, pouco estímulo a novas idéias, apatia e estagnação com baixo resultado organizacional. A situação B representa o nível ideal de conflito, em que há um movimento positivo em direção à inovação na busca pela solução de problemas, usando, portanto, a criatividade na adaptação às mudanças ambientais. O resultado operacional é elevado. Finalmente, na situação C, com nível excessivamente alto de conflito, há interferências nas atividades e na energia desperdiçada, e existe dificuldade de coordenação, provocando um baixo resultado para a organização.

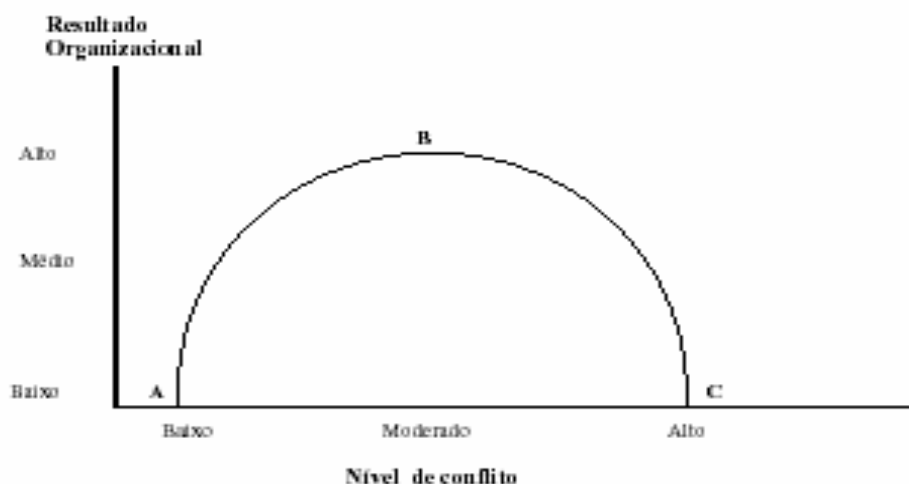


Figura 4 – Impacto do nível de conflito no resultado da organização

Fonte: Ivancevich & Matteson (1996: 301) citado em Esteves(2002: 32)

Neste tópico, verificou-se que a conseqüência decorrente de uma situação conflituosa não é negativa nem positiva, se analisada isoladamente. Para determinar qual é a perspectiva da conseqüência, faz-se necessário analisar as partes envolvidas no processo do conflito quanto a suas motivações, reações aos resultados e disposição para aceitar a nova situação proposta. O ambiente empresarial competitivo tende a provocar situações conflituosas, que precisam ser bem direcionadas para potencializar as conseqüências positivas, e o sentimento requerido para que o conflito tenha conseqüências positivas é a cooperação. No próximo tópico será visto mais detalhadamente o modo de tratar os conflitos para potencializar seus resultados.

#### **4.7. Como lidar com o conflito**

Diante do fato de que o conflito é inerente ao relacionamento humano e de que nas organizações existem muitos motivos para se instaurar conflitos, analisam-se agora as possíveis reações das partes diante da situação. Trabalha-se ainda nesse item a dinâmica de solução dos conflitos pelas próprias partes envolvidas. Vai-se também discorrer sobre a atuação do gerente como facilitador nessas ocasiões e também como motivador para que o conflito possa ser administrado.

É importante observar que gerir conflitos não significa acabar com eles; gerir significa tirar proveito do conflito para otimizar o resultado. ESTEVES (2002: p.22), citando Follett (1982), salienta “Como o conflito – diferença – está aqui no mundo, e como não podemos evitá-lo, nós devíamos, eu acho, usá-lo. Em vez de condená-lo, devíamos pô-lo para trabalhar a nosso favor” "(tradução do autor)”.

Hersey e Blanchard (1986, p. 356 e 357) declaram:

Quando as pessoas pensam que o conflito é inevitável, e o acordo, impossível, seu comportamento variará desde a passividade até a extrema atividade. Se a importância for baixa, tenderão a ser passivas e dispostas a deixar que a sorte decida (como numa aposta de cara ou coroa) o conflito. Se a importância dada for moderada, deixarão que o conflito seja decidido por um julgamento de terceiros. E, finalmente, se a importância for alta, empenhar-se-ão ativamente num confronto de ganha ou perde, ou de luta pelo poder.

Se as pessoas acharem que o conflito não é inevitável, mas, quando ocorre, é impossível um acordo, serão passivas e indiferentes, se a importância dada for baixa.

Caso seu interesse seja moderado, procurarão isolar-se de tal situação de conflito. Se a importância ou o interesse for alto e os indivíduos sentirem-se ativamente envolvidos acabarão retirando-se.

As pessoas que pensam que, embora haja conflito, é possível um acordo, serão passivas e tentarão aplacar a situação, se seu interesse for baixo. Se o interesse for moderado, tentarão alguma forma de negociação. Se o interesse for alto, empenhar-se-ão ativamente na solução do problema.

Reforçando o conceito visto acima, Adler e Towne (2002) classificam os comportamentos das pessoas diante do conflito, o que eles chamam de “estilos pessoais de conflito”, como: *assertivo*, *indireto*, *agressivo passivo*, *agressivo direto* e *não assertivo*. Os autores deixam claro que não existe estilo bom ou ruim e sim o estilo mais apropriado diante das situações apresentadas. Alguns estilos apresentam características mais positivas do que os outros. Determinar qual estilo deve ser utilizado dependerá de vários fatores, como: o relacionamento entre as partes, as situações encontradas, quem é a outra parte e quais são seus objetivos.

Robbins (2002) chamou de “intenções primárias na administração de conflitos” as decisões de agir de uma determinada maneira diante de uma situação conflituosa, utilizando Thomas (1976) como referência. Morgan (1996) também fez uso da mesma fonte para apresentar a Figura 5, que sintetiza as idéias sobre os estilos pessoais de negociação. O eixo das ordenadas (eixo do X) representa a disposição

de uma das partes em satisfazer o interesse da outra. O eixo das abscissas (eixo do Y) demonstra o grau em que uma das partes tenta satisfazer o seu próprio interesse.

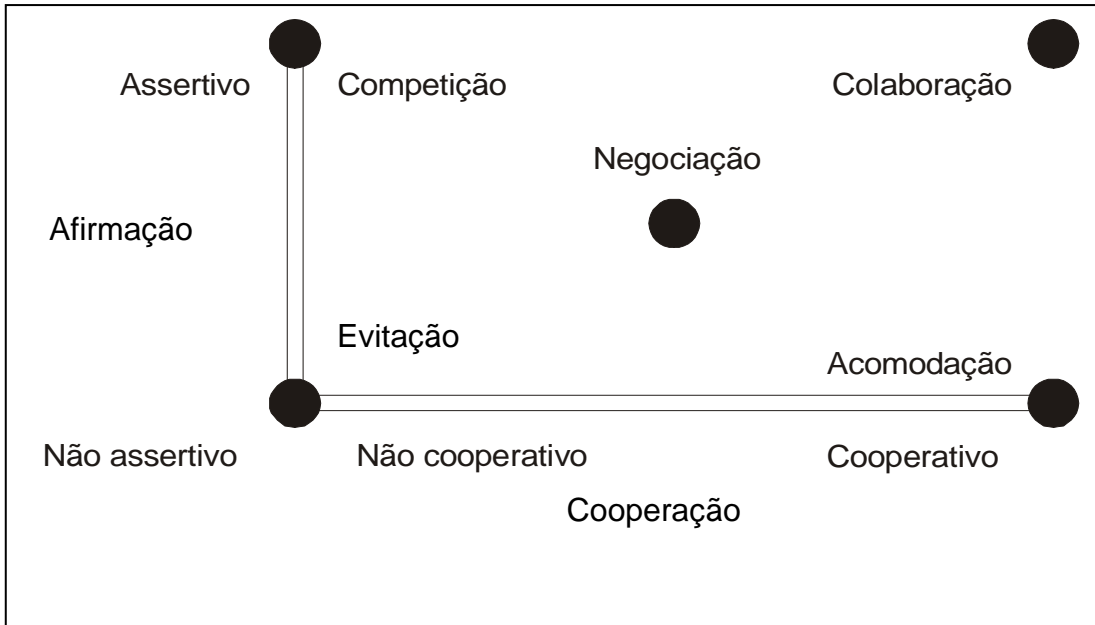


Figura 5 – Dimensões das intenções para a administração de conflitos  
Fonte: Adaptado de Thomas (1976:900)

Podem-se também identificar cinco perfis: de competição; de colaboração; de evitação; de acomodação; e de negociação. As interações entre as variáveis representam o comportamento esperado da parte. No quadro 1, os cinco estilos são caracterizados.

## Quadro 1 – Estilos de administração de conflitos

<b>Os cinco estilos podem ser caracterizados em termos dos seguintes tipos de comportamento:</b>	
<b>Evitação:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ignora os conflitos esperando que assim desapareçam.</li><li>▪ Coloca os problemas sob consideração ou em suspenso.</li><li>▪ Recorre a métodos muito lentos para reprimir o conflito.</li><li>▪ Usa sigilo para evitar confrontação.</li><li>▪ Apela para regras burocráticas como uma fonte de resolução de conflitos.</li></ul>
<b>Negociação:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Discute.</li><li>▪ Procura entendimentos e compromissos.</li><li>▪ Encontra soluções satisfatórias ou aceitáveis.</li></ul>
<b>Competição:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cria situações claras de ganhar ou perder.</li><li>▪ Utiliza a rivalidade.</li><li>▪ Utiliza jogos de poder para chegar aos seus propósitos.</li><li>▪ Força a submissão.</li></ul>
<b>Acomodação:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cede.</li><li>▪ Submete-se e obedece.</li></ul>
<b>Colaboração:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quer resolver os problemas.</li><li>▪ Confronta as diferenças compartilhando idéias e informações.</li><li>▪ Busca soluções integradoras.</li><li>▪ Encontra soluções nas quais todos ganham.</li><li>▪ Vê problemas e conflitos como desafios.</li></ul>

Fonte: Adaptado de Thomas (1976:900)

De acordo com Moscovici (1975, p. 88), “não há uma fórmula para lidar com os conflitos e resolvê-los de forma correta”. Assim, para lidar com o conflito é importante, primeiro, compreender sua natureza, sua dinâmica e suas variáveis. Somente com o diagnóstico da situação de conflito é que será possível enfrentá-lo adequadamente.

Para reduzir as conseqüências negativas do conflito, dada a sua orientação competitiva, Schein (1969) afirma que é necessário que se descubram objetivos sobre os quais os grupos estejam de acordo, para que assim restabeleçam a comunicação. Um destes objetivos pode ser encontrado quando os grupos focam suas energias para um mesmo inimigo que esteja fora da empresa. Localizar um inimigo comum para os grupos competidores, tal como um concorrente da empresa, seria uma forma de reduzir as conseqüências negativas da competição. Outro método citado pelo autor consiste na localização de um objetivo superior. Os grupos

podem, por exemplo, ser responsabilizados por uma tarefa nova que exija a cooperação entre eles.

Robbins (2002) faz uma divisão das técnicas de administração de conflitos, demonstrada no Quadro 2 abaixo, entre a) técnicas de redução de conflitos; e b) técnicas de estímulos de conflitos, considerando as duas óticas principais do conflito dentro de uma equipe de trabalho.

Quadro 2 - Técnicas de administração de conflitos  
a) redução de conflito

Resolução de problemas	Encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso — digamos, dinheiro, oportunidades de promoção, espaço físico de trabalho —, a expansão do recurso pode criar uma solução ganho-ganho.
Não-enfrentamento	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
Comando autoritário	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.

Quadro 2 - Técnicas de administração de conflitos  
b) estímulo de conflitos

Comunicação	Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.
Inclusão de estranhos	Incluir nos grupos de trabalho funcionários que tenham históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles dos seus membros.

	Conclusão
Reestruturação da organização	Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento da interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompem o status quo.
Nomear um advogado do diabo	Designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

Fonte: Baseado em S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), p. 59-89.

A respeito de como lidar com o conflito, Robbins (2002) trata o conceito de negociação como o processo que permeia as interações na maioria dos grupos e organizações. Neste processo, duas ou mais partes realizam trocas, buscando um acordo, observando as vantagens desta troca para elas. Baron (1972) define barganha (negociação) como sendo o processo pelo qual lados opostos fazem ofertas, contra-ofertas e concessões por intermédio de representantes. Schermerhorn, Jr., Hunt e Osborn (2002) já definem como o processo de tomar decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm preferências diferentes. White e Bednar (1986) afirmam que barganha é o processo pelo qual duas ou mais partes tentam acertar o que cada uma irá dar, pegar ou fazer um para o outro. Martinelli (2002) citando Steele *et al.*, (1989, p.3) diz: “Negociação é o processo através do qual as partes se movem das suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido”. Para Andrade, Alyrio E Macedo (2004, p.12), negociação é o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem conscientes de que foram ouvidas, de que tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e de que o produto final é maior do que a soma das contribuições individuais. FISCHER, URY E PATTON

(1994, p.50) definem negociação como: “Negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”.

Diante da nova realidade dos ambientes de trabalho, em que cada vez mais se potencializam a necessidade do trabalho em grupo e a gestão compartilhada, em que os indivíduos estão participando de decisões que afetam a si mesmos e aos outros, a negociação é especialmente importante (MOTTA, 2002), (SCHERMERHORN, JR., HUNT e OSBORN, 2002).

Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p.11) afirmam:

Destaca-se, entre os desafios da atualidade, a arte de comunicar-se eficazmente e aprender a trabalhar em equipe. Quanto maior a interdependência, maior o conflito. Negociar, portanto tornou-se, nos dias de hoje, uma das maiores habilidades humanas. Por isso, sua relevância na gestão. Para tanto é essencial que se entendam as formas de proceder.

Analisando as formas de solução de conflito, verificou-se que, em sua maior parte, aquelas que produzem melhores resultados passam pela ação de negociação, isso corroborado pela seguinte declaração. “O processo de negociação é, assim, um poderoso instrumento na solução de duas atividades sociais fundamentais pela sua freqüência e importância, que são o conflito e as transações”. (COLAIACOVO 1997, p. 11)

Todos os autores citados na definição de negociação são unânimes em considerá-la um processo. Para entendermos este processo, pode-se observar que Robbins (2002) aponta duas abordagens gerais para caracterizar a negociação: a barganha distributiva e a barganha integrativa (utilizando-se aqui os termos *barganha* e *negociação* como sinônimos). A principal característica da barganha distributiva é a

operação em condições de soma zero; ou seja, se um lado ganha o outro lado necessariamente perde. Este tipo de barganha geralmente acontece quando os recursos disponíveis para serem divididos são em quantidade fixa, os interesses dos grupos são opostos e o enfoque do relacionamento entre eles é de curto prazo. Já a barganha integrativa tem como característica principal a premissa de que há pelo menos um acordo possível em que se gere uma situação de ganha-ganha. Acontece quando a quantidade de recursos a serem divididos pode variar, os interesses dos grupos são convergentes ou, pelo menos, congruentes e o enfoque do relacionamento entre os grupo é no longo prazo.

Dos muitos diferentes métodos de negociação existentes, aquele que pareceu ser mais apropriado para ser mencionado neste trabalho é o método desenvolvido na Escola de Lei da Universidade de Harvard, apresentado por Fischer, Ury e Patton (1994). Este método pretende potencializar os resultados buscando sempre a situação integrativa, independentemente de encontrarem-se diante de um problema distributivo. É também conhecido como “Negociação baseada em princípios”.

Conforme afirma Handy (1978), o objetivo do gestor não é o de criar uma organização homogênea, mas sim conseguir realizar um bom manejo das diferenças. Essas diferenças, quando manejadas de forma adequada, geram impactos positivos na produtividade. Existe, portanto, a necessidade de se gerir bem o conflito, pois assim torna-se possível usar as diferenças de habilidades, conhecimentos e interesses de forma proveitosa para a organização.

Neste t3pico, discutiram-se as diversas formas como um conflito pode ser administrado. Viu-se que, embora os conflitos possam ser resolvidos pelas partes, ainda assim, muitas vezes, o gerente tem por obriga33o intervir. Analisaram-se os perfis individuais existentes de administra33o de conflitos que se afloram quando da ocasi33o de um conflito e identificaram-se as melhores maneiras de cuidar para que o conflito resulte em uma situa33o melhor do que a existente anteriormente. O gerente, como administrador de conflitos, tem a necessidade de conhecer todos os mecanismos 3 sua disposi33o. Entre os pap3is mais importantes a ser cumprido pelo administrador, o de negociador se destaca (MINTZBERG, 91 e 93). Para este estudo, deu-se 3nfase ao m3todo de negocia33o desenvolvido por Fischer, Ury e Patton (1994) .

No pr3ximo t3pico, ser3 estudado o papel espec3fico de um terceiro na gest3o de conflitos e analisado como o gerente pode exercer este papel, apesar de ser uma parte interessada na situa33o de conflito.

#### **4.8. O papel de um terceiro na gest3o de conflitos**

Martinelli (2002, p. 25), citando Pinzon & Valero-Silva (1996), pondera que para um individuo em conflito existem, basicamente, quatro maneiras para lidar com o outro: a) o confronto direto; b) a possibilidade de abandonar seu objetivo em favor do outro; c) negociar com a outra parte; e d) aceitar ou buscar a interven33o de uma terceira parte, que pode ter autonomia para impor uma solu33o ou, ent3o, capacidade para facilitar o processo.

Em algumas ocasiões, as partes envolvidas no conflito não conseguirão administrá-lo por si mesmos, seja por qual for o motivo. Dessa forma, uma terceira parte, neutra, pode ajudar a resolver os problemas mediante a utilização de métodos específicos para este fim. White e Bednar (1986) citam os papéis da terceira parte, que podem ser: conciliador, mediador e árbitro. Robbins (2002) acrescenta a função de consultor. O conciliador intervém quando existe paralisação no processo de resolução do conflito e age como um terceiro, que possui a confiança das partes, estabelecendo comunicação informal, tendo por objetivo acompanhar o processo, estreitando a comunicação e o relacionamento, além de prover suporte emocional e encorajamento (WHITE e BEDNAR 1986). O mediador é um terceiro, neutro, que facilita a solução negociada por meio do emprego da razão e da persuasão. Possuindo um papel mais destacado na administração dos conflitos, ele é um pacificador (WHITE e BEDNAR 1986). Árbitro é um terceiro que age como um juiz, que, depois de coletar as informações relevantes e analisar as alternativas, terá decidir pelo certo.

Umstot (1984, p. 248) diz que a terceira parte pode ser um colega de trabalho, um especialista em resolução de conflitos ou o chefe. Andrade, Alyrio E Macedo (2004, p.64) afirmam que nas organizações os administradores são comumente solicitados para resolver uma variedade de conflitos e que eles podem utilizar muitas estratégias diferentes para intervir nas disputas, inclusive usando o papel de terceira parte no conflito. Nugent (2002) mostra que os gerentes são continuamente confrontados com conflitos e despendem boa parte de seu tempo cuidando disso. Existindo conflitos simples, estes podem ser administrados com as práticas normais de gerência. Porém, diante de conflitos mais complexos em que não estejam

envolvidos diretamente, poderão agir como um terceiro para garantir a boa administração do conflito.

Esteves (2002, p.55), citando Ury (2000), apresenta um quadro das diversas facetas da atuação do terceiro na administração dos conflitos, com o objetivo seja de evitar o conflito, de resolvê-lo ou de contê-lo. Esses papéis mostram as diferentes motivações humanas presentes nessas situações e que precisam ser entendidas, analisadas e contempladas pela terceira parte envolvida no conflito.

**Quadro 3 - Os terceiros e suas implicações**

<b>Objetivo do terceiro</b>	<b>Porque o conflito se intensifica</b>	<b>O papel do Terceiro</b>	<b>As ações do terceiro</b>	<b>Voz do terceiro</b>
Evitar	Necessidades frustradas	Provedor	Permitir que as pessoas satisfizessem suas necessidades.	"O que falta aqui?"
	Poucos conhecimentos	Professor	Capacitar as pessoas para a resolução de conflitos.	"Eis um outro modo"
	Relacionamentos fracos	Construtor de pontes	Estabelecimento de relações entre linhas de conflito.	"Eu gostaria de lhe apresentar"
Resolver	Interesses em conflito	Mediador	Conciliar interesses em conflito.	"Vamos resolver isso"
	Discussão de direitos	Arbitro	Decisão de direitos em discussão.	"O justo aqui seria..."
	Desigualdade de forças	Igualador	Democratização do poder.	"Vamos nivelar o jogo."
	Relacionamentos feridos	Curandeiro	Reparar relacionamentos feridos.	"Vamos reparar os danos."
Conter	Falta de atenção	Testemunha	Prestar atenção na Intensificação.	"Ei! Veja o que eles estão fazendo."
	Falta de limites	Juiz	Estabelecer limites para a briga.	"Nada de faca! Nada de revolver!"
	Falta de proteção	Apaziguador	Oferecer proteção.	"Muito bem! Parem com isso!"

Fonte: tabela montada a partir do conteúdo do livro Chegando a Paz, de William Ury adaptado de Esteves 2002.

Algumas das razões para que o gerente busque desenvolver seu potencial como uma terceira parte intervindo em um conflito são: a) formas mais democráticas de participação de todos nas decisões; b) melhoria do relacionamento social no trabalho, (MOTTA, 2002); c) larga utilização de trabalhos em equipe, e portanto maior interação interpessoal; d) desenvolvimento da capacidade dos envolvidos para resolver seus próprios problemas; e e) melhorar o processo de comunicação no gerenciamento de conflitos (NUGENT, 2002).

Coisas como perda de tempo e de energia, fazer intervenções desnecessariamente e não permitir aos funcionários que assumam a responsabilidade por seus conflitos podem levar o gerente a intervir de forma errada. Para saber se o gerente deve ou não utilizar essa forma de administração de conflitos, Nugent (2002, p.142) sugere quatro questionamentos. Primeiro: A intervenção é apropriada ou necessária? Segundo: Se sim, qual é o tipo de intervenção mais apropriada? Terceiro: O gerente é a pessoa mais apropriada para intervir? Quarto: Se não, deve ser providenciado um serviço de um terceiro? Se sim, como o gerente deve fazer uso desse recurso?

Alguns cuidados devem ser tomados pelo administrador que irá agir como uma terceira parte em um conflito. Nugent (2002) sugere que o gerente precisa garantir que não será visto como aliado de nenhuma das partes; ou seja, deve manter sua imparcialidade e tomar cuidado para que as partes entendam bem o seu papel no processo como facilitador e não como julgador caso esteja agindo como um mediador ou conciliador. O gerente pode prejudicar sua atuação em decorrência de seu perfil pessoal de gestão, pois ele não pode agir com forte controle ou com forte

necessidade de harmonizar as coisas, pois poderá intervir mais do que o preciso para a resolução do conflito.

Para atuar como terceiro, o administrador deve lembrar-se de que nesse momento deve agir como facilitador do entendimento entre as partes. Ele precisa ser capaz de ler o ambiente, enfatizar os pontos principais e aceitar a expressão de emoção e a tensão interpessoal que certamente existirá, senão sua presença como mediador não seria necessária. O administrador deve também focar o conteúdo e o processo, ser reservado em seus julgamentos, uma vez que qualquer dúvida quanto a sua imparcialidade colocara por terra sua capacidade de atuar como terceiro, e lembrar que essas situações são sempre complexas, ambíguas e que existem grandes contradições na mesa (NUGENT, 2002).

Para ajudar o administrador a escolher seu melhor método para agir como a terceira parte, Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p.64) sugerem que ele observe: seus objetivos com a intervenção; o nível de conflito existente; a importância do conflito; a pressão do tempo e o relativo poder do administrador e dos negociadores em questão. Quanto aos objetivos, o administrador precisa estar atento, pois não poderá intervir se a questão referir-se a objetivos nos quais ele possua interesses diretos, pois poderá prejudicar sua imparcialidade (WALTON, 1972).

Como um processo, a negociação e a intervenção da terceira parte precisam ser aprendidas. Para isso existem técnicas específicas. Nugent (200, p.147) sugere o seguinte método, que chama de “Caminhos para a intervenção com o método centrado no processo”, cujas etapas são:

- Esclareça os problemas e os interesses em jogo.
- Examine as inter-relações e os graus de convergência/divergência entre os interesses .
- Facilite a escolha do caminho de resolução de conflitos relevantes
- Identifique o processo apropriado de resolução de conflito
- Esclareça as dinâmicas de interação e as implicações para resolver os conflitos
- Identifique as hipóteses e recomponha o entendimento do conflito.
- Identifique e re-examine os estereótipos mútuos e as percepções.
- Facilite as comunicações.
- Modele apropriadamente as comunicações por meio de reformulação, reflexão e síntese.
- Proponha processos e procedimentos apropriados de comunicação.
- Identifique comportamentos inapropriados e proponha mais efetividade.
- Aumente a concretização dos reais custos x benefícios do conflito.

(Tradução do autor)

Neste tópico, analisaram-se as formas de o gerente se colocar no papel de gestor de conflitos. Observou-se, principalmente, a atuação do gerente como um negociador e como um terceiro no processo de gerenciamento do conflito, mostrando que, apesar de ser parte interessada, se tomar o devido cuidado, terá condições de intervir adequadamente utilizando-se de métodos apropriados para este papel de terceiro.

No próximo tópico, será feito um breve resumo sobre os aspectos da teoria, tratados nesse capítulo, que serão mais relevantes para este trabalho.

#### **4.9. Considerações gerais sobre o conflito e sua administração**

O conflito é um processo que decorre da percepção de uma das partes que será afetada negativamente pela outra, causando uma redução da efetividade de seu trabalho e constituindo-se em um problema para o gestor, uma vez que esse procedimento retardará ou diminuirá sua capacidade de gerar resultados. A interação entre os indivíduos que compõem a equipe de trabalho provoca situações conflituosas, e a maior responsabilidade do gerente é atuar de forma a garantir que os conflitos sejam utilizados de forma positiva na organização. Para isso, ele precisa conhecer seu ambiente de atuação, as estruturas organizacionais, as redes de poder, os processos políticos e, principalmente, o conflito, suas causas, seus sintomas, sua dinâmica e as técnicas para atuar positivamente diante dele.

O conflito pode ser considerado como uma situação ruim em quaisquer circunstâncias, como a Escola Tradicional via. Ou como uma condição natural da convivência das pessoas, em que havia ocasiões boas e outras ruins, como defendido pela Escola de Relações Humanas. Ou como um elemento indispensável ao desempenho eficaz do grupo, como propõe a Escola Interacionista. Entre as diversas classificações do conflito, observa-se que ele pode ser dividido em de tarefa, de relacionamento e de processo. Essa divisão demonstra que os conflitos no trabalho acontecem ou pelo conteúdo do trabalho a ser realizado, ou pelo relacionamento entre as pessoas no ambiente da empresa, ou pela forma como as pessoas desempenham suas tarefas. O conflito ocorre em razão da necessidade de interação entre os indivíduos. Ele é visto como um fenômeno interativo, em que as predisposições individuais, as expectativas diante das situações do trabalho, as

questões em jogo, as pressões das partes interessadas e, finalmente, os interesses das partes se manifestam fortemente em posições adversas para que haja conflito. Ao gestor cabe como função básica administrar os conflitos entre seus subordinados.

Comunicações deficientes, hostilidade e inveja intergrupala, fricção interpessoal, proliferação de regras e regulamento, e baixa moral estão entre os principais sintomas encontrados nas organizações que precedem situações conflituosas. Esses sinais demonstram o princípio de uma possível doença empresarial, provocada por causas que precisam ser estudadas para os gestores poderem agir.

Entre as principais causas que provocam conflitos em uma equipe de trabalho podem-se citar: diferenças de estilos interpessoais, diferenças de atitudes, o comportamento do líder diante do conflito, metas competitivas e não cooperativas, tamanho do grupo, critérios de recompensas e avaliação de desempenho, problemas com a comunicação e sobreposição de tarefas. Na interação diária, os trabalhadores encontram-se diante de situações que os levarão a conflitos logo que perceberem que estão em desvantagem em relação à outra parte.

O conflito acontece como um fenômeno processual cíclico, em que os episódios seguem uma seqüência de acontecimentos. Na primeira fase desse fenômeno, observam-se as individualidades e suas condições antecedentes ao relacionamento. Depois, uma das partes, ou ambas, percebe na situação uma situação de desvantagens no seu relacionamento com o outro, o que provoca tensão, sentimento de desconforto, e a condição de conflito passa a ser conhecida por todos

os que interagem com os conflitantes. Nessa condição, os próprios participantes do conflito procuram resolver ou suprimir o conflito, porém, muitas vezes, precisam de auxílio externo para tal. Para que essa condição de conflito possa ser administrada, faz-se necessário compreender essa dinâmica, uma vez que um gestor atento poderá intervir em uma etapa em que o conflito poderá ser mais facilmente administrado.

A existência de conflitos em uma equipe de trabalho traz conseqüências que podem ser boas, quando o conflito contribui para o desenvolvimento de novas soluções para os problemas existentes ou para a melhoria da performance da equipe, ou podem ser ruins, quando a performance é prejudicada devido ao bloqueio da comunicação, redução de motivação e, até, desistência da continuidade do trabalho. O conflito não pode ser analisado sem observar a sua quantidade, pois sua total ausência pode levar a equipe a uma estagnação, não aproveitando o melhor potencial das pessoas. Porém, seu exagero também prejudicará o desempenho. Assim, pode-se inferir que existe um nível ideal de existência de conflitos em um ambiente de trabalho que potencializa suas capacidade de conseguir melhores resultados.

Sendo, pois, o conflito inevitável, saber lidar com ele parece ser o grande desafio das equipes e, principalmente, de seus líderes. Cada indivíduo tem o seu próprio estilo de lidar com os conflitos, de conhecê-lo, e conhecer o estilo da outra parte tende a facilitar sua atuação diante de tais situações. Entre os estilos estudados, o de negociação sempre aparece como o mais utilizado para lidar com as situações conflituosas, dada a sua condição de tentar buscar soluções que serão benéficas

para as partes envolvidas e, conseqüentemente, para o resultado do trabalho a ser realizado. O gerente, para potencializar a ação de sua equipe, precisa lidar com o conflito e suas causas e conseqüências, utilizando de seu conhecimento da situação e dos mecanismos de atuação que melhor lhe aprouver no momento.

Algumas situações de conflitos transcendem a condição de serem tratados na normalidade das relações entre o grupo e seu gestor. O gerente, então, precisa desempenhar um papel externo à situação e atuar como um terceiro facilitador, auxiliando as partes a resolverem suas diferenças. Esse papel desafiador exige do gestor um preparo ainda maior, uma vez que ele terá que atuar de forma neutra, não deixando que seus objetivos interfiram em sua atuação diante desse conflito específico. Nessa forma de atuação, o terceiro poderá, de acordo com as circunstâncias, desempenhar o papel de mediador, conciliador, consultor ou árbitro. Para agir como um terceiro no processo, o gerente precisa garantir que será imparcial, agir como facilitador, e não julgador, buscando o entendimento entre as partes. Para tanto, deve focar no processo e no conteúdo, sendo isento em relação às pessoas.

Neste capítulo, tratou-se dos conceitos de conflitos, dando-se ênfase àqueles existentes entre os indivíduos dentro da organização, analisando as suas definições, causas, conseqüências e, principalmente, como podem ser administrados. Buscou-se também conhecer o papel do gerente como um agente atuante na administração de conflitos.

No próximo capítulo, será analisado o método usado para a pesquisa e sua forma de aplicação.

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1. Tipo de pesquisa**

Segundo os critérios apresentados por Vergara (1997), quanto aos fins, esta pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva. Exploratória, como decorrência de ser o varejo um setor da economia pouco estudado no que tange à administração de conflitos e também pelo fato de os estudos sobre vendedores de varejo não serem facilmente encontrados, principalmente quando o assunto é o conflito. Descritiva, porque visa conhecer as formas de atuação dos gestores dessa empresa na administração de conflitos, no âmbito dos relacionamentos interpessoais, bem como conhecer a percepção dos envolvidos no processo de administração de conflitos. Quantitativa, uma vez que utilizar-se-á a estatística descritiva como apoio nas análises dos resultados encontrados nas entrevistas realizadas.

Utilizou-se o método de estudo de caso, cujo objeto é uma unidade analisada em profundidade para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do todo (GREENWOOD, 1973). O estudo de caso também permite investigar um fenômeno contemporâneo em um contexto real, sendo utilizado para ``explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados`` (YIN, 2001; 34).

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque a fundamentação teórica metodológica do trabalho implicou uma investigação em livros, artigos e outras fontes para consultas públicas sobre os diferentes assuntos

aqui abordados no Brasil e no exterior. De campo, pois coletaram-se dados por meio de entrevistas semi estruturadas e observação do pesquisador, uma vez que o objeto desta pesquisa tratava-se da relação conflituosa entre os vendedores e a atuação dos gerentes das lojas diante desses conflitos. A entrevista no local de trabalho dos pesquisados permitiu ao pesquisador conhecer o dia a dia do trabalho dos vendedores e dos gerentes, além de ter favorecido a coleta as informações pelas respostas às questões apresentadas.

## **5.2. Seleção de entrevistados**

O conjunto total considerado na pesquisa foi uma empresa de varejo na cidade de Belo Horizonte do ramo de vestuário masculino, com 14 lojas e aproximadamente 130 funcionários.

A unidade de análise intencional contemplou os funcionários das lojas que ocupam as funções de gerentes e de vendedores. Devido ao tamanho da empresa, optou-se por entrevistar todos os gerentes. Embora dois deles se encontrassem em férias, um colocou-se a disposição para a entrevista, fixando-se a amostra em 13 gerentes entrevistados. Quanto aos vendedores, considerou-se uma amostra não probabilística, selecionando 3 vendedores das lojas classificadas como maiores e 1 vendedor das lojas menores. O critério que pautou a classificação das lojas foi a quantidade de funcionários. As lojas que possuíam em seu corpo funcional menos que 5 funcionários, foram consideradas menores. Perfazendo um total de 37 entrevistas.

A seleção dos vendedores foi feita por meio de um sorteio realizado na reunião semanal de gerentes. Estes colocaram os nomes de todos os vendedores que atuam em suas lojas, e dentre eles foram sorteados aqueles que seriam entrevistados. Sem exceção, todos os selecionados foram entrevistados e para isso o pesquisador precisou dirigir-se a todas as 14 lojas nos horários em que os selecionados estavam trabalhando. Esse procedimento requereu, em alguns casos, mais de uma visita a determinadas lojas.

### **5.3. Coleta de Dados**

Os dados foram coletados por meio de:

- entrevistas semi estruturadas (roteiro anexo); e
- observações do pesquisador.

A opção por entrevistas em profundidade se deve, em primeiro lugar, à complexidade do tema. Alves-Mazzotti (2000, p.168) declara: “Por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que, dificilmente, poderiam ser investigados adequadamente através de questionários [...]”. A realização de entrevistas pelo pesquisador permitiu a identificação de aspectos emocionais e não verbais subjacentes às respostas, bem como a filtragem daquelas que objetivavam apenas causar boa impressão por parte do entrevistado.

Primeiro, as entrevistas foram realizadas com os gerentes, cujo roteiro foi composto por questões semi-estruturadas. Os vendedores foram os próximos a serem entrevistados, com o objetivo de comparar os resultados apresentados pelas

respostas dos gerentes e, também, compreender a percepção dos vendedores em relação a situações de conflitos existentes nas lojas.

As entrevistas de 6 dos 13 gerentes aconteceram na sede da empresa, aproveitando a ocasião de uma reunião semanal dos gestores que a empresa realiza como praxe. Os demais gerentes foram entrevistados em suas próprias lojas, com exceção daquele que estava em férias, o qual se dirigiu à loja mais próxima de sua residência. Quanto aos vendedores, as entrevistas foram realizadas nas suas lojas de atuação.

É importante salientar a grande colaboração por parte da empresa, não restringindo de nenhuma forma a atuação do pesquisador nas suas dependências, inclusive colocando à sua disposição espaço físico na sede da empresa para qualquer necessidade. Foi notória também a disposição dos pesquisados em atender às reuniões, permitindo, assim, que todo o trabalho de levantamento de dados fosse realizado em um prazo de dez dias.

Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, e seus dados foram compilados e transcritos para que fosse possível sua análise.

O pesquisador aproveitou as visitas a cada loja da empresa, durante o período em que aguardava para ser atendido pelo gerente ou vendedor, para fazer suas observações. Isso foi possível dada à dinâmica de atuação das lojas de varejo, em que os pesquisados estavam sempre à disposição dos clientes que entravam na loja. Yin (2001; 115) diz que “de uma maneira informal, pode-se realizar

observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as entrevistas`.

A espera pelos entrevistados caracterizou-se como uma das poucas dificuldades encontradas quando do levantamento dos dados.

No próximo tópico, para que se possa proceder à análise dos dados, faz-se necessário apresentar a empresa tema desta realizada. Far-se-á uma breve descrição da empresa, caracterizando-a e exibindo as informações obtidas pelo pesquisador nos contatos que manteve com um de seus sócios, e a gerente geral de vendas.

#### **5.4. A empresa**

**A SKT** é uma empresa fundada em 1991. Tem como proposta aliar sofisticação, contemporaneidade, qualidade dos produtos e atendimento especializado. Segundo seu gestor principal, “a Skt mostrou sua personalidade e tornou-se referência em moda masculina no estado de Minas Gerais”. Ao ser questionado sobre como chegou a tal conclusão, respondeu:

Os produtos são desenvolvidos a partir de intensas pesquisas de tendências e materiais para oferecer sempre o melhor em estilo e qualidade”. “Direcionada a profissionais liberais, empresários e executivos, a SKT conquista também o público jovem com seu conceito de conforto e usabilidade.

### 5.4.1. Estrutura da empresa

A **SKT** possui 14 lojas na grande BH, localizadas em *shoppings centers* e em ruas principais de comércio da região metropolitana de Belo Horizonte e da região conhecida como Grande Belo Horizonte. O escritório da administração central ocupa uma área de 400 m<sup>2</sup> e está localizado na cidade de Belo Horizonte / MG, no bairro Cruzeiro. A fábrica está localizada na cidade de Caetité, no estado da Bahia, em uma área de 1200m<sup>2</sup>, com uma produção de 10.000 peças/mês e operando com um quadro de pessoal de aproximadamente 120 funcionários. Além da produção própria, a empresa faz uso de terceiros, em um sistema conhecido como “facção”.

A Tabela 1 mostra a composição do quadro de funcionários lotados em Belo Horizonte.

Tabela 1 - Distribuição dos funcionários na empresa

SETOR	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Administrativo	20
Pontos de vendas	140
Total de Funcionários	160

Fonte: Folhas de ponto da empresa

Além dos funcionários que constam no quadro da empresa, sua participação em gerar empregos é considerável, uma vez que em torno de 300 empregos diretos existem em decorrência de contratações de serviços e mão de obra terceirizada, como facções, lavanderias, publicidade etc. Não é possível mensurar quantos empregos indiretos são gerados em decorrência da atuação da empresa.

### 5.4.2. Organograma

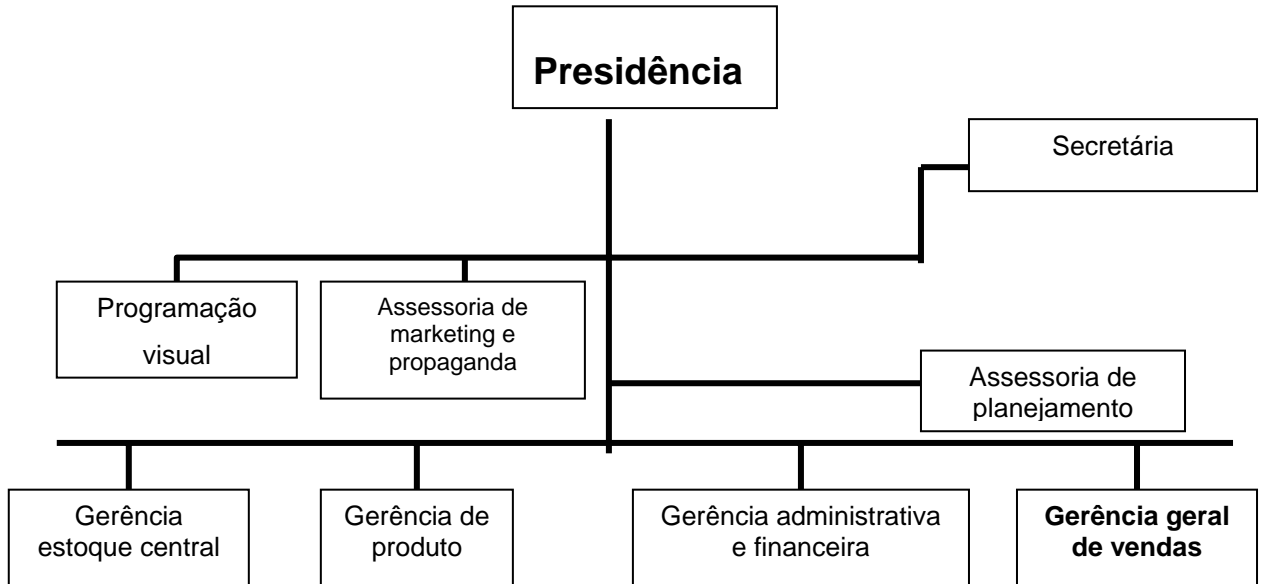


Figura 6 – Organograma da empresa

Fonte: a própria empresa SKT

A empresa é dirigida por um presidente, que é seu fundador, o qual possui atividades executivas, sendo o principal responsável pela estratégia da empresa. É formado em Engenharia Elétrica, com pós-graduação em Administração de Empresas. Ele é assessorado diretamente por uma equipe formada por profissionais já com muitos anos de experiência no setor varejista. Na área comercial, a empresa possui uma gerência geral de vendas, cujas funções estão relacionadas à gestão de todas as 14 lojas. Esta gerência é responsável pelo trabalho de seleção, treinamento, estabelecimento e acompanhamento das metas, assim como pela manutenção de um padrão de atendimento em toda a rede.

A Gerência Geral realiza seu trabalho por meio de uma interação muito grande e constante com os gerentes das lojas, fazendo reuniões semanais de treinamento e

avaliação. Como uma atividade regular, esses gerentes são responsáveis por repassar aos demais suas melhores práticas. Isso ocorre nas reuniões de treinamento. Com o objetivo de desenvolver uma visão mais abrangente da empresa, os gerentes das lojas, algumas vezes, são designados para tarefas especiais que transcendem suas atividades na loja.

### **5.4.3. A estratégia**

A **SKT**, segundo seus gestores, tem-se modernizado constantemente. Para isso desenvolve projetos voltados para o aperfeiçoamento contínuo de sua equipe, de seus produtos e serviços, visando à excelência em seus resultados, ao encantamento de seus clientes e à satisfação de seus funcionários.

Nos últimos anos, foram implantados na empresa projetos como o Sistema de Orçamento Matricial (OM) e o Gerenciamento Matricial de Receita (GMR), que contou com a consultoria de uma empresa especializada para sua implantação. Desenvolveu também um projeto para maior profissionalização na gestão comercial, com a implantação de um sistema de gestão – LIGEL - Liderança e Gerenciamento de Loja, voltado para a capacitação dos gerentes das lojas em técnicas de gestão voltada a resultado e para os vendedores, em aprimoramento de sua ação nas técnicas e atitudes para vendas.

A empresa demonstrou consciência de que os seus resultados são oriundos de pessoas e que elas precisam ser muito bem capacitadas para garantir um melhor

desempenho. Todos seus funcionários são remunerados, no mínimo, com o que o mercado oferece em torno de R\$ 450,00, porém muitos são remunerados acima do mercado, chegando a alcançar a remuneração mensal de R\$ 1.300,00, dado ao fato de estarem trabalhando na empresa há muitos anos e conseguirem desempenho diferenciado.

#### 5.4.4. A participação no mercado

A empresa SKT, segundo os seus gestores, consegue atingir clientes em todas as faixas de renda. Está voltada para o público masculino, atuando com produtos que vão do social ao casual. Seu mix é composto de mais de 200 itens, que podem ser agrupados em quatro categorias: Camisaria, Calças, Ternos e Acessórios diversos. A Tabela 2 mostra a participação de cada categoria nas vendas atuais da empresa.

Tabela 2 - Participação dos produtos na vendas

CATEGORIA DE PRODUTO	PARTICIPAÇÃO NA PRODUÇÃO
Camisaria	40%
Calças	20%
Ternos	10%
Acessórios diversos	30%
TOTAL	100%

Fonte: relatórios de vendas

Com toda a estrutura de retaguarda e os pontos de venda, a **SKT** se mantém como uma das maiores redes de lojas de vestuário masculino de Minas Gerais,

consolidando cada vez mais esta posição. Na região metropolitana de Belo Horizonte, já é a maior rede de lojas em seu segmento.

O investimento no setor de marketing, por meio de ações de publicidade, é constante durante todo o ano e, principalmente, em datas comemorativas, como Natal, Dia dos Pais, e Dia dos Namorados. Nesses períodos, são feitas campanhas agressivas via outdoors, TV, rádio, flyers e banners, e principalmente nos nossos pontos de vendas.

#### **5.4.5. A dinâmica do trabalho dentro da loja**

Como conseqüência das observações captadas pelo pesquisador e de entrevista não estruturada com a gerente geral de vendas, chegou-se às seguintes informações: a) uma loja SKT é composta por funções de gerente, vendedores, caixas, costureira e, em alguns casos, de estoquista; b) as lojas menores compartilham as costureiras e estoquistas, por intermédio de um sistema de rodízio; e c) as lojas maiores, como as que estão situadas nos grandes shoppings, possuem vários vendedores, chegando ao máximo de 10 nas épocas normais, excluindo aí o mês de dezembro, quando são contratados vendedores temporários por causa do aumento desproporcional da demanda ao passo que nas menores costuma-se a ter somente um vendedor.

Todas as lojas possuem um gerente, sendo ele o responsável por todas as atividades dentro da loja, desde a gestão de pessoas até a gestão financeira e patrimonial.

A principal tarefa do vendedor é atender os clientes e vender as mercadorias de acordo com o que eles estão necessitando, contando para isso com um variado estoque de mercadorias na loja e no estoque central da empresa. Tem também a responsabilidade de manter o salão de vendas organizado de forma a facilitar o atendimento aos clientes, além de manter o estoque arrumado. Além disso, tem a obrigação de atender os clientes nas ocasiões de troca e de reclamações. São remunerados pelo resultado de suas vendas, tendo um mínimo garantido de R\$ 450,00. A média de remuneração dos vendedores da SKT é R\$ 800,00. O percentual sobre as vendas, que é estipulado como remuneração, está atrelado ao atingimento de metas. Os intervalos considerados são os seguintes: de 0 a 89% ; de 90 a 99,99%; de 100 a 114,99%; de 115 a 134,99%; e acima de 135%.

Cada grupo de vendedores trabalha em um turno determinado pela empresa, não podendo permanecer na loja em horários diferentes ao seu turno, uma vez que estando na loja disputaria o atendimento de clientes que deveriam ser atendidos pelos vendedores do turno. A empresa faz um trabalho constante de publicidade, com o objetivo de trazer muitos clientes para dentro das lojas, cabendo ao vendedor a tarefa de atendê-los bem e aproveitar todas as oportunidades para efetuar a venda.

No varejo, de um modo geral, e na SKT, especialmente, os vendedores cumprem uma regra de vez no atendimento, chamada "ponta". Assim, cada vendedor tem a chance de atender o cliente que entra na loja. Eles permanecem numa fila virtual, esperando sua vez de atender. A forma de organização desta fila depende de regras

que são estabelecidas nas próprias lojas. Em geral, a fila anda com a entrada de qualquer pessoa que possa demonstrar o interesse nos produtos da loja, ficando de fora pessoas que entram para perguntar coisas que não estão relacionadas aos produtos ou serviços da empresa, por exemplo, quando perguntam a direção de outro estabelecimento ou as horas. Quando o vendedor que está na ponta perde sua vez, ele necessariamente retorna ao fim da fila, fazendo com que sua chance de atender um cliente seja prorrogada por algum tempo, que dependerá do fluxo de cliente na loja.

Cada vendedor é responsável por uma determinada área física do salão de vendas, denominada “seção”, composta de uma área física onde se encontram prateleiras e roupas nelas arrumadas de acordo com um critério geral da loja.

O atendimento ao cliente demandará, muitas vezes, a demonstração de produtos que se encontram em toda a loja. Assim, quando do encerramento do atendimento, o vendedor que realizou o atendimento deverá arrumar novamente as seções que foram utilizadas, porém cabe ao responsável por essa seção a tarefa de mantê-la arrumada, pois o gerente irá cobrar dele.

O cliente pode não comprar no momento do atendimento, porém requerer ao vendedor que reserve a mercadoria para vir buscá-la posteriormente. Esse procedimento é aceito pela empresa, porém o vendedor deve ter certeza de que o cliente está com a intenção verdadeira da compra. Uma mercadoria reservada não pode ser vendida a outro cliente em nenhuma circunstância antes que o período de reserva seja terminado.

Um cliente, ao comprar, pode requerer ao vendedor que a empresa faça ajustes na roupa, como a barra da calça ou ajuste na cintura. Esse procedimento é enviado pelo vendedor à costureira, mediante uma comanda, sob a responsabilidade do vendedor, que deve seguir critérios estabelecidos pela gestão da loja. Um dos critérios mais importantes é o de prazo de entrega da mercadoria. O vendedor deve negociar com o cliente um prazo compatível com a quantidade de serviço que a costureira tem, não a obrigando assim, a correr o risco de fazer um trabalho sem a qualidade devida.

Em todas essas situações, os vendedores e os gerentes estão expostos a possíveis conflitos, uma vez que a interação humana é total, quer seja entre os vendedores, entre o vendedor e o cliente ou entre o vendedor e a costureira. Em todo o processo, o gerente toma parte, uma vez que na SKT ele é o responsável total por todos os atos e fatos que ocorrem na loja.

Sintetizando, a SKT é uma empresa moderna, que atua no varejo de roupas masculinas. Possui uma rede de 14 lojas, localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, com 160 funcionários, sendo que 140 localizados nas lojas e 20 no escritório central. Sua administração é profissional, com exceção do gestor principal que é o próprio proprietário da empresa. Conta, ainda, com atividade fabril, em uma unidade no interior da Bahia, que produz uma parte das mercadorias que são vendidas nas lojas. Exerce uma atuação agressiva e é uma das principais marcas de moda masculina em Belo Horizonte.

Este tópico trouxe uma visão geral da empresa e, principalmente, de como se procede a atuação dos vendedores e gerente na dinâmica do dia-a-dia da loja, Muito do que foi descrito veio de informações recebidas nas entrevistas e na observação realizada pelo pesquisador no ambiente de trabalho dos pesquisados.

As práticas dos gerentes e a percepção dos vendedores são demonstradas a partir da interação com seu ambiente de trabalho e com as relações existentes dentro dele.

No próximo capítulo, será feita uma análise dos dados obtidos quando das entrevistas realizadas, com o propósito de conseguir mapear suas percepções sobre as situações do conflito e de se alcançar os objetivos propostos pela pesquisa.

## **6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo apresenta os dados obtidos e sua análise. Como já explanado, os dados foram colhidos por meio de entrevistas com os gerentes e vendedores da empresa de comercialização de roupas masculinas SKETCH, cujas lojas estão situadas na região metropolitana de Belo Horizonte.

O capítulo será dividido em três partes. Na primeira, será apresentada uma descrição das informações detalhadas sobre a composição dos elementos que foram pesquisados, buscando caracterizá-los quanto a idade, sexo, formação acadêmica e estado civil. Na segunda etapa, observar-se-ão os dados relativos à atuação profissional dos entrevistados, descrevendo sua função, tempo de empresa, tempo de atuação na área de vendas, experiências anteriores, ascensão funcional dentro da empresa pesquisada e tamanho de sua equipe de trabalho. Na terceira parte, serão analisadas as informações relativas ao construto conflito, suas causas, conseqüências e forma de atuação, buscando atender ao objetivo da pesquisa que pretende explorar a percepção dos gerentes e dos vendedores a respeito das situações de conflitos e o modo como os gerentes atuam sobre elas.

### **6.1. Descrição da amostra**

Foram entrevistados 13 gerentes e 24 vendedores, totalizando 37 pessoas. No que diz respeito à faixa etária (TAB 3), observa-se que, quando considerado todo o conjunto de entrevistados, a faixa de 26 a 33 anos concentra 62% dos pesquisados, caracterizando uma população jovem, fato comum no setor estudado. Quando se faz

a separação dos dois grupos pesquisados (gerentes e vendedores), observa-se que a configuração permanece a mesma, caracterizando que a idade não é um fator determinante isso no que se refere ao funcionário exercer o papel de gestor na empresa.

Tabela 3 - Distribuição dos entrevistados por faixa etária

<b>Faixa Etária</b>	<b>Frequência total</b>	<b>%</b>	<b>Frequência Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Frequência vendedores</b>	<b>%</b>
22 a 25	5	13,51%	0	0,00%	5	20,83%
26 a 29	11	29,73%	4	30,77%	7	29,17%
30 a 33	12	32,43%	5	38,46%	7	29,17%
34 a 37	5	13,51%	2	15,38%	3	12,50%
38 a 41	3	8,11%	2	15,38%	1	4,17%
42 a 45	1	2,70%	0	0,00%	1	4,17%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,00%</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa

O grupo apresentou uma relação constante entre as faixas etárias na relação homem / mulher. Ou seja, com exceção da faixa etária de 38 a 45 anos, na qual existe uma proporção de 5% de mulheres contra homens 3% de homens, invertendo a tendência das outras faixas, (Gráfico 1), nas demais existe uma maior quantidade de homens que mulheres. A maior concentração dos pesquisados encontram-se na faixa de 26 a 33 anos, chegando a um total de 62,16%. A diferença nesta faixa etária encontrada entre os gerentes e os vendedores é de aproximadamente 10% – os gerentes chegam a 69,42%, contra 58,34% dos vendedores.

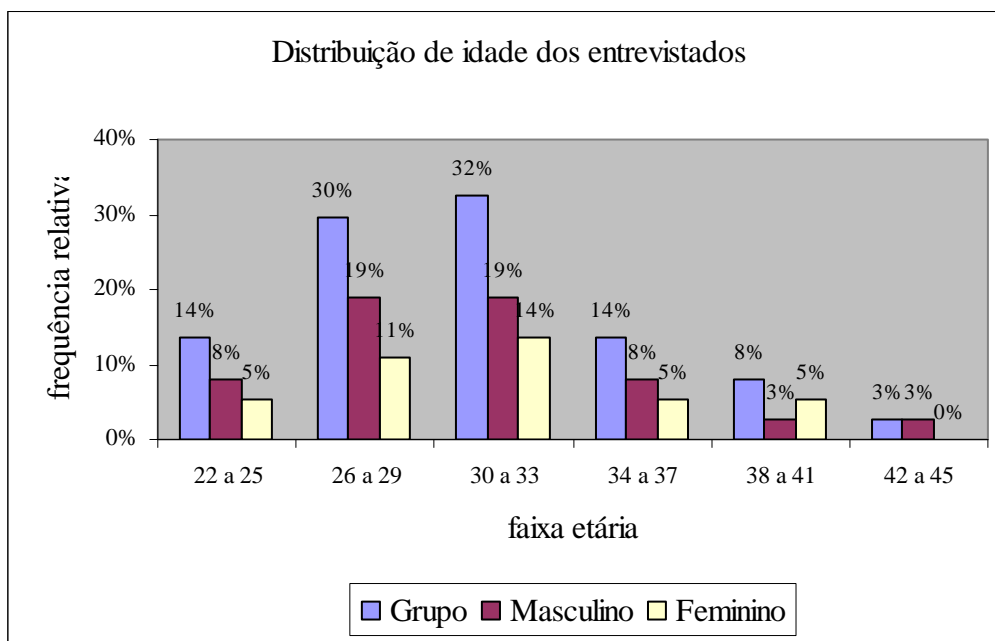


Gráfico 1 – Distribuição das idades no grupo de amostragem de opiniões

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à distribuição dos pesquisados em relação ao sexo (Gráfico 2), observa-se uma maior concentração de pessoas do sexo masculino, com 22 pessoas, ou 59,5% contra 15 mulheres, ou 40,5%.

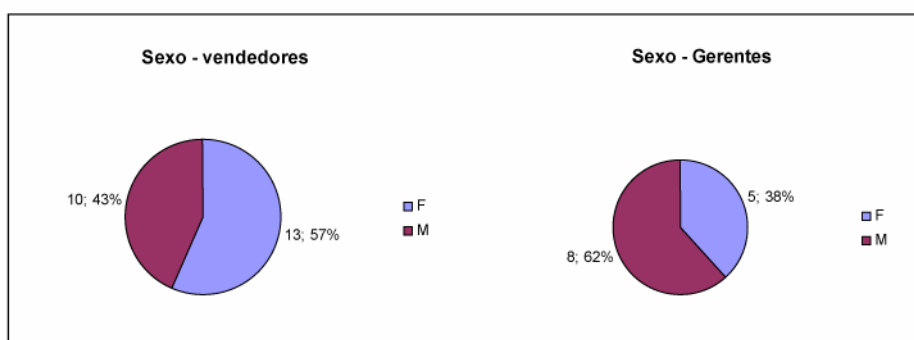


Gráfico 2 – Distribuição de sexo dos grupos pesquisados

Fonte: dados da pesquisa

Este número pode não representar a realidade total da empresa, uma vez que não foi feita a mensuração do grupo total de funcionários e somente da seleção estudada.

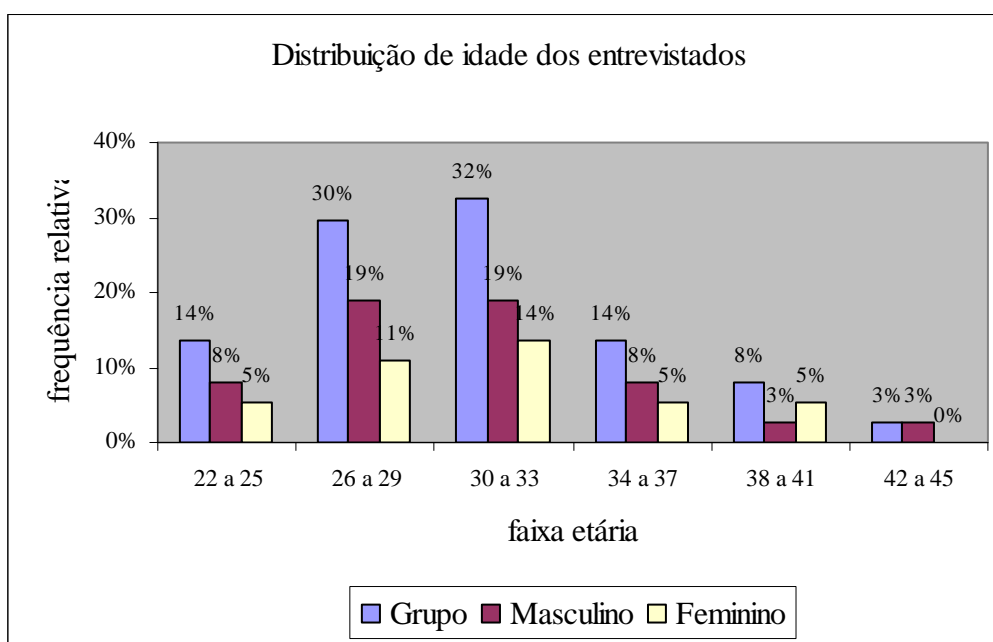


Gráfico 3 – Distribuição dos sexos do total dos pesquisados  
 Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao nível de instrução (TAB. 4), a amostra pesquisada apresenta o segundo grau completo como maior concentração, chegando a um percentual de 64,86%, ou 24 pessoas. Observou-se que nenhum gerente encontra-se com formação inferior ao segundo grau e que 38% estão atualmente cursando o curso superior. Existe por parte da Gerência Geral uma ação de conscientizar os gerentes para que busquem uma melhor formação acadêmica. Entretanto, não existe um programa de apoio financeiro a essa iniciativa.

Pode-se observar, pelo baixo percentual de vendedores que atualmente estão cursando o nível superior – 12,5%, que o mesmo tratamento não está sendo dado a eles. Questionados sobre essa situação, apurou-se que a falta de recursos financeiros e de tempo tira-lhes a motivação para tal.

Tabela 4 - Nível de instrução dos entrevistados

<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Frequência Vendedores</b>	<b>%</b>	<b>Frequência Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Frequência Total</b>	<b>%</b>
1o. Grau	2	8,33%	0	0,00%	2	5,41%
2o. Grau Incompleto	1	4,17%	0	0,00%	1	2,70%
2o. Grau superior. Cursando	16	66,67%	8	61,54%	24	64,86%
superior. Incompleto	3	12,50%	5	38,46%	8	21,62%
	2	8,33%	0	0,00%	2	5,41%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>	<b>37</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

No que diz respeito ao estado civil (TAB. 5) verifica-se que 69,23% dos gerentes e 58,33% dos vendedores entrevistados são casados, representando 62,16% do total. Entre os vendedores, 8,33% são divorciados e 33,33% são solteiros. Os gerentes solteiros representam 30,77%. O total de solteiros representam 32,43% do total da amostra. Essa informação, de certa forma pode representar uma contradição em termos da idade média relativamente baixa da população e da natureza do setor, que exige muitas horas de trabalho de seus ocupantes. Era de se esperar uma maior incidência de pessoas solteiras nas funções de vendedor e gerente em uma empresa de vendas de varejo, cuja jornada diária muitas vezes pode ultrapassar as oito horas de trabalho.

Tabela 5 - Estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Vendedores</b>	<b>%</b>	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Divorciado	2	8,33%	0	0,00%	2	5,41%
Solteiro	8	33,33%	4	30,77%	12	32,43%
Casado	14	58,33%	9	69,23%	23	62,16%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>	<b>37</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Neste tópico, listaram-se as características demográficas da amostra pesquisada. Observou-se que as principais características são: 62% está na faixa de 26 a 33 anos; a maioria dos gerentes é constituída de homens (57%); e a maioria dos vendedores, de mulheres (62%). Quanto ao nível de escolaridade, 64% dos componentes do grupo tem 2º.grau e 21,62% estão cursando nível superior. Quanto ao estado civil, 62,16% são casados.

No próximo tópico, tratar-se-ão das características profissionais da amostra, examinado principalmente a experiência dos pesquisados na área de vendas e seu tempo de serviço na empresa pesquisada.

## **6.2. Características profissionais da amostra**

Dada a especificidade da profissão de vendedor e o fato de a pesquisa tratar de circunstância que dependem principalmente das características individuais daqueles que exercem as funções de gerentes e vendedores, buscou-se conhecer o tempo de experiência da amostra na atividade de vendas e por quanto tempo o grupo encontra-se trabalhando junto. Considerando-se fato de que a incidência de conflito é maior em grupos maiores, buscou-se também verificar o tamanho dos grupos das lojas.

Um aspecto a ser observado para que o gerente tenha condição de atuar nas situações de conflitos entre os vendedores é o seu conhecimento prático das responsabilidades e atividades inerentes ao dia a dia do vendedor. Dessa forma,

procurou-se aquilatar a experiência prática existente dentro do corpo gerencial da SKT, verificando sua trajetória na carreira de vendas.

A primeira análise foi realizada em relação ao tempo que os pesquisados tem como profissionais dentro e fora da empresa. Apurou-se que a maioria dos gerentes possui mais de 10 anos de trabalho, com um percentual de 38,46%, e que na faixa de 15 a 19 anos o percentual se eleva para 46,15%, chegando a um total de 84,61% nessas duas faixas. Com respeito aos vendedores, o tempo de experiência se reduz, tendo a maior concentração na faixa de 5 a 9 anos de serviço, com 41,67% Constatase que os gerentes têm mais experiência profissional que os vendedores.

Tabela 6 - Tempo de Serviço

<b>tempo de serviço</b>	<b>Frequência Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Frequência vendedores</b>	<b>%</b>	<b>Frequência total</b>	<b>%</b>
0 a 4	0	0,00%	1	4,17%	1	2,70%
5 a 9	2	15,38%	10	41,67%	12	32,43%
10 a 14	5	38,46%	7	29,17%	12	32,43%
15 a 19	6	46,15%	5	20,83%	11	29,73%
20 a 25	0	0,00%	1	4,17%	1	2,70%
Total	13	100,00%	24	100,00%	37	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

A análise do tempo de serviço dos profissionais pesquisados usado na atividade de vendas (TAB 7) permitiu constatar a existência de um grupo bem experiente nas funções, pois somente 18,92% têm menos de 4 anos de atividade em vendas situando-se a maioria entre 5 e 15 anos. Esta situação permitiu ao pesquisador desfrutar de um grupo com muita experiência e capacidade de percepção de que, por ter uma bagagem de várias experiências anteriores à que estão vivenciado na empresa SKT, pode comparar sua atuação diante dos conflitos existentes.

Tabela 7 - Relação tempo de experiência X atuação na área de vendas

tempo em Vendas	Frequência Gerentes	%	Frequência vendedores	%	Frequência total	%
0 a 4	0	0,00%	7	29,17%	7	18,92%
5 a 9	6	46,15%	8	33,33%	14	37,84%
10 a 14	6	46,15%	4	16,67%	10	27,03%
15 a 19	1	7,69%	4	16,67%	5	13,51%
20 a 25	0	0,00%	1	4,17%	1	2,70%
Total	13	100,00%	24	100,00%	37	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Como comprovam as tabelas anteriores, trata-se de uma equipe experiente. Porém, quando se analisa quanto tempo a equipe possui de trabalho na empresa (TAB 8), vê-se que se trata de uma equipe nova na empresa: 83,33% dos vendedores têm menos de 4 anos na SKT e 46,15% dos gerentes também se encontram com o mesmo tempo. Os gerentes que se encontram entre 5 e 14 anos de empresa somam 54,85%. O setor do varejo e a profissão de vendas caracterizam-se por uma grande rotatividade de mão-de-obra, decorrente das condições de trabalho, que exigem uma dedicação acima das outras profissões, e da remuneração variável, que exige uma performance elevada de seus participantes.

Tabela 8 - Tempo de empresa

tempo na Empresa	Frequência Gerentes	%	Frequência vendedores	%	Frequência total	%
0 a 4	6	46,15%	20	83,33%	26	70,27%
5 a 9	4	30,77%	4	16,67%	8	21,62%
10 a 14	3	23,08%	0	0,00%	3	8,11%
Total	13	100,00%	24	100,00%	37	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Cruzando as informações de tempo de trabalho com tempo em vendas e a proporção entre o tempo de trabalho e o tempo na empresa SKT, tem-se uma visão

do grupo e de sua experiência profissional. Verifica-se que 48,6% passaram de 80 a 100% de sua atuação profissional na atividade de vendas, representando um grupo com bastante vivência na área e, possivelmente, com muita experiência. Porém, em relação à proporção de suas carreiras atuando na empresa, observa-se que 54,8% do grupo permaneceram somente entre 0 e 30% de sua vida profissional dentro da SKT.

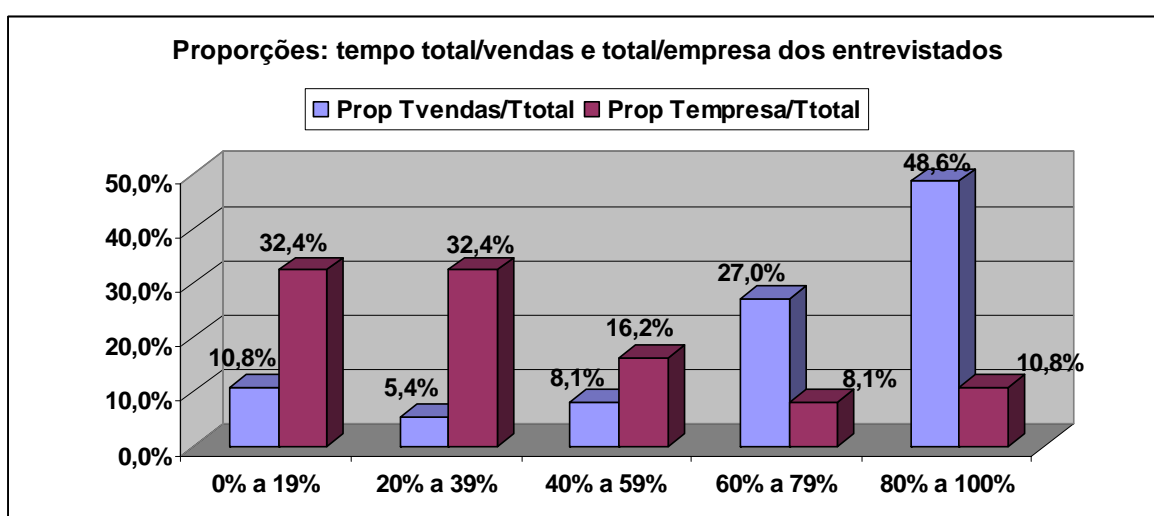


Gráfico 4 – Relação entre a atuação em vendas e o tempo de empresa  
 Fonte: dados da pesquisa

Outro aspecto importante foi o de que a empresa utiliza recrutamento interno para a contratação de seus gerentes. Essa informação comprova-se quando se observa que 100% dos gerentes foram promovidos dentro da própria empresa, sendo que dos 13 gerentes 11 iniciaram suas atividades na empresa como vendedores e somente 2 em outras funções.

A porta de entrada da empresa é a função de vendedor. Do quadro pesquisado (Gráfico 5) somente 16,66% foram promovidos de dentro dos quadros internos da empresa, sendo que os demais foram contratados no mercado. Assim esses dados sugerem que a empresa acredita que o profissional, para exercer bem a função de

gerente, precisa primeiro ter tido experiência como vendedor. Essa situação privilegia a pesquisa, uma vez que o grupo pesquisado pôde possuir uma percepção mais homogênea dos conflitos existentes na atuação do vendedor em seu trabalho diário.

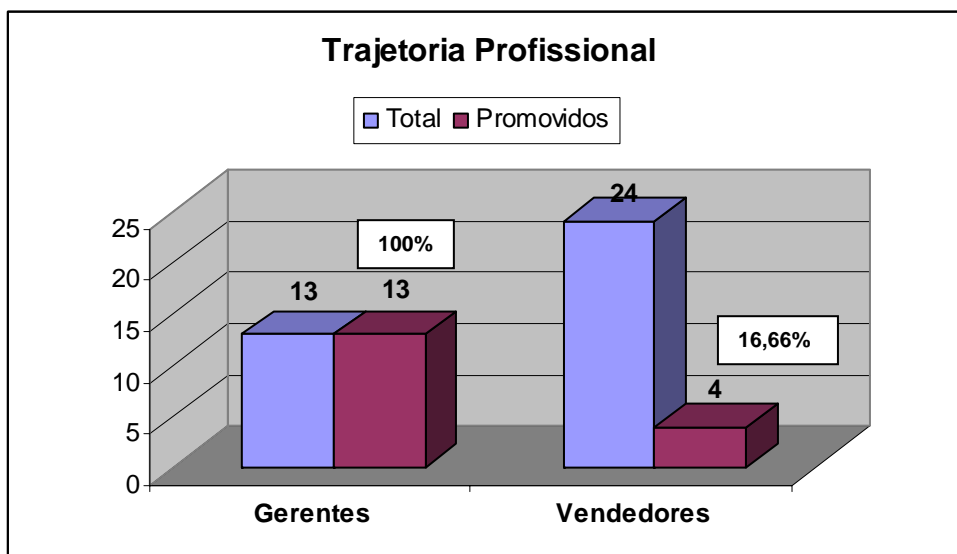


Gráfico 5 – Proporção de promoções  
Fonte: Dados da pesquisa

Xavier e Dias (2003), Rahin & Banoma(1979) e Robins(2002) listam como causa do conflito, o tamanho do grupo, salientando que quanto maior o grupo maior o potencial para a existência do conflito. A empresa SKT caracteriza-se pela existência de várias lojas com grupos de trabalhos relativamente pequenos e pela dinâmica de sua atuação. As lojas que possuem uma maior quantidade de funcionários distribuem-nos em turnos diferentes, permanecendo no máximo 6 pessoas ao mesmo tempo na loja. Essa realidade só é modificada em tempos de aumento significativo de demanda, o que ocorre em ocasiões especiais, como Natal e Dia dos Pais.

Aproximadamente 32% dos entrevistados (Gráfico 6) trabalham em grupo de até 4 pessoas, 35,14% trabalham em grupo entre 5 e 9 pessoas, 21,62% em grupos de 10 a 14 pessoas e somente 10,81% têm mais de 15 pessoas em sua equipe de trabalho. Estes dados serão bastante significativos em termos das conclusões a pesquisa chegou.

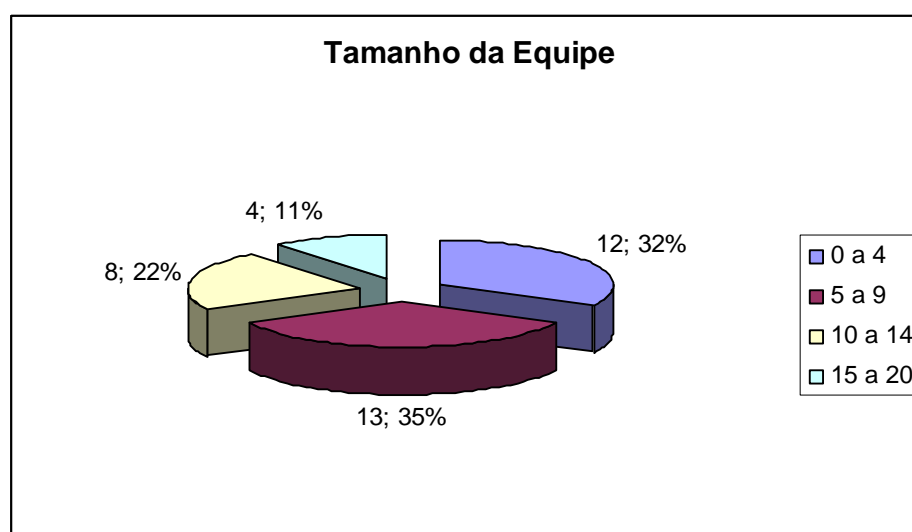


Gráfico 6 – Tamanho do grupo  
Fonte: dados da pesquisa

Em resumo, esta é uma equipe com bastante tempo de serviço, na qual 84,61% dos gerentes estão na faixa de 10 a 19 anos de trabalho. Por sua vez, na equipe de vendas 54,17% possuem mais de 5 anos de trabalho. Quando se trata de experiência na profissão vendas, observa-se que 81,08% do grupo têm mais de 5 anos trabalhando na área de vendas. Quanto ao tempo que os funcionários pesquisados possuem de empresa, varia muito entre os vendedores e a gerência: enquanto os 70,27% dos vendedores têm menos de 4 anos de empresa, 54,85% dos gerentes possuem mais de 5 anos na empresa. Essa é uma equipe de pessoas que passaram a maior parte de seu tempo de trabalho profissional atuando na área de vendas, pois 48,6% passaram mais de 80% de seu tempo laboral atuando na

função vendas. Outro aspecto observado é que a empresa privilegia seus funcionários quando da necessidade de gerentes, pois 100% dos gerentes atuais vieram do quadro de vendedores da SKT.

### **6.3. A percepção do gerente e do vendedor sobre o conflito**

Descreve-se neste tópico a percepção dos pesquisados sobre o conflito e o modo como ele é administrado pelos gerentes. Para o levantamento das opiniões, estipulou-se que as respostas não deveriam ter nenhum viés de indução, como escolhas de respostas preestabelecidas, sugestões ou exemplos norteadores. As respostas foram colhidas da livre associação do entrevistado com a demanda da pergunta. Tal metodologia reforça primordialmente o caráter qualitativo da sondagem. Portanto, não é de se esperar fechamentos redundantes da estatística descritiva e quantitativa dos valores descritos a seguir, mas sim o seu caráter qualitativo, expresso em ordens de grandeza.

Cada participante (gerente e vendedor), muitas vezes, associou mais de uma resposta para a mesma pergunta. Assim, identificaram-se as respostas recorrentes em cada uma das perguntas, as quais foram agrupadas nas tabelas que demonstraremos abaixo.

Nesse contexto, utilizando-se da estatística descritiva, os dados das entrevistas foram tabulados, permitindo uma análise qualitativa analítica dos mesmos. Como já mencionado, utilizou-se o método de análise de conteúdo para efetuar a agregação das respostas, uma vez que foram verbalizadas ao entrevistador de formas diversas. Aqui, apresenta-se um dos possíveis limites deste método, uma vez que a ação do

investigador poderá não ter garantido a total fidelidade na interpretação da resposta formulada pelo participante. Essa circunstância pode ter sido minimizada, uma vez que a utilização da entrevista permite ao entrevistador perceber melhor o entendimento das perguntas e a propriedade das respostas conseguidas, e evitando-se assim problemas de interpretação.

Conforme afirmam Quivy e Campenhoudt (1998; 227), ``o lugar ocupado [...] na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade, como, por exemplo, os relatórios de entrevistas pouco directivas``. Este método mostrou-se capaz de atender às demandas da pesquisa, pois permite ao pesquisador fazer uma análise qualitativa sempre que for possível comparar as freqüências de certas características, baseando-se na hipótese de que uma característica quanto mais freqüentemente citada mais importante é para o pesquisado (QUIVY E CAMPENHOUDT, 1998).

### **6.3.1. Situações de conflito**

A primeira busca deu-se a partir de questões que fizeram com que os pesquisados refletissem sobre as situações de conflitos existentes em seus grupos. A grande maioria dos entrevistados considerou que não existiam situações de conflitos nas suas equipes. Se, por acaso existissem, ou as que existiam eram tão incipientes que não mereciam ser comentadas. Porém, ao serem instados a refletirem sobre o dia-a-dia do trabalho nas lojas, foram listadas diversas situações em que podem ser

percebidos conflitos. Na Tabela 9, foram agrupadas 14 diferentes situações que provocam conflitos no dia-a-dia do vendedor dentro da loja.

**Tabela 9- Situações de conflito**

	<b>Quais as situações de conflitos que normalmente você observa entre os vendedores?</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Vendedores</b>
1	Perda da prioridade para o atendimento ao cliente entrante (quebra da ponta)	69,23%	62,50%
2	Interferência na atuação do outro vendedor	53,85%	25,00%
3	Não arrumação da sessão após atendimento	46,15%	29,17%
4	O cliente de um vendedor sendo atendido por outro	38,46%	8,33%
5	Brincadeiras e comentários não apropriados	30,77%	20,83%
6	Forma de atuação do gerente diante do conflito	30,77%	37,50%
7	Flexibilização de horários	30,77%	-
8	Outros	23,08%	4,17%
9	Relacionamento com outras funções	23,08%	12,50%
10	Quantidade de clientes dentro da loja	23,08%	-
11	Problemas pessoais - Mau humor – Desanimo	15,38%	12,50%
12	Não cumprir tarefas além da venda	15,38%	25,00%
13	Contradição do gerente em relação à benefícios	-	16,67%
14	Problemas com reservas de mercadorias	-	20,83%
15	Competição entre os vendedores	-	25,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os gerentes e vendedores concordam quanto às principais situações de conflito. Ambos os grupos citam, além da questão relacionada à ponta de atendimento, a interferência na atuação de outro vendedor, a não arrumação da

seção após o atendimento, o atendimento de um cliente de um vendedor por outro vendedor e brincadeiras e comentários não apropriados, com mais de 30% de incidência. Os grupos divergem somente quando os gerentes citam que flexibilização de horários e quantidade de clientes dentro da loja são situações de conflitos, situações que os vendedores não citaram em nenhuma ocasião. Por outro lado os vendedores apontam contradição em relação a benefícios, problemas com reservas de mercadorias e competição entre os vendedores, situações não lembradas pelos gerentes. Tais situações estão relacionadas diretamente à percepção das partes do que significa o conflito e como eles interferem diretamente em seus direitos, confirmando a definição citada por Robins (2002, p. 372) quando diz “conflito é 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”.

A partir da análise das situações mencionadas, pode-se observar que: prioridade para o atendimento ao cliente entrante (ponta), interferência na atuação do outro vendedor, não arrumação da seção após atendimento, atendimento de um cliente de um vendedor por outro vendedor, não cumprimento de tarefas além da venda, relacionamento com outras funções, quantidade de clientes dentro da loja e problemas com reservas de mercadorias, todas citadas pelos vendedores e gerentes, referem-se claramente aos conflitos substantivos, aqueles que se referem à natureza da tarefa.

Os conflitos afetivos, aqueles relacionados às relações interpessoais, são mencionados pelos respondentes da pesquisa quando citam as seguintes causas: competição entre os vendedores, forma de atuação do gerente diante do conflito,

brincadeiras e comentários não apropriados, flexibilização dos horários, contradição do gerente em relação a benefícios e problemas pessoais (mau humor, desanimado...)

Observa-se uma predominância de situações de conflitos relacionados à tarefa do dia a dia em detrimento daquelas relacionadas aos aspectos emocionais e afetivos das relações. Essa situação ficou bastante enfatizada nas entrevistas. O pesquisador percebeu a preocupação tanto da empresa como dos entrevistados em preservar os relacionamentos interpessoais.

As situações de conflitos são antecedidas por sintomas que se apresentam diante do grupo e podem ser percebidos diferentemente entre seus membros. Conhecendo os sintomas do conflito e sabendo distingui-lo, o gerente pode agir sobre a situação, a fim de potencializá-la, construindo melhores resultados para o grupo ou impedindo-a de crescer e causar problemas futuros.

Reconheceram que não conseguiam perceber sintomas que provocariam conflitos no futuro em suas equipes, 53,85% dos gerentes e 50% dos vendedores.. Dos sintomas percebidos, foram citados: expressão facial e verbal, personalidade de alguns vendedores, problemas com clientes, mau humor e quantidade de vendedores. Todas essas situações foram amplamente demonstradas pela revisão teórica realizada.

Tabela 10 – Sintomas do conflito

	Sinais que ajudam a antever um conflito.	Gerentes	Vendedores
1	Não percebo	53,85%	50,00%
2	Expressão facial e verbal	15,38%	16,67%
3	Personalidade de alguns vendedores	15,38%	12,50%
4	Problemas com clientes	7,69%	4,17%
5	Mau humor do vendedor	-	16,67%
6	Grande quantidade de vendedores	-	12,50%

Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, as principais situações em que os conflitos ocorrem no grupo lembradas pelos pesquisados foram: prioridade para o atendimento ao cliente entrante (ponta); interferência na atuação do outro vendedor; não arrumação da sessão após atendimento; atendimento de cliente de um vendedor por outro vendedor; brincadeiras e comentários não apropriados; forma de atuação do gerente diante do conflito; e flexibilização de horários. Observa-se que os principais sintomas que está existindo um conflito são: mudança na expressão facial e verbal, a personalidade de alguns vendedores; e problemas com os clientes. O conhecimento desses sintomas será essencial para a atuação do gerente na administração de conflitos.

No próximo tópico, serão listadas as principais causas de ocorrência de conflitos.

### **6.3.2. Causas contextuais do conflito**

Os conflitos são despertados a partir de circunstâncias que, ao serem provocadas, ocasionam situações de impasse. Na percepção tanto do grupo de gerentes quanto do grupo de vendedores da SKT, ter interesses pessoais colocados como prioritários em relação aos interesses do grupo é a principal causa dos conflitos existentes nas

lojas (TAB. 11). Para quase 100% dos vendedores e 76,92% dos gerentes. Aqui, novamente, existe uma grande similaridade nas percepções dos gerentes e dos vendedores, pois ambos os grupos citam praticamente as mesmas causas para os conflitos, existindo somente três causas não citadas pelos gerentes, que são elas: pressão sobre resultados, com 41,67%; problemas com o gerente, com 16,67%; e perfil inadequado para atuar como vendedor no varejo, também com 16,67%. A mudança no status ou nas responsabilidades de um colaborador dentro da empresa foi considerada por “15,38%” dos gerentes como uma causa de conflitos, com nenhuma citação pelos vendedores.

Comparando as diferenças de percepções entre o grupo de gerentes e o de vendedores, encontram-se algumas divergências significativas, por exemplo: “53,85%” dos gerentes consideram que a acomodação por parte dos vendedores é uma causa de conflito, enquanto somente “16,67%” dos vendedores pensam da mesma maneira. Outra causa citada por mais de 40% dos gerentes é aquela relacionada ao cumprimento de normas e tarefas, citada por menos de 10% dos vendedores. Já para os 41,67% dos vendedores uma causa de conflitos é a pressão por resultados, causa essa que nenhum gerente citou, situação lógica, uma vez que é parte do trabalho do gerente a busca de resultados para a empresa.

Tabela 11 - Causa dos conflitos

Quais são as causas desses conflitos?		Gerentes	Vendedores
1	Interesses pessoais acima dos interesses do grupo	76,92%	100,00%
2	Ciúmes entre os vendedores	38,46%	33,33%
3	Acomodação dos vendedores	53,85%	16,67%
4	Problemas pessoais não relacionados ao trabalho	23,08%	29,17%
5	Cumprimento de normas e tarefas	46,15%	8,33%
6	Pressão por resultados	-	41,67%
7	Diferenças pessoais	23,08%	16,67%
8	Problemas de comunicação (ausência, indevida)	23,08%	12,50%
9	Fluxo de clientes dentro da loja	23,08%	4,17%
10	Serviços além da função	23,08%	4,17%
11	Perfil inadequado para atuar como vendedor de varejo	-	16,67%
12	Problemas com o gerente	-	16,67%
13	Mudanças no status ou nas responsabilidades	15,38%	-
14	Outros	30,77%	-

Fonte: Dados da pesquisa

Um aspecto importante não citado pelos pesquisados porém percebido pelo pesquisador está relacionado com o tamanho do grupo. Pôde-se perceber a facilidade de discorrer mais livremente sobre o assunto conflito por parte daqueles que trabalhavam em equipes maiores, demonstrando a maior incidência de situações conflituosas no ambiente de trabalho.

Em resumo, observa-se que os principais motivos ou causas de conflitos, citados por mais de 30% dos gerentes e vendedores, são: interesses pessoais acima dos interesses do grupo e ciúmes entre os vendedores. Os gerentes consideram ainda a acomodação dos vendedores e a necessidade de cumprimento de normas e tarefas. Os vendedores consideram a pressão como resultados como causas de conflito.

No próximo tópico, busca-se a percepção do grupo em relação ao que o conflito provoca como conseqüências para a empresa e para os envolvidos no conflito.

### 6.3.3. Conseqüências do conflito

No que diz respeito às conseqüências provocadas pelo conflito para a empresa (TAB. 12), a pesquisa revela que existe uma coerência maior na percepção dos gerentes. Entre as três principais conseqüências citadas pelos gerentes, tem-se que “84,62%” dos gerentes observam que piora a qualidade do atendimento e cria problemas de relacionamento dentro da equipe. Já 61,54% dos gerentes também percebem a piora na performance da equipe.

Tabela 12 - Conseqüências do Conflito

	Quais são as conseqüências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a empresa?	Gerentes	Vendedores
1	Piora a qualidade do atendimento	84,62%	45,83%
2	Cria problemas de relacionamento na equipe	84,62%	37,50%
3	Piora a performance da equipe	61,54%	54,17%
4	Diminui a motivação da equipe	30,77%	25,00%
5	Perda de foco dos vendedores para o trabalho	15,38%	8,33%
6	Melhora a performance da equipe	30,77%	12,50%
7	prejuízo para a empresa	7,69%	4,17%
8	Não existem conseqüências para a empresa	7,69%	4,17%
9	perda de funcionários	-	12,50%
10	aumento de stress na equipe	-	8,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Só 30,77% dos gestores percebem uma melhora no resultado da equipe. Os gerentes que citaram a melhora do desempenho basearam-se na condição de que após uma situação de conflito existe um maior interesse por parte dos vendedores em demonstrar suas competências.

Já por parte dos vendedores, as maiores incidências foram: piora a performance da equipe, com 54,17%; piora a qualidade do atendimento, com 45,83%; e cria problemas de relacionamento na equipe, com 37,50%. Os vendedores citaram mais

duas causas além das mencionadas pelos gerentes: perda de funcionários e aumento do estresse na equipe.

Existe, portanto, coerência entre os grupos de vendedores e gerentes sobre quais são as principais conseqüências dos conflitos, porém existe uma distância muito grande em termos de percentuais de lembrança. Ainda, encontra-se que somente 12,50% dos vendedores percebem melhora no desempenho da equipe, contra os 30,77% dos gerentes que reconhecem que precisam ouvir mais os vendedores em relação às conseqüências provocadas pelos conflitos.

No próximo tópico, serão vistas as principais formas de atuação que os gerentes e os vendedores percebem que são usadas na empresa pesquisada.

#### **6.3.4. A gestão do conflito**

Um dos principais funções do gerente é atuar diante de situações conflituosas de sua equipe. Como foi citado anteriormente, pelo menos 20% do tempo dele é usado no trabalho de conduzir as ações necessárias para lidar com o conflito. Dessa forma, quando questionados sobre como é o seu posicionamento diante do conflito e de que maneira atuam para administrar o conflito, 92,31% dos gerentes responderam que agem imediatamente quando percebem uma situação conflituosa na sua equipe e 53,85% informaram que em algumas situações e dependendo da importância do conflito eles aguardam até que os envolvidos resolvam sozinhos, atuando somente se a situação se agravar. Nenhum gerente admitiu que não deixa que os conflitos sejam resolvidos pelos próprios participantes sem nenhuma interferência sua.

A percepção dos vendedores sobre essa situação diverge bastante, pois somente 50% deles concordam que o gerente tem uma postura de agir imediatamente; 37,50% percebem que o gerente age sim, porém somente depois de permitir aos participantes dos conflitos que eles busquem resolvê-lo primeiro; e 25% não percebem a atuação dos gerentes diante das situações de conflitos dentro da loja. Este último dado mostra que, embora o gerente pense estar atuando em todas as situações, alguns dos vendedores não conseguem perceber essa atuação, deixando até a imagem de que o gerente é omissos diante do conflito.

Tabela 13 – Atitude do gerente diante do conflito

Como você no papel de gerente tem se posicionado em relação aos conflitos na sua equipe?	Gerentes	Vendedores
Age Imediatamente	92,31%	50,00%
Espera / Algumas vezes espera	53,85%	37,50%
Não age	0,00%	25,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à forma de atuação para administrar os conflitos na loja, 84,62% dos gerentes mencionaram que buscam conversar com ambas as partes envolvidas no conflito de uma vez para, juntas, encontrem a solução. Outros 76,92% mencionaram que algumas vezes também chamam primeiro uma parte, conversam e depois chamam a outra parte envolvida, e só então conversam com as duas partes para chegarem a uma conclusão. Dessa forma, os gerentes cumprem o pressuposto apresentado por Moscovici (1975) quando menciona que somente com o diagnóstico da situação de conflito é que será possível enfrentá-lo adequadamente. Cerca de

30,77% mencionaram que de vez em quando precisam agir como juízes, tomando o partido de uma das partes e fazendo com que a outra aceite a decisão.

A percepção dos vendedores com relação a essa atuação é muito semelhante, pois 29,17% percebem que o gerente conversa primeiro individualmente para depois juntar as partes e que atua como um mediador buscando administrar os conflitos a partir das partes envolvidas; e 8,33% mencionaram que os gerentes não interferem quando existem conflitos, percepção que não foi reconhecida por nenhum gerente. Entretanto, 7,69% mencionaram duas situações que os vendedores não perceberam: primeiro, que usa o conflito para melhorar a equipe; e Segunda, o grupo não admite o conflito na equipe.

Tabela 14 - Ação do gerente diante do conflito

Qual é a sua forma de atuação diante dos conflitos existentes em sua equipe?	Gerentes	Vendedores
Decide como juiz.	30,77%	16,67%
Conversa individualmente	76,92%	29,17%
Conversa com ambos.	84,62%	20,83%
Chama todos envolvidos.	23,08%	12,50%
Torna público na equipe.	38,46%	20,83%
Outros.	15,38%	8,33%
Usa o conflito.	7,69%	-
Não admite conflito	7,69%	-
Não interfere.	-	8,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda tratando-se de como os gerentes atuam diante do conflito, questionou-se sobre quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a empresa, por ser um conflito somente ocasionado por questões pessoais dos vendedores, se ele atua para administrá-lo. Informaram que sim, como forma de impedir que a

situação se transponha para questões de trabalho, 76,92% e disseram que não, como forma de deixar que os próprios vendedores resolvam, 23,08%.

Instados a falar sobre as dificuldades que encontram para administrar os conflitos, os gerentes declararam não haver muitas dificuldades dado o clima organizacional de harmonia e parceria existente nas lojas. Entretanto, citaram sete situações (TAB. 16) que os desafiam.. Observa-se que 84,62% dos gerentes citaram que uma situação que pode gerar dificuldades é sua proximidade com as partes envolvidas; 76,92% lembraram que o controle emocional, quer no momento de expressar sua indignação, quer na imposição de sua posição de líder, representa um desafio que precisam vencer; e 23,08% dos gerentes demonstraram não ter nenhum tipo de dificuldades.

Os vendedores concordam que um dos maiores problemas que os gerentes enfrentam relaciona-se a sua proximidade pessoal com os envolvidos no conflito, conforme apontado por 29,17%, enquanto 66,67% disseram não saber distinguir qualquer tipo de dificuldade que o gerente possa apresentar para agir diante de um conflito.

Tabela 15 – Dificuldades do gerente em atuar nas situações de conflito

Na sua atuação diante dos conflitos você encontra algum tipo de dificuldade? Quais são?	Gerentes	Vendedores
Estabelecer consenso	30,77%	16,67%
Fatores emocionais	76,92%	29,17%
Relação pessoal com as partes.	84,62%	20,83%
Ser jovem ou inexperiência.	23,08%	12,50%
dificuldades com comunicação.	38,46%	20,83%
Ter que usar de autoridade.	15,38%	8,33%
Não tem competência.	-	8,33%
Não tem dificuldades.	23,08%	-
Não sabe.	-	66,67%

Fonte: Dados da pesquisa

Pôde-se perceber a existência de utilização de técnicas de administração de conflitos pelo grupo de gestores entrevistados. Por exemplo, a técnica da resolução de problemas, em que o agente utiliza encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta; a técnica da suavização, quando o gerente busca minimizar as diferenças existentes entre as partes conflitantes enfatizando seus interesses comuns; a técnica do comando autoritário, quando a administração utiliza sua autoridade formal para resolver o conflito; e a técnica de alteração de variáveis humanas, quando as mudanças comportamentais são utilizadas como treinamento em relações humanas (ROBBINS, 1994), aspecto este observado pelos recentes investimentos realizados pela empresa em capacitação dos gerentes e vendedores em um sistema de gestão que irá valorizar os melhores desempenhos das equipes das lojas.

Quando questionados sobre sua autonomia para resolver os conflitos dentro de suas equipes, 61,54% dos gerentes afirmaram ter total autonomia e 38,46% mencionaram

ter uma autonomia parcial, tendo, em alguns casos mais graves, como por exemplo situações que em sua opinião exigem demissão, de dirigir-se à Gerência Geral de Vendas para chegar a um consenso. A percepção de 100% dos vendedores é que os gerentes possuem total autonomia, podendo agir da melhor forma possível diante do conflito.

Como figura central no processo de administração de conflitos, os gerentes, algumas vezes, podem ser eles mesmos os causadores de situações que poderão se tornar conflitos futuros. Na visão moderna do conflito (ROBBINS, 2002), muitas vezes, este é um papel que deve ser incentivado, pois permite o desenvolvimento da equipe. Com respeito à pesquisa realizada, os gerentes e os vendedores concordam que uma atitude que pode levar o gerente a ser o causador de conflito é a de fazer distinção no tratamento entre os vendedores, dando-se preferência a um determinado vendedor (TAB.16). Esta situação é tão clara que 92,31% dos gerentes e 79,17% dos vendedores citaram em seus depoimentos. Dos gerentes, 23,08% ainda destacam a situação de dar mais importância às intrigas entre os vendedores e de estabelecer regras sem uma conversa prévia como outras formas de o gerente poder provocar conflitos.

Esta questão foi de difícil resposta, pois estava sendo questionada sua atuação de forma aparentemente negativa. Muitos gestores tiveram dificuldades em entender objetivamente a questão, exigindo do pesquisador um posicionamento mais direto, porém sem influenciar nas respostas. Quando, todavia, os vendedores foram os respondentes, a situação inverteu-se. Quase que prontamente eles lembravam e emitiam essa opinião, tanto que 8,33% chegaram a citar a utilização de conflitos

para aumentar as vendas como outra atitude do gerente que poderá vir a causar conflitos dentro da equipe.

Tabela 16 – Atitudes gerenciais que podem provocar conflitos

Que atitudes da gerência podem provocar conflitos entre os vendedores ?	Gerentes	Vendedores
Preferência de um vendedor em detrimento dos outros.	92,31%	79,17%
Não sendo coerente com as regras estabelecidas.	15,38%	12,50%
Usando comunicação de forma indevida.	7,69%	12,50%
Sendo muito exigente	7,69%	8,33%
Estabelecendo regras extras sem conversa previa.	23,08%	-
Dando importância às intrigas entre os vendedores	23,08%	-
Usar conflitos para aumentar as vendas	-	8,33%
Não há atitudes da gerência que aumentam os conflitos.	-	8,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo a abordagem da Escola das Relações Humanas, o conflito é uma consequência natural do convívio entre as pessoas quando em grupos; Por isso, cabe aos gerentes aceitá-lo e atuar na sua administração. Na pesquisa, buscou-se a percepção da amostra sobre se existia vantagens e desvantagens nas situações de conflitos existentes dentro da empresa (GRÁF. 7). Os depoimentos mostraram uma visão bem mais tradicional, vendo o conflito como um problema que precisa ser resolvido, e não como uma situação que pode trazer melhores resultados. Somente 38,46% dos gerentes conseguiram perceber que após as situações de conflitos os membros de sua equipe melhoram sua atenção para os objetivos e aumentam seu comprometimento. Nesses itens, a percepção dos vendedores é quase nula: 8,33% deles se lembraram de citá-los. Concordam que os conflitos podem acelerar o amadurecimento da equipe 30,77% dos gerentes e 25,00% dos vendedores, e 23,08% dos gerentes pensam que a convivência do grupo ganha depois de conflitos bem resolvidos.

A percepção de desvantagens (GRÁF. 7) começa a ser apresentada logo que se busca analisar as vantagens: 37,50% dos vendedores não conseguem ver nenhuma vantagem no conflito.

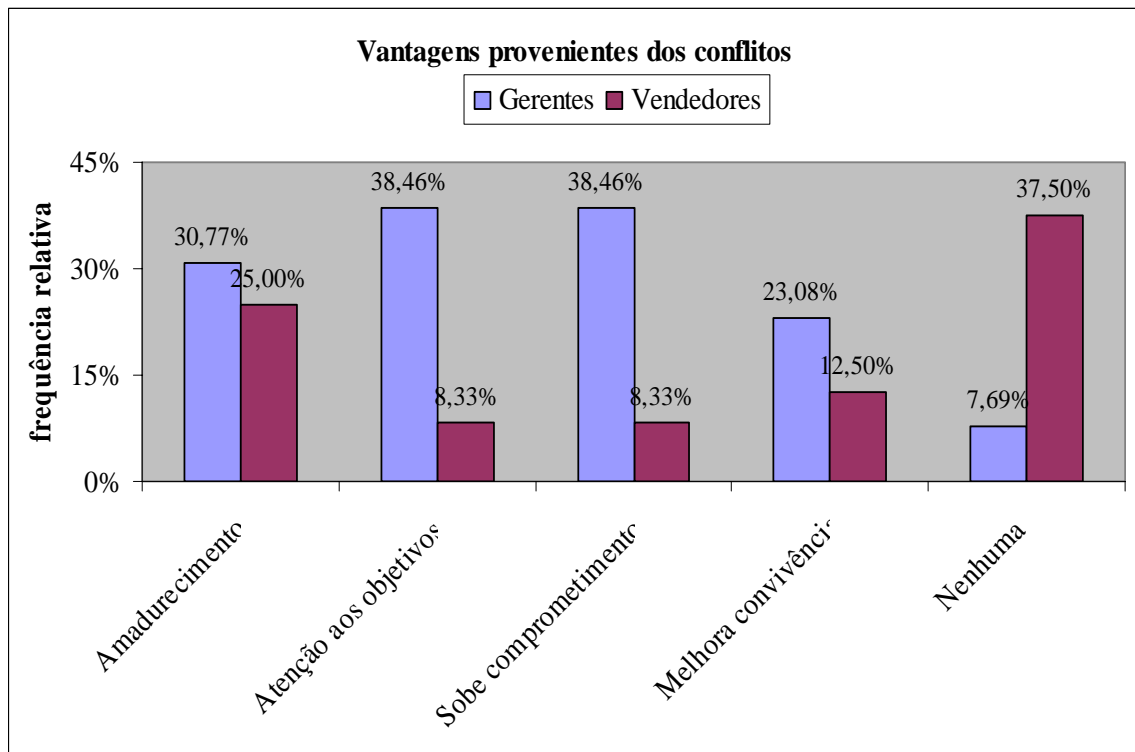


Gráfico 7 – Vantagens do conflito

Fonte: Dados da pesquisa

Piora no ambiente de trabalho foi mencionada por 76,92% dos gerentes como a maior desvantagem oriunda do conflito, opinião compartilhada por 54,17% dos vendedores. Uma proporção menor de gerentes e vendedores ainda percebem que o conflito reduz os resultados da empresa e gera *turn over*. O resultado da loja afetado para menor é o segundo item citado pelos gerentes e vendedores, com 30,77% dos primeiros e 16,67% dos últimos. Os gerentes ainda citaram que o conflito potencializa problemas e que existe até perda de funcionários em

decorrência do conflito. Dos vendedores, 4,17% citaram que existem todas as desvantagens em situações de conflitos (GRÁF. 8).

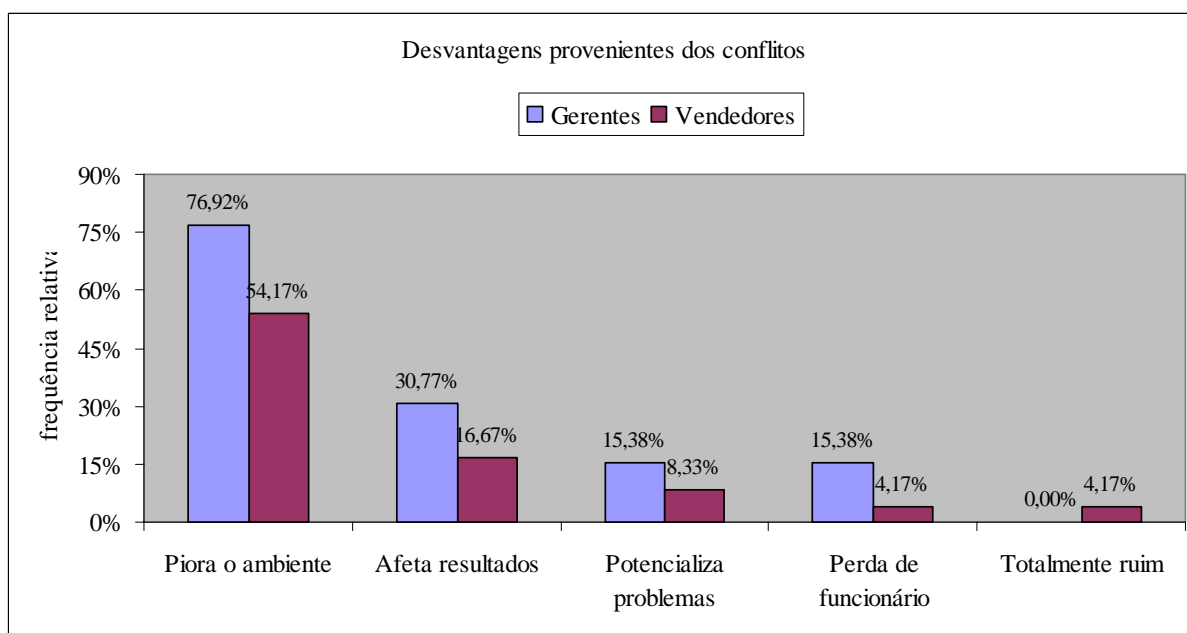


Gráfico 8 – Desvantagens do conflito  
Fonte: Dados da pesquisa

A empresa SKT possui um conjunto de regras que disciplinam as relações entre os funcionários e suas tarefas, dando aos gestores uma condição de profissionalmente e imparcialmente, poderem atuar. Essas regras foram definidas em conjunto entre os gestores e os funcionários de todas as áreas, as quais, uma vez estabelecidas, devem ser cumpridas. O objetivo dessas regras é profissionalizar as relações, buscando o que é mais apropriado para o momento dentro da empresa. A teoria demonstra ser esta uma das causas de conflito entre dentro das organizações (MORGAN, 1996). Ao serem questionados sobre sua percepção a esse respeito, 100% dos gerentes acreditam que as normas reduzem as situações de conflito, pois, uma vez que os procedimentos são conhecidos, quem os quebra está consciente de que está errado. Por parte dos vendedores, 58,33% acreditam também que reduz

o conflito o fato de existirem regras, porém 33,33% acreditam que essas regras aumentam as situações de conflitos dentro da empresa e 8,33% acreditam que não interferem em nada.

Tabela 17 – O papel das regras internas na resolução de conflitos

Regras que gerenciam funções, reduzem ou aumentam os conflitos?	Gerentes	Vendedores
Reduzem as situações de conflito.	100%	58,33%
Aumentam as situações de conflito.	-	33,33%
Não interferem nas situações de conflito.	-	8,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Em resumo, viu-se neste tópico que, na sua atuação diante de conflitos, os gerentes utilizam principalmente o mecanismo de reuniões entre as partes, quer sejam diretamente, juntas ou, primeiro, individualmente e, depois, as partes. Os gerentes, como parte do processo, também podem causar conflitos com indivíduos de sua equipe de trabalho. Os pesquisados citaram que a principal ação do gerente para causar conflitos é a preferência de um vendedor em detrimento dos outros. As principais desvantagens do conflito listados na pesquisa foram: piora no ambiente de trabalho, redução de resultado, geração de turn over e potencialização dos problemas existentes. As principais vantagens são: amadurecimento da equipe, atenção aos objetivos e elevação do comprometimento em relação aos resultados da empresa.

Assim, conclui-se o capítulo da análise das informações obtidas nas 37 entrevistas realizadas. As percepções dos gerentes e dos vendedores foram discutidas e comparadas com a parte da teoria levantada sobre conflitos.

No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões da pesquisa e oferecidas as sugestões e recomendações oriundas das respostas encontradas como resultado da análise criteriosa realizada ao longo deste trabalho.

## 7. CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa realizada, cujo objetivo foi conhecer as percepções dos gerentes e dos vendedores sobre o conflito e sua administração pelas gerências em suas atividades diárias nas lojas de uma empresa de varejo de roupas masculinas. Deu-se ênfase à pessoa do gerente e observou-se a forma como estes percebem sua atuação e conseguem ser percebido pelos envolvidos nos conflitos. Buscou-se tratar dos conflitos interpessoais, deixando de lado os conflitos interorganizacionais e também os conflitos entre a empresa e seus parceiros empresariais.

O estudo tem características qualitativas e analíticas. Apresentaram-se os resultados de forma descritiva, listando as respostas encontradas nas entrevistas semi-estruturadas realizadas e também nas observações do pesquisador. O tipo de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, tendo como tratamento dos dados a análise de conteúdo.

A forma como o levantamento de dados foi realizado, por meio de entrevistas e observações pessoais, apresenta alguns pontos de limitações, que, segundo Yin (2001) são: visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas, respostas tendenciosas, imprecisões nas respostas em decorrência da memória do entrevistado e reflexibilidade. Ou seja, o entrevistado dá ao entrevistador a resposta que ele quer ouvir, e o fato observado pode acontecer de forma diferenciada porque está sendo observado. Limitações como essas fazem das conclusões do estudo de caso um trabalho singular restrito àquela empresa pesquisada, podendo ser utilizado

como ponto de partida para outras pesquisas, porém nunca considerada sua generalização para outros casos.

A análise das informações coletadas revelou uma coerência nas percepções dos gerentes e dos vendedores tanto das situações de conflitos existentes quanto das condições que causam esses conflitos e as conseqüências que acabam por acontecer em decorrência delas. As divergências encontradas não representaram uma significativa incoerência; pelo contrário, observou-se uma harmonia nas relações entre os pesquisados maior do que a esperada pelo pesquisador principalmente quando analisado o ramo em que a empresa se encontra.

O varejo tem passado por mudanças significativas nos últimos anos, assim como todas as atividades econômicas, porém com uma intensidade ainda maior provocando a necessidade de uma profissionalização, pois, devido ao acirramento da concorrência, existe um aumento na qualificação requerida dos profissionais que atuam nesta área. Na empresa SKT, um aspecto que precisa ser ressaltado é o fato de todos os gerentes terem muita experiência na área de vendas e, mais particularmente, terem atuado por vários anos exercendo diretamente a função de vendedor, aspecto que os qualifica melhor para utilizarem a empatia quando do tratamento das questões mais sutis no relacionamento entre os vendedores dentro das lojas. Essa posição é potencializada quando também se observa que todos os profissionais que estão exercendo a função de gestores nas lojas da SKT são oriundos dos quadros da própria empresa, tendo passado pela função de vendedor.

As lojas da empresa pesquisada são fisicamente pequenas. Isso faz com que suas equipes de trabalho nunca ultrapassem a 6 ou 7 pessoas por turno, contribuindo, assim, para uma exposição menor a situações de conflitos. Essa circunstância, aliada à existência de um sistema de regras que auxiliam a comunicação interna do que é esperado de cada colaborador, pode explicar o fato de ter-se encontrado um ambiente com um reduzido número de situações de conflito. O pesquisador tinha a expectativa de encontrar um maior número de situações de conflitos dentro das lojas, pois a característica do sistema de remuneração dos vendedores é variável em relação a sua produção de vendas diárias, além de o fato de o trabalho exigir esforço físico, pois os vendedores passam quase todo o expediente em pé, aumentando, assim, sua condição de estresse.

A percepção da equipe em relação ao conflito nos remete à Escola Tradicional, na qual este, por sua vez, era visto como ruim e contraproducente, e portanto a principal função do gerente seria de acabar com ele o mais rápido possível, fazendo com que seus males tivessem pouca repercussão na empresa. A maioria dos entrevistados, tanto do grupo de gerentes quanto do grupo de vendedores, percebe, dessa forma, o que pode diminuir as possibilidades do aproveitamento do potencial existente dentro dos indivíduos em prol da performance da equipe, pois, como a abordagem interacionista prevê, o conflito é indispensável para o desempenho eficaz do grupo.

A consequência dessa visão apresentada acima foi perceber a forma de atuação do gerente em relação ao conflito. Entre as técnicas mais utilizadas encontramos as que Robins (2002) chamou de “técnicas de administração de conflitos”. Os gerentes

utilizam as técnicas de resolução de problemas, suavização e negociação, não utilizando as técnicas de estímulo ao conflito, o que é coerente com sua percepção do que o conflito provoca para a empresa. Existiu somente um gerente que mencionou uma ocasião em que utilizou o conflito para, no seu entender, melhorar a performance de sua equipe.

Os gerentes, por sua vez, possuem uma visão mais ampla de sua atuação, conseguindo ter uma percepção da necessidade de agir de forma isenta nos conflitos interpessoais, ou seja, agir como facilitadores para que a situação existente possa ser administrada entre as partes. Esta visão remete à possibilidade de ele agir como um terceiro, buscando a harmonia entre as partes envolvidas. Para isso, precisa ter a confiança de que está agindo com total isenção e de que os vendedores precisam percebê-lo como tal. Um dos gerentes entrevistados comentou a respeito:

Nos casos que já tratei tenho a percepção de estar de fora, você tem uma visão mais ampla, esta escutando os dois lados, tem mais acerto do que vai falar, de como vai se posicionar, de quem foi o erro, de quem não foi o erro ou se não houve erro. Se você não tiver muito próximo você não tem essa visão. Eu me vejo mais de fora. (Entrevista 3)

Quando se analisou a situação de conflitos apresentada, observou-se que fatores como prioridade para o vendedor no atendimento do próximo cliente, situação conhecida como “ponta”, e a não arrumação das seções após a desordem provocada por um atendimento ao cliente são os momentos mais percebidos como situação de conflito dentro da empresa. A quantidade de clientes, seja ela muita ou pouca, apresenta-se para os gerentes como uma situação potencial de conflito. Esta observação é coerente, pois pouco movimento na loja indica uma espera maior por clientes. Porém, quando há muito movimento na loja, observa-se que o vendedor

acaba dividindo a atenção com vários clientes, o que diminui sua capacidade de atendimento. Nessas ocasiões, a regra da ponta acaba não funcionando adequadamente dando abertura para situações de conflitos. Outro aspecto importante a ser destacado tanto pelos gerentes como pelos vendedores é à questão relacionada ao não cumprimento da tarefa de arrumar a seção da qual o vendedor é responsável. Lembre-se que esta tarefa deve ser realizada por quem efetuou o atendimento, pois foi ele quem retirou as mercadorias do lugar que estavam sendo expostas. Assim, conclui-se que, pela percepção do grupo pesquisado, as maiores situações de conflito estão diretamente relacionadas a execução da tarefa do dia-a-dia, o que a teoria chama de “conflito substantivo”.

As prioridades pessoais em detrimento das prioridades da empresa acabaram sendo a maior causa de conflitos apresentada tanto pelos gerentes quanto pelos vendedores. Os gerentes apresentaram ainda a acomodação dos vendedores, o não cumprimento das normas e a não execução de tarefas pelos vendedores designados. Já os vendedores perceberam como causas de conflito a pressão por resultados e o ciúmes entre eles, Nota-se, então, que os gerentes não mencionaram a pressão por resultados, pois para eles trata-se de uma responsabilidade inerente à função de vendedor de varejo lidar com essa pressão. A definição de que o conflito ocorre quando existe a percepção de perda por uma das partes está muito bem representada nas constatações acima.

Os gerentes percebem sua atuação imediata diante do conflito de uma maneira bem mais necessária do que os vendedores. Eles afirmaram atuar imediatamente quando do acontecimento de um conflito na equipe. Por sua vez, somente metade dos

vendedores tem essa mesma percepção. Nesse aspecto outro ponto importante é que na percepção de 25% dos vendedores o gerente não atua diante do conflito. Nenhum gerente apresenta essa visão. O que se conclui é que o gerente não tem conhecimento de algumas situações de conflito. Porém, quando sabe da ocorrência de um conflito atua imediatamente.

O tamanho da equipe, o gerente ser oriundo do quadro de vendedores da própria empresa e o tempo de trabalho dentro da SKT são fatores que podem explicar quando a maioria dos gerentes cita que o seu relacionamento com as partes dificulta sua ação. Outra percepção que se pode levantar com essas mesmas razões é o fato de tanto os gerentes quanto os vendedores mencionarem que o gerente pode ser causador dos conflitos quando demonstra preferência por um determinado vendedor.

- **Recomendações para a empresa e para futuras pesquisas**

O grupo pesquisado apresentou-se como bem maduro, e suas respostas foram condizentes com o que o pesquisador observou. Porém, o tempo de observação não foi o suficiente para que fossem confirmadas todas as informações levantadas na pesquisa. Portanto, sugere-se a continuidade da pesquisa a partir da utilização de observação participativa, pois dessa maneira podem-se reduzir o risco de as percepções dos pesquisados não se apresentarem condizentes com o demonstrado na realidade. Outro ponto importante que não foi contemplado nesta pesquisa e que poderá ser aprofundado em outro estudo seria como o sistema de remuneração e

premiação existente impacta o ambiente de trabalho de forma a aumentar ou reduzir as situações de conflito entre os vendedores.

Durante a pesquisa, percebeu-se que os gerentes, em sua maioria, foram promovidos sem os treinamentos necessários para o desenvolvimento de suas novas responsabilidades. Porém, a empresa já começou a agir sobre essa situação promovendo ocasiões de capacitação e incentivando a busca pelo aperfeiçoamento pessoal. Recomenda-se que haja uma maior discussão com a equipe sobre o papel do conflito no desenvolvimento das competências e uma maior preparação dos gerentes de como lidar tecnicamente com ele. Conforme mostrado, o gerente usa pelo menos vinte por cento de seu tempo lidando com problemas diretamente relacionados a situações de relacionamento interpessoal dentro da loja. Na maioria das ocasiões, um processo de negociação se instaura. Sendo assim, outra sugestão seria a de que a empresa investisse na capacitação de técnicas e procedimentos de negociação para seus gerentes.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. Stacy, Inequity in social exchanges, in BERKOWITZ L. **Advances in experimental social psychology**, New York: Academic Press, 1965

ADLER, Ronald B. TOWNE, Neil – **Comunicação interpessoal**, Rio de Janeiro, LTC-Livros Técnicos e Científicos LTDA. 1999

ALVES-MAZZOTTI, Alda J., GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANDRADE, Rui B.A., ALYRIO, Rovigati D., MACEDO, Marcelo A. S. **Princípios de Negociação: Ferramentas e Gestão**. São Paulo, Atlas, 2004.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Ed. Renes Ltda, 1979.

BARNARD, Chester. **As funções dos executivos**, São Paulo, Ed. Atlas, 1971.

BARON, Robert A. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of enterprises**. Boston. MA, 1986.

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.

COHEN, Allan R. **Comportamento Organizacional: Conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

COLAIÁCOVO, Juan Luis, COLAIÁCOVO, Cynthia A. **Negociação, mediação e arbitragem – Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

DAHRENDORF, Ralf. **As funções dos conflitos sociais**. In. **Documentação e atualidade política**, Brasília, n. 10, p.29-36, maio/1980.

ESTEVEES, Álvaro E. F. **Mediação e Arbitragem: Perspectivas na Administração dos Conflitos, em Relacionamentos Estratégicos Interorganizacionais.** 2002, 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola Brasileira de Administração Publica – Fundação Getulio Vargas.

FAYOL, Henri **Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle** São Paulo, Atlas, 1990.

FISHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim.** Rio de Janeiro: Imago , 1994.

FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1982.

HERSEY, Paul. & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

HANDY, Charles, B. **Da política e manejo das diferenças. In: Como compreender as organizações.** Zahar, 1978, cap. 8.

HERSEY, Paul. & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

KOHN, Alfie. **Por que os planos de incentivo não funcionam.** RAE EXECUTIVA - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.6 p.12-19 Nov / Dez 1995.

LIKERT, Rensis & LIKERT, Jane G. **Administração de conflitos: novas abordagens.** São Paulo: Mc Graw Hill, 1979.

MANN, Rebecca B. **Comportamentos conflituosos no trabalho: como lidar com “empregados-problema” e implantar a sinergia na empresa.** São Paulo: Nobel, 1995.

MARTINELLI, Dante P.; **Negociação Empresarial: Enfoque sistêmico e visão estratégica.** São Paulo: Editora Manoele Ltda, 2002.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos.** São Paulo: Atlas, 1998.

MINTZBERG, H **The nature of managerial work,** NY: HarperCollins Publishers, 1973.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo, Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Energia no grupo: tensão e conflito interpessoal. In: Desenvolvimento interpessoal.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro, Record, 1991.

NADLER, David, HCKMAN, J.Richard, LAWLER III, Eward. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Campus; 1983.

NUGENT, Patrick. **Managing conflict: third party intervention for managers.** Academy of management Executive, 2002, Vol.16 n.1

RAHIM, M. A., BONOMA, T. V. **Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention.** Psychological Reports, v. 44, [s.n.], p. 1323-1344, 1979.

REED, Mike. **Sociologia da Gestão,** Oeiras: Celta, 1997

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROBBINS, Stephen P. ***Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*** Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974.

ROLIM, Alexandre F. **A Caracterização das atividades da coordenação de curso como pratica social de gestão: Um estudo com coordenadores de cursos da área de ciências sociais aplicadas de centros universitários de Belo Horizonte**. 2004 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG.

RONDEAU, Alain. **A gestão dos conflitos nas organizações**. In. CHANLAT, J. F. (Org.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, vol. 3, 1996.

ROSSI, Luiz G. A. **Novas Demandas Para A Função Gerencial E Os Gerentes De Pequenas Indústrias Na Região Metropolitana De Belo Horizonte**. 2001, 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

SANT'ANNA, Anderson de S. MORAES, Flávio R. KILIMNIK, Zélia M. **Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação No Trabalho: Um Estudo De Diagnóstico Comparativo**. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jul. 2005

SERPA, Maria de Nazareth. **Teoria e prática da mediação de conflitos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris: 1999.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro, RJ: FGV; 1979.

SCHEIN, Edgard H. **Relações de grupo e intergrupos. In: A psicologia na organização.** Lisboa: Livraria Clássica Editora, 1968.

SCHERMERHORN, JR. John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Porto Alegre-RS: Bookman; 1999

THOMAS, K.W. **Conflict and Negotiation Processes in Organizations,** In DUNNETTE, M. D. e HOUGH, L. M.(eds.) Handbook of Industrial & Organizational Psychology, 2 ed. Vol.3 Palo Alto, CA:Consulting Psychologists Press, 1992, p. 651-717.

THOMPSON, James D. **Organizational management of conflict,** Administrative Science Quartely, IV, 1960, pp. 289-409

TONELLI , Maria J., ALCADIPANI, Rafael. **O Trabalho dos Executivos: A Mudança que não Ocorreu,** In Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, XVII, São Paulo, ANPAD 2003.

UMSTOT, Denis D. **Understanding Organizational Behavior: Concepts Applications,** West Publishing Company, New York, 1984.

VERGARA.S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92p.

VROOM, Victor H. **Work and motivation,** New York, John Wiley & Sons, 1964.

WALTON, R. E., DUTTON, J. M. **Administração do conflito interdepartamental: um modelo e uma revisão.** In: LOBOS, J. Comportamento Organizacional. São Paulo: Atlas, 1978.

WALTON, R. E. **Pacificação Interpessoal: Confrontações e consultoria de uma terceira parte.** São Paulo: Edgar Blucher, 1972 (série Desenvolvimento Organizacional.}

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2000.

WHITE, Donald D., BEDNAR, David A. **Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work,** Allyn and Bacon, Inc. Boston, 1986

XAVIER , Tércio A. S. Sônia DIAS, Maria R. C. **O Que Pode Gerar Situações De Conflito Intragrupal? Um Estudo Comparativo Em Uma Empresa De Comunicação Televisiva.** In Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003 XVII, São Paulo, ANPAD 2003.

# APÊNDICES

## **Apêndice A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS GERENTES**

### **A) INFORMAÇÕES GERAIS**

- 1) Idade:
- 2) sexo:
- 3) Estado Civil:
- 4) Formação acadêmica:
- 5) Curso:

### **B) INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS**

- 6) Função de ingresso na empresa:
- 7) Função atual:
- 8) Tempo de serviço:
- 9) Tempo de atuação na área de vendas:
- 10) Tempo na empresa
- 11) Quantas pessoas na equipe?

### **C) QUESTÕES DA ENTREVISTA**

- 12) Quais as situações de conflitos que normalmente você observa entre os vendedores?
- 13) Quais são as causas desses conflitos?
- 14) Quais são as conseqüências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a empresa?
- 15) Como você no papel de gerente tem se posicionado em relação aos conflitos na sua equipe?

- 16)Qual é a sua forma de atuação diante dos conflitos existentes em sua equipe?
- 17)Quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a empresa, por ser um conflito interpessoal entre os vendedores, você interfere nele? Por que?
- 18)Na sua atuação diante dos conflitos você encontra algum tipo de dificuldade? Quais são?
- 19)Você tem autonomia para tratar os conflitos de sua equipe ou precisa recorrer à supervisão (gerência geral) ?
- 20)O que você pode fazer junto a sua equipe que mesmo involuntariamente pode provocar conflitos entre os membros dela?
- 21)Se é que existem, quais são as vantagens e desvantagens que o conflito pode provocar?
- 22)O fato de em sua empresa existirem regras bem definidas para gerir as funções dentro da loja, reduzem ou aumentam as situações de conflitos?
- 23)Quais sinais você pode perceber que te ajudam a prever que vai acontecer um conflito?
- 24)Outras observações sobre conflitos que você pode perceber junto a sua equipe:

## **Apêndice B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS VENDEDORES**

### **A. INFORMAÇÕES GERAIS**

- 1) Idade:
- 2) Formação Acadêmica:
- 3) Curso freqüentado:
- 4) Sexo:
- 5) Estado Civil:

### **B. INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS**

- 6) função:
- 7) tempo de empresa:
- 8) tempo de atuação na área de vendas
- 9) experiências anteriores:
- 10) trajetória profissional dentro da empresa:
- 11) Quantas pessoas fazem parte de sua equipe?

### **C. QUESTÕES DA ENTREVISTA**

- 12) Quais as situações de conflitos que normalmente você observa entre os vendedores em sua loja?
- 13) Quais são as causas desses conflitos?
- 14) Quais são as conseqüências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a empresa?
- 15) Como você percebe a atuação do gerente em relação aos conflitos na sua equipe?

- 16)Qual é a forma de atuação do gerente diante dos conflitos existentes em sua equipe?
- 17)Quando o conflito apresentado não parece causar prejuízos para a empresa, por ser um conflito interpessoal entre os vendedores, o gerente interfere nele?
- 18)Você percebe se na atuação do gerente diante dos conflitos ele encontra algum tipo de dificuldade? Se sim, quais são?
- 19)O gerente tem autonomia para tratar os conflitos de sua equipe ou precisa recorrer à supervisão (gerência geral) ?
- 20)O que você acha que o gerente pode fazer junto a sua equipe que, mesmo involuntariamente, pode provocar conflitos entre os membros dela?
- 21)Se é que existem, quais são as vantagens e desvantagens que o conflito pode provocar?
- 22)O fato de em sua empresa existirem regras bem definidas para gerir as funções dentro da loja, reduzem ou aumentam as situações de conflitos?
- 23)Quais sinais você pode perceber que te ajudam a prever que vai acontecer um conflito?
- 24)Você alguma vez já interferiu para ajudar a solucionar um conflito entre seus colegas? De que forma?

### Apêndice C - CAUSAS DO CONFLITO.

<b>Causa do conflito</b>	<b>Autores</b>	<b>Como afeta o relacionamento</b>
Personalidade / Traços pessoais / Habilidades	Xavier e Dias(2003), Mann(1995), Rahin & Banoma(1979), Walton e Dutton (1978), Kahn (1964), Dalton (1959), Thompson (1960), Fustier (1982), Robins (2002), Motta(2002)	Existência de pessoas com diferença de estilos interpessoais no grupo. Ausência de habilidades comportamentais diminuindo o potencial integrativo, diferenças de preparação para a questão. A existência e um aumento de nível educacional
Atitudes	Xavier e Dias(2003), Rahin & Banoma(1979), Rewick (1975), Mann(1995), Robins (2002)	Diferenças de atitudes, posturas de resistência à mudança. Auto-estima baixa
Motivação	Xavier e Dias (2003), Likert&Likert (1980), Mann (1995),	As necessidades não satisfeitas dos indivíduos.
Liderança	Xavier e Dias (2003), Likert&Likert (1980), Mann (1995), Robins (2002), Morgan(1996)	O comportamento do líder, confiança e seu estilo de liderança. O uso do poder
Similaridade de Objetivos	Xavier e Dias (2003), Jehn (1997; 1995), Growen III(1986), Adler e Towne (1999), Robins (2002), Handy (1978)	Metas divergentes, provocam movimentos contrários nos grupos. Sobreposição de objetivos e existência de objetivos ocultos.
Mudança organizacional	Xavier e Dias (2003), Likert&Likert (1980), Mann (1995), Fustier(1982), Motta(2002)	Mudanças que ocorrem na organização em decorrência de fatores externos ou internos. A velocidade da mudança
Estrutura da Tarefa	Xavier e Dias (2003), Jehn (1997; 1995), House (1971), Rahin & Banoma(1979), Walton e Dutton (1978), Dalton(1959), Adler e Towne (1999), Baron(1986), Robins (2002), Umstot(1984)	O grau de rotinização e da complexidade das tarefas e a existência de interdependência assimétrica na sua execução.
Pensamento grupal	Xavier e Dias (2003) , Rahin & Banoma(1979), Harris (1999), Baron(1986), Umstot(1984), Motta(2002)	Pressões do grupo para a decisão dos seus membros. Maior conscientização e participação em movimentos de classe
Tamanho do grupo	Xavier e Dias (2003), Rahin & Banoma(1979), Robins (2002)	Quanto maior o grupo maior potencial de conflito
Ameaças externas	Xavier e Dias (2003), Rahin & Banoma(1979), Harris(1999), Fustier (1982)	A existência de ameaças diminui o grau de conflito, pois o grupo se une contra a ameaça
Efeitos do Conflito	Xavier e Dias (2003), Rahin & Banoma(1979),	Os conflitos serão potencializados caso haja sentimento de perda por parte

		do grupo
Critérios de Desempenho e recompensas	Walton e Dutton (1978), Kohn (1995), Likert (1961), Adler e Towne (1999), Fustier (1982), Baron(1986),	Grau de responsabilidade em relação à tarefa, recompensas individualizadas ou diferentes pelas mesmas realizações, inclusive comparadas a outras organizações.
Insatisfação com o Papel Organizacional	Walton e Dutton (1978), Strauss (1962) Dalton(1959), Argyris (1964) Thompson (1961), Morgan(1996), Handy (1978), Handy (1978)	O não reconhecimento e falta de oportunidades de crescimento, a relação de status dentro da organização. Hierarquia organizacional.
Ambigüidades	Walton e Dutton (1978), Dalton(1959), Khan, Wolfe e outros (1964), Baron(1986), Umstot(1984)	Ambigüidade nos critérios de avaliação de desempenho, recompensas, culpas
Dependência de recursos comuns	Walton e Dutton (1978), Baron(1986), Morgan(1996), Umstot(1984)	Quando existe disputa por recursos escassos, tais como dinheiro, pessoas, equipamentos
Comunicação	Fustier (1982), Adler e Towne (1999), Robins(2002), Morgan(1996), Umstot(1984), Motta(2002)	Ausência de comunicação no tempo e quantidade adequados ou o controle da mesma, barreiras existentes. Intensificação da disponibilização da informação
Um efeito de saturação psicológica	Fustier (1982),	um incidente que desencadeia todo o processo
O aparecimento de um incitador	Fustier (1982),	Leva o grupo a modificar sua atitude e ponto de vista
A vontade política	Fustier (1982),	a direção da empresa provoca o conflito
Relações interpessoais	Baron(1986), Morgan(1996)	Ausência de relacionamentos interpessoais ou o controle da organização informal
Idade e rotatividade dos grupos	Robins (2002)	Quanto mais jovem o grupo maior a probabilidade do conflito
Expectativas	Likert&Likert (1980),	Expectativas insatisfeitas
Estrutura organizacional, regras e regulamentos	Morgan(1996)	a utilização desses elementos para o controle
Gênero	Morgan(1996)	a diferenciação existente em decorrência do sexo.
Democratização das relações sociais	Motta(2002)	Uma nova concepção de mando / subordinação.
Relacionamento contratual	Handy (1978)	Não existe clareza no contrato firmado entre as partes
Território	Handy (1978)	a posse, os limites, violação territorial, inveja territorial,

Fonte: Autor da pesquisa