

PESQUISA SOBRE MOTIVOS, FORMAS DE RESOLUÇÃO E RESULTADOS OBTIDOS POR MEIO CONFLITOS EM UMA EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA EM PRESIDENTE PRUDENTE

José Luiz Braidó de SOUZA¹
Maria Vanessa Selli KONSTANSKY²
Fernanda Keiko SATO³
Célia Aparecida Evangelista VIOTTO⁴
Rosângela Domaneschi NEVES⁵

RESUMO: O presente trabalho teve o objetivo de compreender melhor os motivos, formas de resolução e resultados obtidos por meio dos conflitos no ambiente de trabalho. O método utilizado para a coleta e tratamento dos dados foi o quantitativo. A pesquisa foi desenvolvida com 86 funcionários de um supermercado na cidade de Presidente Prudente. Os dados foram coletados por meio de entrevistas dirigidas, no próprio local de trabalho e respaldada por um roteiro de perguntas que tinham alternativas de escolha forçada, nas quais o fator as alternativas de respostas eram diferentes frequências. Os resultados obtidos demonstraram que: há aceitação das diferenças individuais, uma tendência de que fofoca, boatos sejam geradores de conflitos e em menor grau, ciúmes, inveja e estresse provocado pelo trabalho. As formas de resolução dos conflitos têm a participação dos líderes e dos colaboradores e raramente as partes se agredem verbal ou fisicamente. Quanto aos resultados dos conflitos houve contradição nas tendências das respostas. Esse trabalho é parte de uma pesquisa maior, que está ainda em andamento.

Palavras-chave: Gestão de conflitos, relações interpessoais, gestão de pessoas.

¹ Discente do 1º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: joseluibraidó@hotmail.com..

² Discente do 1º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: vanessakonstansky@hotmail.com

³ Discente do 1º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: ferkeiko@bol.com.br..

⁴ Discente do 1º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: celiav@unitoledo.br

⁵ Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Especialista em Psicologia do Trabalho pela Universidade Estadual de Londrina e Especialista em Gestão de Pessoas pelas Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo”, email: rosangelanevesrh@hotmail.com. Orientador do trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de constantes e contínuas mudanças, as organizações são impactadas, pela necessidade de se adaptar aos novos desafios, tendências e exigências de um mercado em constante movimento, que geram inúmeros desdobramentos nos processos, nos produtos desenvolvidos e nos serviços prestados por ela.

A globalização diminui distâncias, quebra fronteiras, abre um mundo de possibilidades, na medida em que se conhecem novas oportunidades, possibilidades e concorrência.

Os avanços tecnológicos além de permitirem a automação das máquinas e equipamentos, diminuem o esforço físico do trabalhador e possibilita contato com o mundo todo, em tempo real. A Informação se locomove rápida e fluidamente. Não está mais detida fisicamente, nos centros universitários, está em todos os lugares, nas revistas online, nas salas de bate-papo, nos sites, nos blogs, em todo o mundo virtual, transformando-se freneticamente.

O conhecimento nunca foi tão disponível e acessível como está no mundo contemporâneo.

Aparecem as empresas virtuais, os amigos virtuais, os trabalhos virtuais, os amores virtuais... Um mundo de possibilidades, de conhecimentos, de relacionamentos e de oportunidades.

As empresas já não podem viver de forma isolada, fechadas em si mesmas. Elas precisam estar atentas com as mudanças do mercado e preparadas para as possibilidades que o ambiente oferece e com estruturas menos engessadas, mais flexíveis, que possam adaptar-se e moldar-se para satisfazer as necessidades de clientes cada vez mais exigentes.

Assim empresas que se associam a outras, somando esforços para crescerem, que estendem sua rede de relacionamento e de influência, aumentam suas chances de sobrevivência.

Os paradigmas do mundo empresarial são questionados e torna-se fundamental perceber as situações onde os concorrentes podem cooperar entre si para aproveitar determinadas oportunidades.

Nesse mar de incertezas, as organizações têm recorrido cada vez mais à ciência e ao conhecimento na procura de soluções atuais que ajustem o funcionamento da organização às demandas crescentes. Assim teorias são abordadas, levando os gestores a repensar o modo de administrar as empresas e gerir as pessoas.

As mudanças externas adentram as organizações e aparecem o trabalho com redes organizacionais, Peci, 2009, p. 2, conceitua o fenômeno e ressalta o papel do trabalhador no processo:

...cresce cada vez mais a necessidade de estabelecer novos conceitos para a Administração das redes organizacionais, que são estruturas flexíveis, integradas, em busca de uma eficiência coletiva. Isso requer uma importante mudança de comportamentos e uma valorização crescente do papel do homem na organização.

Num contexto onde a única certeza é a incerteza, ou seja, a certeza de que haverá novas mudanças e de que as exigências serão diferentes, tem maior chance de sobrevivência a empresa que consegue perceber com antecedência o movimento do mercado, sendo rápida no processo de mudança e apresentando resposta mais coerente.

Recursos materiais: máquinas, computadores, equipamentos, prédios e móveis nada significam ou realizam. Sem o trabalhador para programá-los, construí-los e operá-los, a matéria é morta e sem vida. O trabalhador empresta vida movimentando a organização.

As pessoas integram as empresas e dão a elas movimento, são elas que negociam, compram, vendem, processam, atendem ao cliente, determinam quão bom ou ruim, quão rápido ou lento, quão eficaz ou obsoleto, quão forte ou fraco, estarão os produtos ou os serviços que representam a organização. Fazem a empresa acontecer, pois dão vida a ela, por meio do seu trabalho.

Esse capital inteligente, dotado de conhecimentos, habilidades e atitudes, tem recebido cada vez mais atenção. É necessário então ressaltar que na

gestão desses talentos algumas competências se fazem fundamentais: a comunicação autêntica, a criatividade, a pro atividade, a eficácia, a eficiência, o trabalho em equipe, a gestão de conflitos, entre outras.

Em função disso, tem se procurado compreender um pouco melhor o funcionamento do ser humano, em termos de sua motivação, de seu ânimo, de suas crenças, de seus valores, buscando tornar o trabalho o mais próximo daquilo que o homem almeja, para que os resultados do seu trabalho sejam os melhores possíveis para a organização.

As pessoas têm muitas coisas em comum: as necessidades físicas, psicológicas, afetivas e cognitivas que se desdobram em comportamentos que se dirigem para os mais variados objetivos e metas.

As pessoas possuem também diferenças individuais que variam em termos de intensidade e diversidade. Essas diferenças, além de físicas, são afetivas, emocionais e cognitivas que abrangem: valores, crenças, interesses, necessidades, expectativas e uma série de outros fatores subjetivos que interferem diretamente na direção e intensidade do comportamento.

Uma das causas de tanta diversidade é que o comportamento do homem sofre influências genéticas que impactam corpo e mente. De forma igual ou ainda maior recebe influências ambientais ligadas ao contexto onde se insere e influências advindas da sua história de vida. Tudo isso é permeado pela história da sociedade e grupo onde está inserido, costumes, hábitos, ideologias. Assim, é muito freqüente encontrarmos muito mais diferenças que semelhanças entre as pessoas que convivem ou trabalham no mesmo ambiente.

Aceitar essas diferenças em grupo e torná-las comum é um trabalho difícil e gradual que cabe a todos no grupo de trabalho, com ênfase no gestor. Também é um produto histórico e no Brasil é um processo relativamente novo, esse de derrubar barreiras que tratam diferentemente as pessoas. Homens e mulheres; negros, índios, brancos e pardos; católicos, espíritas e evangélicos; ricos e pobres, enfim, são muitas as formas de discriminação e não aceitação das diferenças das minorias que vivem a trabalhar mais e a receber menos.

Num contexto de constantes mudanças, o trabalho em grupo e a interação com as pessoas dentro e fora da organização são habilidades cada vez

mais requeridas do trabalhador. Os grupos e equipes de trabalho são instrumentos que podem potencializar as competências individuais, alcançando resultados que dificilmente o trabalhador conseguiria obter sozinho.

Por outro lado, as pessoas para trabalhar em grupo, devem compreender e seguir as normas da coletividade, enquanto procuram resguardar sua identidade, seus interesses e suas crenças.

Existe algo de contraditório nisso, o trabalhador precisa garantir sua individualidade e identidade, afirmando desejos, crenças e sentimentos próprios, e em certa medida, abrir mão de parte daquilo que deseja, pensa ou sente, para deixar prevalecer algo que a maioria queira. Trata-se de um conflito interno, que posteriormente pode manifestar-se em conflito entre o eu e o outro. Entre o que quero e o que o outro ou os outros desejam.

Um dos grandes vilões que norteia a gestão de pessoas nas organizações é a administração de conflitos e os seus desdobramentos para o indivíduo e para o grupo de trabalho.

É necessário então compreender a forma como os empresários, e trabalhadores em todos os níveis, têm lidado com as questões do relacionamento humanos no ambiente de trabalho. Empregando tempo e esforços para encontrar uma relação mais equilibrada e menos traumática, onde as empresas e as pessoas ganham em qualidade de relacionamento, ambiente de trabalho e resultados.

Diante disto às organizações são chamadas a rever sua forma de gerir seus talentos, e isso só se concretizará se houver pessoas na organização que se disponham a rever seus paradigmas, desenvolver competências em busca do aprimoramento do ambiente de trabalho, da melhoria do desempenho e dos resultados para a organização e para os profissionais que nela estão inseridos.

Assim, a proposta desse trabalho é análise dos dados obtidos em uma pesquisa sobre os motivos, as formas de resolução e os resultados dos conflitos no ambiente de trabalho, colaborando para a reflexão do tema e levantando possibilidades de gestão.

2 DESENVOLVIMENTO

Para Davenport, (2001, p. 10 e 11), as pessoas não podem ser vistas, dentro das organizações, apenas como fatores de produção, como ativos ou custos, são investidores do empreendimento, pagam em capital humano e esperam retorno. Para esse autor, investimento e retorno são uma via de mão dupla, ou seja, o elo que une pessoas e organizações e que deriva da capacidade e disposição de cada um em propiciar benefícios para a outra parte, Esse relacionamento pressupõe benefícios mútuos sem que nenhuma das partes leve vantagem à custa da outra.

Empresas que não dão a devida importância ao que o trabalhador pensa, vê, ouve e sente, não dão importância ao clima organizacional. São empresas que poderão ser boicotadas pela força de trabalho e terão problemas com a rotatividade, com os atrasos, com o desempenho, com a produção e conseqüentemente, poderão perder competitividade.

Segundo Luz, 1996, p. 10:

O “querer fazer” expressa o clima organizacional, quando o funcionário faz o trabalho sem querer fazê-lo ou de forma contrariada, o resultado são erros e trabalhos incompletos, os funcionários apresentam-se tristes, desagradosos, e desinteressados.

Outros fatores como o absenteísmo (falta ao trabalho), atrasos, afastamentos por doença, desperdícios de matéria prima, quebras de máquinas, etc., impactam negativamente no desempenho organizacional, e seu aparecimento está intimamente ligado ao clima organizacional.

O empenho ou o esforço aplicado pelo trabalhador ao seu trabalho é um dos fatores que influencia no desempenho do grupo, do setor de trabalho e conseqüentemente na produtividade da empresa.

Está intimamente ligado à motivação do trabalhador. Segundo Hersey, (1974, p.11 a 16), a motivação ou a escolha de um comportamento, atividade ou tarefa, depende dos motivos ou necessidades, que são vários e concomitantemente influenciam o comportamento. É o motivo com maior força que dirige o

comportamento e a percepção do trabalhador sobre a disponibilidade dos objetivos, determina a força do motivo.

De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow, os motivos podem ser de origem fisiológica (fome, sede, sono, etc); segurança (sentir-se abrigado dos perigos); sociais (necessidade de afiliação ou associação); estima (necessidade de sentir que tem valor ou que é reconhecido) e necessidade de autorrealização.

A frustração desses motivos causa agressividade e se prolongar-se por muito tempo, pode provocar desânimo e apatia, ou seja, queda no desempenho.

Para Davenport (2001, p.38), um dos fatores que compõe o desempenho é o comprometimento do trabalhador, esse sentimento de dever provém de um elo emocional ou intelectual que une o indivíduo à organização. Implica em aceitação das metas e da direção dada pela organização, desejo intenso em participar e concordância em rejeitar outras opções de investimento. Determina quanto de esforço as pessoas empregarão em seu trabalho e qual será a qualidade do trabalho prestado.

Quanto maior o comprometimento, maior o investimento humano da pessoa em seu trabalho.

Pesquisas realizadas por DeCotils e Summers, apud Davenport, (2001, p.43), enfatizam a correlação positiva entre: o comprometimento do trabalhador e a motivação individual para o trabalho; entre o desempenho e a mensuração objetiva dos resultados do trabalho. Da mesma forma o comprometimento estava correlacionado negativamente com a rotatividade e desejo de sair da empresa.

Presumi-se que quanto mais trabalhadores comprometidos com seu trabalho e com a organização, maior o desempenho deles e melhores os resultados organizacionais.

As relações humanas são fundamentais para o ser humano em qualquer lugar em que esteja, pois fundamentalmente se relaciona com outras pessoas, formando grupos e neles buscará satisfazer suas necessidades e motivos, sentindo mais ou menos aceito, mais ou menos bem sucedido.

Robbins, (2007, p. 186 e 187), define grupos como “dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos que se reúnem visando à obtenção de determinado objetivo.”.

Robbins, define como sendo cinco, os estágios pelos quais os grupos passam, são eles: 1º) Formação - há grande dose de incerteza sobre os propósitos do grupo e sua estrutura; 2º) Tormenta – os integrantes aceitam a existência do grupo, mas aceitam, com restrição os limites quanto a sua individualidade e quanto a liderança, com frequência, acontecem os conflitos. Ao término desse estágio, haverá clareza sobre a estrutura do grupo; 3º) Normalização – há um forte sentido de identidade grupal e coesão, clareza quanto aos papéis e tarefas; 4º) Desempenho - a energia transfere-se do esforço para se conhecer e compreender os membros do grupo para o desempenho da tarefa ou objetivo a ser conquistado pelo grupo - em grupos permanentes esse é o ultimo estágio; e 5º) Interrupção ou fase da conclusão dos trabalhos - que se dá apenas nos grupos temporários.

Robbins, (2007, p. 200,) analisa o trabalho do grupo confrontando-o com o trabalho individual. Para ele o grupo perde em eficiência e ganha em eficácia, pois o trabalho em grupo será melhor que o individual quando se trata de exatidão, precisão e criatividade, porém na mensuração da rapidez, o trabalho individual normalmente supera o trabalho em grupo.

As relações humanas são fundamentais para o desempenho do grupo, enquanto unidade, pois quanto melhor a relação entre as pessoas, maior será a coesão, melhor será a comunicação, mais uniforme a direção dos esforços, a negociação e o desempenho, de todos e, portanto, melhor resultado conseguirá o grupo enquanto identidade própria: a soma de todos.

O processo de comunicação está no cerne da empresa e se faz importante porque perpassa todos os níveis da estrutura, todos os processos, grupos e setores, dando sentido, direção e movimento à organização.

Para Robbins, (2007, p. 232 e 233), a comunicação tem quatro funções básicas, são elas: a) Controle do comportamento - realizado por meio da comunicação formal e informal; b) Motivação - quando trata das metas, feedback sobre os resultados conseguidos e a liberação do reforço; c) expressão emocional –

tanto positiva quanto negativa de sentimentos, que também satisfaz a necessidade social; d) Informação necessária para a tomada de decisões

Ela deve fluir na empresa em todas as direções: ascendente, descendente e lateralmente.

Para Minicucci, (1978, p. 44 a 52), a comunicação acontece quando duas pessoas são comuns ou têm interesses comuns. Os integrantes da comunicação: o emissor e o receptor precisam ter vários cuidados para que a mensagem emitida seja recebida pelo receptor, em sua íntegra e da forma como o emissor planejou.

Quando a comunicação se estabelece de forma ruim, diz-se que há bloqueios, filtragens ou ruídos. Esses fenômenos provocam distorções nas mensagens, mal-entendidos na comunicação e se desdobram em erros e atrasos no ambiente de trabalho.

Um dos fatores que influencia o processo de comunicação é as crenças e valores das pessoas, pois há uma tendência do ser humano aceitar mais facilmente as mensagens que estão em acordo com aquilo que acredita, ou rejeitar as mensagens que estão em discordância com seus paradigmas.

Minicucci, 1978, p. 25 a 28 enfatiza, entre vários fatores, a importância de se ter empatia (sensibilidade social) que é a capacidade de compreender as pessoas e como elas se sentem, para se relacionar bem. Da mesma forma é importante se ter flexibilidade de ação para utilizar com moderação as atitudes e sentimentos que se conseguiu empatizar.

Com alguns cuidados que estão relacionados as crenças, percepções e mudanças do “eu” e da forma de agir, as relações humanas progridem, o grupo se torna mais coeso, maduro, a comunicação entre os membros é rápida e eficaz, os integrantes se conhecem e agem como um todo, não como a soma de algumas partes. Enfrentam com tranquilidade e eficácia as vicissitudes propostas pelo meio.

Entretanto, vez ou outra, é natural que haja diferenças de pensamento, de compreensão de determinada questão ou problema e a decisão a ser seguida não parece tão clara para todos no grupo, são as situações em que se instalam os conflitos.

As abordagens mais antigas e tradicionais tratam o papel do conflito nos grupos de trabalho, enfatizando apenas os aspectos e os reflexos negativos derivados das situações de conflito, tratando-os como disfunções do processo de comunicação.

Entretanto, é importante ressaltar que boas relações não significam estar sempre em concordância ou que um grupo que tenha boas relações não terá conflitos, pelo contrário, o conflito é uma relação natural para o crescimento do grupo e saudável quando adequadamente gerido.

Estudos demonstram que grupos harmoniosos, pacíficos ou tranquilos, são estáticos e apáticos, indiferentes às mudanças à sua volta e, portanto, pouco produtivos. Robbins (2007, p. 327), classifica os conflitos pela sua natureza, em: funcionais - que são aqueles que apóiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; e conflitos destrutivos - que dificultam o desenvolvimento dos grupos, são formas destrutivas de conflitos.

Fela Moscovici, (1994, p. 7 a 9) divide as formas de resolução de conflitos em dois grandes grupos: as táticas de luta/fuga e as táticas de diálogo, ela descreve as táticas e os resultados que delas derivam, da seguinte forma:

As táticas de luta/fuga acontecem em situações onde: se evita conversar sobre o conflito; uma figura de autoridade repreende ou proíbe a manifestação do conflito; e quando se utiliza da competição para a obtenção de sucesso individual. O elemento comum nas três situações é a não resolução do conflito.

Os resultados são ruins, porque o conflito continua instalado, os sentimentos envolvidos estão crescendo, e possivelmente se manifestarão de forma inadequada, pouco assertiva, e até violenta, em ocasião futura. Nas duas primeiras situações o conflito nem mesmo é reconhecido, mas ele existe, permeia as relações e drena energia do grupo, atrapalhando seu desempenho.

Apesar de inadequadas para gerir conflitos, essas táticas são muito utilizadas. Possivelmente a visão de conflito como fenômeno prejudicial ao grupo, venha de experiências onde, tendo sido utilizadas as táticas de luta/fuga, o conflito não tenha sido gerido adequadamente, com desdobramentos ruins e negativos para o grupo.

O segundo grupo de táticas utilizadas para administrar conflitos, conforme Fela Moscovici, (1994, p. 9 a 15) são as táticas de diálogo: apaziguamento, negociação, confrontação, e resolução de problemas, que a autora descreve da seguinte forma:

A tática do Apaziguamento é normalmente utilizada quando as pessoas estão em descontrole emocional. Para aplicá-la é necessária a ajuda de um mediador devidamente orientado. Essa tática dará oportunidade de reconhecer o conflito, do desabafo e alívio da tensão emocional para as partes envolvidas, entretanto sua função não será a de resolver o conflito. Será necessário aguardar situação posterior apropriada e aplicar uma das outras táticas para resolvê-lo.

A tática de Negociação se dá com a definição do objetivo da conversa – solução ou controle do conflito. Acontece em duas fases: a fase de diferenciação - esclarecimento das posições de cada parte envolvida com expressão de idéias; e a fase de integração - discussão de alternativas provenientes de ambos para a resolução da questão e contrato psicológico.

Só deve acontecer quando os contendores estão com suas emoções sob controle e houver motivação mútua das partes envolvidas para resolver o conflito. A comunicação deve ser autêntica, sem barreiras e subterfúgios.

A tática de Confrontação admite ou não a ajuda de um mediador, e exige maior habilidade no trato interpessoal entre as pessoas envolvidas, que necessariamente precisam estar comprometidos com a resolução do problema, caso contrário acabará em demonstração de agressividade e desfecho desagradável para todos. Os passos seriam: definir os objetivos da confrontação e discutir-se alternativas para a resolução ou delimitação do conflito de forma bem explícita e organizada onde as soluções são trazidas à luz da racionalidade e avaliadas uma a uma, e então se chega a um consenso.

Quando as partes envolvidas tiverem relações assimétricas - com maior concentração de poder ou autoridade por uma delas, como por exemplo, entre supervisor e subordinado, a habilidade interpessoal necessária para resolução do conflito por meio da confrontação, será muito maior, bem como a assertividade necessária para ambas as partes. A relação assimétrica diminui a possibilidade de êxito e resolução do conflito por meio da confrontação.

A tática de Resolução de problemas também acontece em duas etapas: 1ª) A diferenciação: que é a escuta calma e detalhada de cada contendor em suas percepções sobre os elementos do conflito e os sentimentos, desejos e pontos de vista que se desdobram dessas percepções. Trata-se da fase mais importante do processo e não pode ser apressada. Por meio dela chega-se ao âmago do problema, dos seus desdobramentos e da necessidade de ambas as partes se esforçarem nas mudanças. 2ª) A integração, onde cada um reformula suas percepções e pontos de vista, pois se conscientiza, da sua responsabilidade pessoal no surgimento, evolução e agravamento do conflito, que é o elemento fundamental para o êxito do processo. Elaboram alternativas de ação voltadas às partes, ao ambiente e ao contexto, chegando-se ao contrato de convivência.

As táticas de diálogo demandam maior tempo das partes envolvidas e vários cuidados, porém se aceito e bem conduzido, o processo de resolução costuma levar o grupo a um estágio superior de desenvolvimento.

É interessante observar que as táticas de diálogo propostas por Fela Moscovici não tratam o problema de forma superficial, indo além das aparências e oportunizando o insight sobre as responsabilidades e necessidades de mudanças.

Para Moscovici, (1994 p. 6 e 7) os conflitos são processos ou fenômenos inerentes a vida do grupo, que revelam seu nível energético. Em si mesmos, não são danosos ou patológicos, mas é a forma como se lida com os conflitos que determinam o desenvolvimento e crescimento do grupo ou seu declínio. As conseqüências poderão ser positivas ou negativas a depender da duração, da intensidade, do aprofundamento enfim, do modo como eles são enfrentados.

Com o foco no processo de resolução Fela Moscovici explica que os conflitos rompem a estagnação da rotina, mobilizam a energia latente do sistema, desafiam acomodação de idéias e posições, aguçam a percepção, desvendam problemas, estimulam a criatividade, entre outras funções positivas.

A autora admite que nem todos os conflitos pessoais, entretanto, podem ser resolvidos a contento.

Robbins (2007, p. 334 e 335), relaciona as seguintes consequências disfuncionais como resultados dos conflitos: descompasso na comunicação, redução da coesão grupal, paralisia e ameaça a sua sobrevivência.

2.1 Metodologia

A metodologia adotada foi a quantitativa, utilizando-se de entrevistas dirigidas por roteiro com sentenças a serem respondidas através do método de escolha forçada, pois interessava aos pesquisadores conhecer a frequência em que ocorriam os conflitos, como eram tratados e quais eram os resultados.

Com objetivo de se conhecer melhor os motivos do aparecimento do conflito no ambiente de trabalho, formas adotadas de geri-los e resultados alcançados, desenvolveu-se um roteiro contendo 18 sentenças, sendo: cinco sobre a natureza do conflito, sete sobre formas de gerir o conflito e seis sobre os resultados advindos do conflito no ambiente de trabalho.

Essas sentenças faziam parte de um questionário maior contendo 54 perguntas que mensuravam ainda a percepção do trabalhador sobre o seu trabalho, sobre a liderança, os colegas de trabalho e sobre a empresa, destinadas a pesquisa correlata, mas que para fins desse artigo não serão consideradas.

Antes da aplicação do instrumento, os pesquisadores fizeram um estudo piloto, onde foram entrevistados 16 trabalhadores de diferentes empresas, idades, etnia e gênero, para adaptar o material, verificar dúvidas, inserir itens, substituir palavras e retificar os textos, melhorando a compreensão das sentenças, de acordo com o objetivo.

O roteiro atingiu então seu formato final com o total de 54 sentenças, sendo 47 com alternativas de frequência: nunca, raramente, regularmente, na maioria das vezes e sempre. Havia ainda 7 perguntas do tipo sim ou não. Ao final do questionário o funcionário fazia sua auto-avaliação, atribuindo uma nota de 0 a 10 a 10 itens que compunham seu desempenho. Essa avaliação também não será

considerada para fins desse artigo, pois não será aqui trabalhado a gestão de conflitos em relação ao desempenho do trabalhador.

Inicialmente os pesquisadores tinham a intenção de desenvolver a pesquisa com todos os supermercados de Presidente Prudente no estado de São Paulo, que tivessem entre 6 e 10 “checkouts”, entretanto, em função de diversas dificuldades, optou-se por realizá-lo apenas em um supermercado. Após visitas a 7 supermercados, o grupo de pesquisadores recebeu autorização de um deles para realizar a pesquisa.

A pesquisa foi realizada com os funcionários de um supermercado, a escolha do tipo de organização para o desenvolvimento da pesquisa deveu-se a dois motivos: Primeiro pela diversidade de produtos comercializados, setores, cargos, e dificuldades enfrentadas nas tarefas do dia a dia. e; Segundo, porque é um ambiente que sofre impacto direto do cliente em quase toda a sua extensão, as pessoas precisam trabalhar bem em grupo para fazer o seu trabalho bem feito.

O supermercado, cujos funcionários foram alvo da pesquisa, integra 109 funcionários, distribuídos nos seguintes setores e cargos: Setor de Padaria - padeiro, confeitoiro, assistente, auxiliar de padeiro e balconista; Setor de Açougue - encarregado de açougue e açougueiro; Frios – encarregado de frios, assistente de frios, atendente de balcão; Setor de Feira - encarregado de feira e atendente; Setor de Frente de caixa – fiscal de caixa, caixa e saída de caixa; Setor de Estoque – encarregado de estoque e auxiliar de estoque; Setor Administrativo/Financeiro - encarregado administrativo financeiro, assistente administrativo, auxiliar administrativo, assistente financeiro e auxiliar financeiro, e cartazista.

Até o presente momento, 86 dos 109 funcionários participaram da entrevista que foram realizadas durante a jornada de trabalho e tiveram duração aproximada de 20 minutos. Os horários das entrevistas foram pré-determinados pelo gerente geral, e realizadas dentro do próprio supermercado.

Tomou-se o cuidado de garantir a todos os funcionários que as informações fornecidas seriam divulgadas, preservando-se sigilo sobre a identidade individual de cada um, evitando-se danos pessoais e profissionais a eles.

Nesse artigo serão analisados apenas os resultados obtidos nas 86 entrevistas realizadas até o momento, nas questões 29 a 47 que tratam da

percepção dos funcionários sobre as causas ou motivos dos conflitos no trabalho, de como são resolvidos e quais são os resultados obtidos.

. Os dados contidos nesse artigo são parciais, pois a pesquisa ainda está em andamento e outros dados estão sendo coletados, devendo ser finalizada até o final do mês de agosto de 2009.

2.2 Resultados

QUADRO 1 – Demonstrativo das respostas obtidas nas questões 29 a 33 que se referem aos motivos dos desentendimentos ou problemas de relacionamento entre colegas. As alternativas são respectivamente: A – nunca; B – raramente; C – regularmente; D- na maioria das vezes e E- sempre

QUESTÃO	ALTERNATIVAS E PERCENTUAIS										SUB TOTAIS DE % POR ALTERNATIVA		TOTAIS	
	A	%	B	%	C	%	D	%	E	%	A,B	C,D,E	Resp	%
29. Fofocas e boatos no ambiente de trabalho.	11	13	18	21	9	10	22	26	26	30	34	66	86	100
30. Ciúme inveja ou egoísmo de alguns colegas de trabalho.	15	17	22	26	13	15	22	26	14	16	43	57	86	100
31. Não aceitação da distribuição de tarefas e responsabilidades	15	17	18	21	12	14	29	34	12	14	38	62	86	100
32. Não aceitação das diferenças individuais, crenças, culturas e valores;	43	50	19	22	11	13	7	8	6	7	72	28	86	100
33. Estresse provocado pelo próprio trabalho.	16	19	21	24	19	22	15	17	15	17	43	57	86	100

Somando-se os resultado obtidos nas colunas A e B (nunca e raramente), que basicamente negam a afirmativa, bem como os resultados das colunas C, D, e E (regularmente, na maioria das vezes e sempre) , que basicamente confirmam a afirmativa. Percebe-se o seguinte:

Quanto aos motivos que geram conflitos, a primeira concentração de respostas está na pergunta 32, na soma das alternativas A e B , que totaliza 77%

de frequência de respostas, o que denota que uma grande concentração dos trabalhadores avalia que suas diferenças individuais – idéias, valores, percepções, conceitos e maneira de se exprimir, são aceitas e respeitadas no ambiente de trabalho, não sendo motivo de conflitos.

A segunda concentração está na pergunta 29, com a soma das colunas C, D e E que somam 66% das respostas dadas, denotando que o maior motivo dos conflitos no local de trabalho são Fofocas e boatos.

Para conhecer melhor esse motivo gerador de conflito, indica-se um estudo aprofundado sobre os canais de comunicação utilizados pela empresa, a forma de utilização, bem como sua eficácia. O diagnóstico desse item ajudará a esclarecer essa questão e levantará propostas de ação.

Com o diagnóstico adequado, poderá ser formatado treinamento no processo de comunicação com os colaboradores, contando com diferentes programas de acordo com as necessidades levantadas e atendendo aos diferentes níveis da hierarquia organizacional, diminuindo-se a frequência dos boatos e fofocas e fortalecendo a comunicação sadia.

A terceira concentração está na soma das colunas C, D e E da pergunta 31, que totaliza 62% das respostas dadas, ou seja 62% dos funcionários percebem que os motivos dos conflitos estão relacionados a não aceitação da distribuição das tarefas e responsabilidades.

Para trabalhar questões como essa, seria interessante construir a descrição de cargos da empresa e analisá-la verificando se há concentração de atividades e responsabilidades em cargos que não estão preparados para essa demanda, bem como se existem cargos cujos ocupantes estão preparados para assumir maiores responsabilidades, e não as têm

Outra alternativa, seria fazer reuniões com os trabalhadores para discutir-se questões relacionadas a distribuição das tarefas, ouvindo suas críticas e sugestões, aparando as arestas e tirando dúvidas.

A quarta concentração aparece em iguais proporções nas perguntas 30 e 33, que traduzem a percepção de 57% dos trabalhadores de que raramente ou nunca acontecem conflitos provocados por estresse proveniente do trabalho e de igual forma, os conflitos não acontecem ou raramente acontecem por ciúmes, inveja ou egoísmo dos colegas. Evidenciando um ambiente de trabalho saudável e com bom nível de maturidade dos trabalhadores.

QUADRO 2 – Demonstrativo das respostas obtidas nas questões 34 a 39 que se referem a maneira utilizada para a resolução dos conflitos. As alternativas são respectivamente: A – nunca; B – raramente; C – regularmente; D- na maioria das vezes e E- sempre.

QUESTÃO	ALTERNATIVAS E PERCENTUAIS										SOMA DOS PERCENTUAIS		TOTAIS	
	A	%	B	A	%	B	A	%	B	A	A,B	C,D,E	Resp	%
34. Há a intervenção (apaziguamento, negociação/orientação) da liderança na solução do conflito.	10	12	14	16	4	5	22	26	36	42	28	72	86	100
35. Há a intervenção (apaziguamento, negociação/orientação) de outro colega de trabalho na solução do conflito.	12	14	20	23	13	15	18	21	23	27	37	63	86	100
36. Evitam resolver o conflito, trocando de assunto, saindo do ambiente ou trocando de tarefa.	21	24	26	30	13	15	15	17	11	13	55	45	86	100
37. Agridem-se verbalmente	48	56	21	24	5	6	8	9	4	5	80	20	86	100
38. Agridem-se fisicamente	85	99	1	1	0	0	0	0	0	0	100	0	86	100
39. Conversam extensamente sobre o assunto até que se chegue a um consenso ou a um acordo.	9	10	17	20	8	9	20	23	32	37	30	70	86	100
40. Não se resolve o conflito. As pessoas agem como se o outro não existisse, falando com ele apenas o necessário.	21	24	24	28	13	15	16	19	12	14	52	48	86	100

Quanto à maneira de resolver os conflitos, percebe-se as seguintes tendências:

A maior concentração de respostas encontra-se na afirmativa 38, onde 100% - 86 funcionários declaram que raramente resolvem conflitos por meio de agressões físicas.

A segunda maior concentração de respostas encontra-se na afirmativa 37, onde 80% dos funcionários afirma que nunca ou raramente agridem-se verbalmente como forma de se resolver conflitos.

A terceira maior concentração de respostas encontra-se na sentença 34, onde 72% dos funcionários (soma das alternativas C,D,E), avalia que há a intervenção da liderança no apaziguamento do conflito.

A quarta maior concentração de respostas encontra-se na afirmativa 39, onde 70% dos funcionários (soma das alternativas C,D,E), avalia que os trabalhadores conversam extensamente sobre o assunto até que se chegue a um consenso ou a um acordo, o que é saudável. Devendo apenas identificar-se posteriormente como é o processo dessa comunicação e quais os resultados obtidos.

A quinta maior concentração de respostas está na soma das alternativas (soma das alternativas C,D,E), na sentença 35, que trata sobre a intervenção de colegas apaziguando os conflitos.

Quanto às respostas das afirmativas 36 e 40 houve menor tendência de concentração de respostas, ou seja, uma concentração mais próxima à média, sendo que 57% dos funcionários apontam a utilização das táticas de fuga para resolver ou evitar os conflitos. Essa tendência, ainda que pequena, revela a dificuldade que as pessoas têm em lidar com situações de conflito, evitando falar sobre o assunto ou evitando o colega de trabalho com o qual viveu o conflito.

Um treinamento auxiliaria os colaboradores a lidar de forma mais madura, confortável e tranqüila com essas situações.

Analisando-se as tendências percebe-se que de forma geral, há um convívio sadio entre os colaboradores, sem a presença de agressão física e que pouco ou raramente acontecem agressões verbais, o que ajuda na comunicação e na manifestação de ansiedades, medos, inquietudes, aliviando a carga de trabalho e tornando o ambiente mais prazeroso.

As lideranças têm interferido junto aos funcionários, para auxiliar na solução dos conflitos, agindo como mediadores.

Os funcionários têm percebido abertura para conversarem extenuamente entre si e resolverem as questões divergentes, bem como muitas vezes os colegas interferem na situação conflitiva agindo como mediadores, ajudando a resolvê-los.

QUADRO 3 – Demonstrativo das respostas obtidas nas questões 41 a 47 que se referem aos resultados da gestão dos conflitos no ambiente de trabalho. As alternativas são, respectivamente: A – nunca; B – raramente; C – regularmente; D- na maioria das vezes e E- sempre.

QUESTÃO	ALTERNATIVAS E PERCENTUAIS										SOMA DOS PERCENTUAIS		TOTAIS	
	A	%	B		C	%	D	%	E	%	A,B	C, D,E	A	%
41. Agravamento dos problemas de comunicação: aumento das fofocas, boatos e mexericos.	14	16	21	100	11	13	25	29	15	17	41	59	86	100
42. Aumento dos problemas de relacionamento	20	23	23	100	16	19	14	16	13	15	50	50	86	100
43. Queda na produção e no desempenho	26	30	22	100	7	8	22	26	9	10	56	44	86	100
44. Perda de tempo, não se resolve nada.	27	3	23	100	C 13	15	13	15	10	12	58	42	86	100
45. Melhoria nos processos e procedimentos	18	21	17	100	13	15	15	17	23	27	41	59	86	100
46. Melhoria na comunicação	19	22	17	100	9	10	20	23	21	24	42	58	86	100
47. Melhoria nos relacionamentos	20	23	17	100	9	10	20	23	20	23	43	57	86	100

Quanto aos resultados obtidos com a resolução do conflito, percebem-se as seguintes tendências:

A maior concentração de respostas (59%) encontra-se nas respostas C,D e E das sentenças 41 que afirmam que os resultados dos conflitos são o aumento de problemas de relacionamento, boatos e fofocas. Enfatizando que são negativos os resultados dos conflitos.

Porém esse resultado é contraditório as respostas obtidas nas sentenças 42, 43, 44, 45, 46 e 47, pois em todas essas, a concentração de respostas enfatiza que nunca ou raramente há perda de tempo e queda na produção em função dos conflitos e regularmente, frequentemente ou sempre há melhoria nos procedimentos de trabalho, na comunicação e no relacionamento. Evidenciando que os resultados obtidos nos conflitos são bons.

A primeira possibilidade levantada para a interpretação desses dados seria de que é isso mesmo: às vezes os resultados dos são bons, e as vezes são ruins. Provavelmente os resultados, tanto positivos como negativos estão relacionados com a forma de resolver os conflitos e portanto deve ser melhor diagnosticado e trabalhado.

Outra possibilidade é de que isso tenha acontecido em função do funcionário não compreender corretamente o sentido da palavra “agravamento”, na questão 41.

3 CONCLUSÃO

Presume-se que esteja havendo, por parte da gerência da organização cuidados com o tratamento das pessoas, no que diz respeito à aceitação das crenças, sentimentos, valores e atitudes, pois de forma geral, não evidenciou-se problemas graves no ambiente de trabalho no que se diz respeito aos motivos geradores de conflitos.

As pessoas sentem-se acolhidas e com certa liberdade de expressão entre elas. Outro fato que reforça isso é que raramente as partes se agridem verbalmente e nunca se agridem fisicamente.

Sugere-se que a administração do supermercado dê importância para o diagnóstico dos meios utilizados e forma de funcionamento dos veículos de comunicação atualmente utilizados pois, como vimos no levantamento teórico, a comunicação auxilia na tomada de decisão e dá coesão ao grupo de trabalho, sendo instrumento fundamental para se alcançar a eficiência e eficácia necessária a competitividade.

De igual maneira é importante ressaltar a importância do levantamento e avaliação das atribuições e responsabilidades, através de estudo adequado, verificando a correta distribuição de tarefas e dirimindo possíveis dúvidas.

Tanto os líderes quanto os colaboradores participam como mediadores na gestão de conflitos e isso é indicativo de treinamento nas formas de geri-lo. Mesmo porque as respostas 36 e 40 demonstraram que muitos evitam entrar em conflito, provavelmente não conheçam as técnicas adequadas a gestão dos conflitos.

Outro agravante é que nossa cultura tende a privilegiar as formas erradas de gerir conflitos, tendo assim resultados pouco adequados, e normalmente evitando essa situação sempre que possível for.

Quanto aos resultados dos conflitos houve contradição nas tendências das respostas e deverá ser melhor investigadas.

Esse trabalho é parte de uma pesquisa maior, que está ainda em andamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVENPORT Thomas O. **Capital Humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo, Ed. Nobel, 2001.

FACULDADES INTEGRADAS “ANTONIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”. **Normalização de apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2007 – Presidente Prudente, 2007, 110p.

LUZ, Ricardo. **Pesquisa de clima**. 2 ed. Rio de Janeiro. Qualymark Editora Ltda. 1995.

MENDEL , 2006, Paulo R. **O processo de gestão de alianças estratégicas: o caso da Braskem S.A.** Acessível em http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=334

MINICUCCI, A. 1978, **Relações Humanas**: psicologia das Relações Interpessoais

MOSCOVICI, Fela **Equipes dão certo**: A multiplicação do talento humano. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio Ltda, 1994.

PECIN, Alketa, **Emergência e proliferação de redes organizacionais - marcando mudanças no mundo dos negócios**. disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-11.pdf> acesso em 14/08/2009.

ROBBINS, Stephen.P. **Comportamento Organizacional** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

RYBACK, David **Emoção no local de trabalho** o sucesso do líder não depende só do Q.I. São Paulo: Cultrix, 1998.