



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÔSIE JALLES DIÓGENES LEMOS

**CONFLITOS INTERNOS E SUAS TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO: UM ESTUDO
NAS EMPRESAS COMERCIAIS DE MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ, RN
2019

JÔSIE JALLES DIÓGENES LEMOS

**CONFLITOS INTERNOS E SUAS TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO: UM ESTUDO
NAS EMPRESAS COMERCIAIS DE MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada a Universidade Federal
Rural do Semiárido (Ufersa), Centro de Ciências
Sociais Aplicadas e Humanas para a obtenção do
título de Administrador.

Orientadora: Profa. Dra. Agostinha Mafalda Barra
de Oliveira (Ufersa).

MOSSORÓ, RN
2019

Ficha catalográfica preparada pelo setor de classificação e catalogação da biblioteca Orlando
Teixeira da Ufersa

L555c Lemos, Jôsie Jalles Diógenes.
Conflitos internos e suas técnicas de
resolução: um estudo nas empresas comerciais de
Mossoró/RN / Jôsie Jalles Diógenes Lemos. - 2019.
66 f. : il.

Orientador: Agostinha Mafalda Barra de
Oliveira.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2019.

1. Conflitos no ambiente de trabalho. . 2.
Conflitos internos. 3. Técnicas de resolução de
conflitos. 4. Empresas comerciais. 5. Mossoró-RN.
I. Oliveira, Agostinha Mafalda Barra de, orient.
II. Título.

JÓSIE JALLES DIÓGENES LEMOS

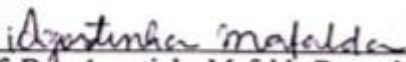
**CONFLITOS INTERNOS E SUAS TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO: UM ESTUDO
NAS EMPRESAS COMERCIAIS DE MOSSORÓ/RN**

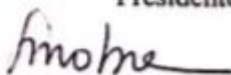
Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semiárido (Ufersa), Centro de Ciências Sociais e Humanas para a obtenção do título de Administrador.

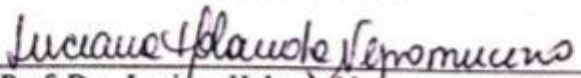
Orientadora: Profa. Dra. Agostinha Mafalda Barra de Oliveira (Ufersa).

APROVADA EM: 22/03/2019

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dra. Agostinha Mafalda Barra de Oliveira (Ufersa)
Presidente


Prof. Dra. Liana Holanda Nepomuceno Nobre (Ufersa)
Primeiro Membro


Prof. Dra. Luciana Holanda Nepomuceno (Ufersa)
Segundo Membro

Dedico a Clodoilson e a Dante, por me inspirarem a
buscar as melhores soluções.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida;

À Professora Agostinha, pela paciência e zelo com que orientou este trabalho;

Às Professoras Liana e Luciana, por terem aceitado de pronto o convite para compor a banca;

À Olguinha e a Thyago, pela importante e imprescindível ajuda durante a coleta dos dados.

“Muitas vezes a boa solução é difícil, pois nos faz perder a importância.” - Bert Hellinger

RESUMO

Os conflitos internos, ocorridos no ambiente de trabalho, e a forma como são resolvidos influenciam o desenvolvimento das relações interpessoais, o desempenho individual dos profissionais, e repercutem no funcionamento da empresa como um todo. Há poucos estudos sobre o tema, de modo que, a despeito de sua relevância, a temática é pouco explorada na literatura. Por isso, entendeu-se importante realizar um estudo com o objetivo geral de investigar como as empresas comerciais de Mossoró/RN resolvem seus conflitos internos. Desenvolveu-se pesquisa empírica, exploratória, descritiva e quantitativa. O método escolhido foi o levantamento ou *survey*. A técnica de coleta utilizada foi o questionário, composto de 42 questões, divididas em 4 blocos. A amostra de empresas foi extraída do universo representado pelas associadas ao CDL Mossoró/RN. Dos resultados obtidos, obteve-se que os conflitos de relacionamento ocorrem mais que os de tarefa. Com relação às técnicas, verificou-se que as mais aplicadas são as informais, sendo as mais frequentes, respectivamente, resolução de problemas, suavização e expansão de recursos; enquanto que a técnica formal mais frequente foi a negociação integrativa. Os dados colhidos revelaram que as características da empresa, quanto ao porte, tempo de funcionamento e existência de sócio apresentam relação com a existência de conflitos de relacionamento e/ou de processo. Em contrapartida, tais características não apresentam relação com a aplicação dos tipos de técnicas de resolução de conflitos. Portanto, ainda que incipiente, o estudo ajudou a traçar um panorama da realidade das empresas participantes, no tocante à solução de conflitos internos, servindo de subsídio para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema.

Palavras-chave: Conflitos no ambiente de trabalho. Conflitos internos. Técnicas de resolução de conflitos. Empresas Comerciais. Mossoró-RN.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise de Confiabilidade do terceiro bloco do instrumento	47
Tabela 2 - Teste de Kolmogorov-Smirnov (KS) do terceiro bloco do instrumento	48
Tabela 3 – Percentual de utilização das técnicas de resolução de conflitos pelas empresas	50
Tabela 4 - Relação entre tempo de funcionamento e tipos de conflitos - ANOVA	52
Tabela 5 - Relação entre porte e tipos de conflitos - ANOVA	53
Tabela 6 - Relação entre a existência de sócios e tipos de conflitos - ANOVA	54
Tabela 7 - Relação entre tempo de funcionamento e técnicas - ANOVA	55
Tabela 8 - Relação entre porte da empresa e técnicas - ANOVA	55
Tabela 9 - Relação entre a existência de sócios e técnicas - ANOVA	55
Tabela 10 - Relação entre os tipos de conflitos e as técnicas agrupadas - CORRELAÇÃO	56
Tabela 11 - Relação entre os tipos de conflitos identificados e as técnicas individualizadas utilizadas – CORRELAÇÃO	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição do Porte, segundo o número de empregados	38
Quadro 2 – Itens do terceiro bloco do instrumento, em relação aos tipos de conflitos....	41
Quadro 3 - Itens do quarto bloco do instrumento, em relação aos tipos de técnicas	42

LISTA DE SIGLAS

ANOVA	Análise de Variância
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KS	Kolmogorov-Smirnov
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SciELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science for Windows</i>
Ufersa	Universidade Federal Rural do Semiárido
Unesco	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CONFLITO	17
2.2 CONCEITO DE CONFLITO	19
2.3 TIPOS DE CONFLITOS	21
2.4 PROCESSO DE INSTALAÇÃO DO CONFLITO	24
2.5 TÉCNICAS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITO	26
2.5.1 Técnicas informais de resolução de conflitos	28
2.5.2 Técnicas formais de resolução de conflitos	30
2.5.2.1 Negociação (distributiva e integrativa)	30
2.5.2.2 Arbitragem	32
2.5.2.3 Conciliação	33
2.5.2.4 Mediação	34
3 MATERIAL E MÉTODOS	36
3.1 TIPO DE PESQUISA	36
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO	37
3.3 UNIVERSO DE ESTUDO E AMOSTRA	38
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	39
3.4.1 Pré-teste da versão preliminar do instrumento	39
3.4.2 Versão final do instrumento	40
3.5 ESTRATÉGIA DE COLETA	43
3.6 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE	44
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO TERCEIRO BLOCO DO INSTRUMENTO	46
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E DOS INFORMANTES	48
4.3 ANÁLISE DOS TIPOS DE CONFLITOS INTERNOS	49

4.4 ANÁLISE DAS TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	50
4.5 ANÁLISE DE RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E OS TIPOS DE CONFLITOS.....	52
4.6 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E AS TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	54
4.7 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS CONFLITOS INTERNOS E AS TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS	58
5.2 CONTRIBUIÇÕES	59
5.3 LIMITAÇÕES	59
5.4 PRETENSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	60
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	64

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, o tema da presente pesquisa é apresentado. Trata-se da contextualização em que o conflito será abordado, expõe-se o que se objetiva com o desenvolvimento deste estudo e justifica-se a importância de serem desenvolvidos trabalhos como esse.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas interações pessoais e grupais se estabelecem as mais variadas relações, muitas delas permeadas por conflitos. Em decorrência disso, muitos são os conflitos que podem ser percebidos no âmbito empresarial. Sejam eles de ordem interna ou externa, oriundos das relações individuais ou grupais, das mais diversas formas, o ser humano os experimenta. Classificam-se como internos, os ocorridos entre: gestores; empregados; gestores e empregados; empresa e empregado. Já os externos são os decorrentes das relações entre: empresas; empresa e clientes; empresa e sindicatos.

Merece destaque, inicialmente, a maneira como os conflitos internos são percebidos, gerenciados e resolvidos, visto que o tratamento dispensado a eles pode ser decisivo no desempenho da empresa. A forma como as empresas lidam com eles e resolvem-nos é decisiva para a sua saúde e a dos seus empregados. Igualmente, os métodos aplicados para resolução das contendas devem ser avaliados para que, se necessário, sejam aprimorados.

Muitas são as acepções e conceitos dados à palavra conflito (FIORELLI, FIORELLI e MALHADAS JÚNIOR, 2008; McINTYRE, 2007; MOSCOVICI, 1996; PERISSÉ, 2010; ROBBINS, 2009). De igual modo, várias são as técnicas conhecidas para a resolução de conflitos (FIORELLI, FIORELLI e MALHADAS JÚNIOR, 2008; ROBBINS, 2009). Nos últimos anos, verifica-se uma tendência à atualização e à inovação das técnicas de resolução de conflitos empresariais. Exemplo disso, é o projeto-piloto desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) do Rio de Janeiro, conhecido como “*coaching mediation* para pequenas empresas” (SEBRAE, 2016). Tais transformações, percebidas através da observação da realidade, são, por vezes, materializadas por meio de procedimentos formais, por exemplo, pela edição de leis que versem sobre o tema. Assim, o Brasil incorporou ao seu ordenamento jurídico a Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, que inovou e trouxe a mediação como técnica de resolução de conflitos, após se verificar a viabilidade e os benefícios de sua utilização (BRASIL, 2015).

Nesse contexto, considerando-se que o fenômeno do conflito interfere sobremaneira nas relações pessoais e, conseqüentemente, nas empresariais, surgiu a necessidade de estudá-lo. Com vista no fato de as empresas serem formadas por diversos grupos de pessoas, que interagem entre si, o estudo de tal fenômeno interessa ao ramo do conhecimento da Administração. Independentemente da natureza do conflito, pode-se afirmar que ele interfere na dinâmica organizacional, nos processos produtivos e nas relações interpessoais e grupais.

Dessa forma, considerando que a temática é pouco explorada e que os conflitos no ambiente do trabalho interferem no desenvolvimento das relações e no desempenho das empresas, entendeu-se ser importante avaliar a forma como os conflitos internos são resolvidos nesse âmbito nas empresas de Mossoró/RN. Constituiu a razão da escolha do local o fato de Mossoró ser a 2ª maior do Estado do Rio Grande do Norte em números de empresas atuantes, com 5.577, segundo Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 2014, fornecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014). Ante o exposto, desenvolveu-se uma pesquisa para se responder ao seguinte questionamento: **quais as técnicas de resolução de conflitos as empresas comerciais de Mossoró/RN utilizam para resolver seus conflitos internos?**

1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de responder a pergunta norteadora da pesquisa, estabeleceram-se os seguintes objetivos, divididos em geral e específico.

1.2.1 Objetivo Geral

- Investigar como as empresas de Mossoró/RN lidam com seus conflitos internos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais são os tipos de conflitos internos mais comuns;
- Identificar quais as técnicas de resolução de conflitos mais empregadas;
- Verificar se há relação entre as características das empresas e o tipo de conflitos;
- Verificar se há relação entre as características das empresas e o tipo de técnicas de resolução de conflitos empregadas.

- Relacionar os conflitos identificados com as técnicas aplicadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com base nas consultas procedidas no *site* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), verificou-se que poucos são os estudos que se debruçam sobre a temática, objeto da presente pesquisa, qual seja a resolução dos conflitos internos por empresas privadas.

Segundo consulta realizada, em 1º de fevereiro de 2018, no Portal de Periódicos da Capes, utilizando-se como palavra-chave o termo “conflito”, obtiveram-se 9.451 resultados. Realizando a busca avançada, acrescentando-se a palavra “empresa”, reduziu-se o número de ocorrências para 1.440. Refinando ainda mais a busca, incluindo-se o termo “interno” para compor a expressão “conflito interno”, restaram 454, que analisados pelo título e resumo não se percebeu estreita relação com o objeto da presente pesquisa.

Em complemento, novas buscas realizadas no *site* do SciELO, também em 1º de fevereiro de 2018, utilizando-se a palavra-chave “conflito”, em “todos os índices”, obtiveram-se 2.067 resultados. Em seguida, 12 foram os resultados obtidos ao se acrescentar o operador booleano “and” e a palavra “empresa”, bem como ao se aplicar os filtros: “Ciências Sociais Aplicadas”, “Multidisciplinar” na seção SciELO Áreas Temáticas; e “Gerenciamento”, “Negócios”, “Negócios e Finanças”, “Psicologia, Multidisciplinar” na seção WoS Áreas Temáticas.

Por oportuno, é importante frisar que, com base na pesquisa realizada através do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), no acervo da Biblioteca da Universidade Federal Rural do Semiárido (Ufersa), não se identificou estudos com pertinência temática, na cidade de Mossoró, local onde se realizou a atual investigação. Na opção de busca avançada, utilizando-se a palavra “conflitos” no campo assunto e selecionando-se a opção “assunto” no critério de ordenação, obteve-se como resultado 36 livros e 74 artigos. Das 110 referências constantes do acervo, verificou-se que apenas oito puderam servir de subsídio para a presente pesquisa. Contudo, não se relacionaram diretamente com a investigação sobre a resolução de conflitos pela iniciativa privada, na cidade de Mossoró.

Nesse passo, desenvolver a presente pesquisa foi relevante para a Administração, inicialmente por ser reduzido o número de estudos com o referido objeto de investigação, como já frisado. Em que pese ser um tema atual, o conflito tal como abordado no presente estudo, é pouco estudado. Além disso, interessa a esse ramo da ciência pelo fato de contribuir

para a análise da viabilidade das técnicas utilizadas na resolução dos conflitos, contribuindo para o aperfeiçoamento e atualização das técnicas já existentes. As constatações advindas poderão impactar em outros estudos sobre o tema do comportamento organizacional, visto que o resultado do presente estudo poderá subsidiar o desenvolvimento de ações locais que implemente melhorias para as empresas.

Para as empresas, enquanto pessoas jurídicas, os possíveis benefícios decorrentes do presente estudo relacionam-se ao impacto nos custos, visíveis ou não. Os conflitos quando não gerenciados podem interferir na produtividade dos empregados e consequentemente nos rendimentos e lucros auferidos. A partir do momento em que o ambiente organizacional melhora, as relações interpessoais podem deixar de interferir negativamente na dinâmica e nos processos da empresa. Problemas como rotatividade de pessoal, despesas relacionadas a problemas de saúde, bem como estresse e absenteísmo, podem diminuir, impactando positivamente na empresa, além de melhorar o desempenho individual e organizacional de uma forma geral.

Desse modo, parte-se do princípio de que a utilização consciente de técnicas de resolução de conflitos favorece positivamente o ambiente de trabalho. Tais técnicas, quando bem empregadas e institucionalizadas, podem, não somente, favorecer a qualidade de vida, como também a satisfação pessoal e a realização profissional dos trabalhadores.

Em suma, é necessário desenvolver pesquisas que tenham como objeto a análise dos conflitos ocorridos no ambiente de trabalho, tendo em vista a possível repercussão em variados âmbitos (organizacionais e individuais). Dessa forma, deve-se considerar a potencial contribuição deste trabalho na vida dos sujeitos envolvidos, tanto do ponto de vista pessoal, quanto profissional e organizacional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi dividido em 5 capítulos. O primeiro, intitulado introdução, traz a contextualização, os objetivos, a justificativa e apresenta a sua estrutura.

O segundo, corresponde ao referencial teórico, no qual se aborda o tema conflito e técnicas de resolução de conflitos. Mais detalhadamente se trata: da evolução do conceito e o conceito de conflito; dos tipos de conflitos; do processo de instalação do conflito; e das técnicas para a resolução de conflitos.

No terceiro, apresenta-se o procedimento metodológico, estando o capítulo dividido em: tipo de pesquisa, variáveis de estudo; universo de estudo e amostra; técnicas de coleta de dados; estratégias de coleta; e estratégia de análise.

No quarto, são apresentados os resultados e a discussão, em oito tópicos: análise de confiabilidade; teste de normalidade dos dados; caracterização da amostra e dos informantes; análise dos tipos de conflitos internos; análise das técnicas de resolução de conflitos; análise da relação entre os conflitos internos e as técnicas de resolução de conflitos; análise da relação entre as características das empresas e os tipos de conflitos internos; e análise da relação entre as características das empresas e as técnicas de resolução de conflitos.

No quinto capítulo, são tecidas as considerações finais, tratando-se: dos principais resultados; das contribuições do estudo; das limitações encontradas e das sugestões para futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo resultou da síntese de um apanhado teórico extraído da literatura sobre o tema, que embasa a pesquisa, ora desenvolvida, oferecendo-lhe o arcabouço necessário à sua validação. Dividiu-se em três seções, nas quais serão abordados os seguintes temas: conflito; tipos de conflito; técnicas de resolução de conflitos.

2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CONFLITO

Várias são as formas de se perceber o conflito. Atualmente, sobretudo desde 1999, com a difusão do conceito de “cultura de paz”, difundido pela Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco, 2016) tornou-se muito comum se falar na importância de se resolver os conflitos de forma não violenta, pacífica.

Em que pese as pessoas ansiarem pela paz, percebe-se que as relações sociais, grupais e pessoais são permeadas por conflitos. Certamente o clamor por uma cultura de paz reflita o atual momento histórico e o presente contexto social de violência.

Para ilustrar e admitindo que seja possível conseguir implementar essa cultura, é válido trazer o exemplo dos Senois. Há relatos de que esse povo vive na região montanhosa da Malásia Central e é conhecido por ser extremamente pacífico (RAY, 1999). De toda sorte, essa comunidade é considerada mestre na solução de conflitos, sem que, no entanto, se possa afirmar que dentro dela não haja conflito. Nessa perspectiva, viver em uma sociedade pacífica, não pressupõe a inexistência de conflitos, mas a existência de métodos eficazes para mantê-los em limites ótimos, sem que sua ocorrência prejudique a harmonia e o convívio social.

Verifica-se, nesse passo, que à medida que se altera a forma de a sociedade enxergar o fenômeno do conflito, o modo como passa a ser estudado e tratado tende a se modificar. Como os estudos se desenvolvem a partir das realidades percebidas, nota-se que, a depender do momento em que foram realizados, farão recortes de situações específicas.

Nesse sentido, Guimarães (2009), por exemplo, aponta que, embora os estudos sobre o conflito intergrupar no trabalho tenham começado a ser desenvolvidos nos anos de 1950, somente nos anos de 1990 houve um aumento significativo na produção sobre o tema. Destaca também que, no campo do Comportamento Organizacional, passou-se a investigar o conflito ante a crescente concorrência global e as transformações econômicas, as quais repercutiram no modo de atuação das organizações, públicas e privadas.

Desde então, estudar o conflito passou a ser essencial, pois as organizações precisaram se adaptar, adotar medidas de redução de custos e investir em inovação. Nesse cenário, estudar as relações pessoais se tornou mais importante, pois se tinha em vista que, para que se alcançassem os objetivos organizacionais, seria fundamental coordenar a ação dos grupos de pessoas.

No âmbito da Administração, os estudos sobre conflito desenvolveram-se ao longo do século XX, antes mesmo do início das investigações mencionadas anteriormente, no âmbito do Comportamento Organizacional, e acompanharam as modificações sócio históricas. Segundo a sistematização de Robbins (2009), três são as visões sob as quais se percebeu o conflito: tradicional, de relações humanas e interacionista.

A primeira e mais antiga, a visão tradicional prevaleceu do início do século XX, até a década de 1940, e baseia-se na ideia de que o conflito é prejudicial e deve ser evitado. Os teóricos da gestão clássica como Taylor, Fayol e Weber acreditavam que afastar o conflito era necessário para o bom desempenho da organização. Nesse sentido, a existência de regras específicas e a criação de hierarquias e de cadeias de comando definidas reduziriam a ocorrência dos conflitos. Dessa forma, para que a organização fosse produtiva, as fontes de todos os elementos irracionais, como os conflitos, deveriam ser eliminadas. (MCINTYRE, 2007)

Adotando-se a segunda visão, a das relações humanas, passou-se a entender, do final dos anos de 1940 até meados da década de 1970, que o conflito era algo inevitável, podendo, portanto, ser levado em consideração. Compreendia-se que, como não pode ser eliminado, poderia, em algumas circunstâncias, ser benéfico (ROBBINS, 2009).

Ainda segundo Robbins (2009), a terceira e última visão, a interacionista, é adotada desde a segunda metade dos anos de 1970 até a atualidade. Para seus adeptos, o conflito é entendido como algo necessário ao bom desempenho das relações. Ele é aceito por se acreditar que sua inexistência pode levar à apatia, à acomodação e à estabilidade. Quando em níveis razoáveis, é válida a sua ocorrência para que as organizações se preparem para responder aos desafios. No entanto, em excesso pode ser prejudicial. (MOREIRA; CUNHA, 2007; ROBBINS, 2009).

Comungando com a concepção interacionista, segundo Moreira e Cunha (2007), o conflito pode ser benéfico para que os grupos melhorem o desempenho das organizações. Evitá-lo pode reduzir a criatividade, a comunicação e a qualidade das decisões.

Ante o exposto, percebeu-se que houve uma evolução na forma de se entender o conflito. Inicialmente, pela visão tradicional, o conflito era visto como algo essencialmente

prejudicial. Posteriormente, passou a ser compreendido como algo inevitável, que poderia ser utilizado em benefício da organização. Atualmente, seu conceito evoluiu e chegou à atual concepção, conforme a qual é um fenômeno que pode até ser estimulado, mas em medida adequada.

Feitas essas considerações, conceitua-se, a seguir, conflito, demonstrando, ao final, qual a concepção adotada para respaldar a pesquisa. Também será explicitada a sua tipologia, e detalhado o seu processo de instalação.

2.2 CONCEITO DE CONFLITO

Conforme Perissé (2010), a origem etimológica da palavra conflito é latina, de *conflictus*, particípio passado de *confligere*, que significa estar em desavença. Forma-se pelo prefixo “com-”, no sentido de junto; e por “*fligere*”, que quer dizer golpear, atacar.

Segundo o Conselho Nacional de Justiça (2015), o conflito é um processo ou estado em que há divergência, entre duas ou mais pessoas, decorrente de metas, interesses ou objetivos individuais tidos pelas partes como incompatíveis. Via de regra, pelo menos uma das partes considera-o como negativo, proporcionando perdas para, pelo menos, um dos envolvidos. Coloquialmente, refere-se a um desentendimento.

Segundo extraído do artigo de McIntyre (2007), o conflito se instala quando uma das partes percebe que afetou a outra ou será afetado por ela negativamente. Dessa forma, há a necessidade de que os seguintes critérios sejam atendidos: ele tem que ser percebido; deve existir uma interação entre as partes; deve haver uma incompatibilidade entre elas.

No mesmo sentido, Robbins afirma que processo é percebido dessa forma por, pelo menos, um dos envolvidos, de modo que sua existência é determinada pela percepção. Segundo o autor, o conflito é “[...] um processo no qual um esforço é realizado propositalmente por A para impedir os esforços de B, por meio de algum tipo de obstrução, e que resultará na frustração de B no tocante à consecução de suas metas ou interesses” (ROBBINS, 2004, p. 172). Contudo, o mesmo autor, posteriormente define conflito “[...] como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.” (ROBBINS, 2009, p. 326).

Ao considerar a importância da percepção no diagnóstico do conflito, tanto Robbins (2009) quanto McIntyre (2007) reforçam o fato de que o indivíduo deve ser considerado em suas particularidades, mesmo dentro de um grupo. O modo como as pessoas percebem o

mundo, a partir de suas impressões e vivências, interferirá nas suas ações. As relações são marcadas por diferentes formas de pensar, por diversas visões de mundo. O mero processo decisório, muitas vezes, é fonte de conflitos. Uma situação conflitiva pode ser desencadeada por uma decisão legítima, que, mesmo tendo que ser tomada - por repercutir na vida de outra pessoa ou de um grupo de pessoas -, acaba acentuando divergências, gerando mudanças e intensificando questões que precisam ser enfrentadas (MOSCOVICI, 1996).

Na análise do conflito, surge então, o papel da mudança, que aparece como fator gerador de conflito. A expectativa da mudança ou sua iminência é capaz de provocar alterações nas pessoas, nos grupos e nas organizações. Neste sentido, de acordo com o material disponibilizado pela Secretaria Especial dos Direitos Humanos da Presidência da República (2016), todo conflito carrega a possibilidade de mudança, para melhor ou pior, dependendo de como serão encarados e resolvidos.

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), ao tratar do tema, afirmam que, nem todas as pessoas reagem da mesma forma às mudanças. Dependendo do indivíduo, elas podem ser causa de um conflito saudável ou de um grave litígio entre as partes. Ainda que não seja real a alteração, a simples expectativa de que ela ocorra, já pode gerar o conflito. São vários os fatores que, combinados entre si, interferem no processo: bens; princípios, valores e crenças de qualquer natureza; poder; relações interpessoais. Tais autores consideram que “o conflito, enquanto *processo*, evolui por meio de múltiplas interações entre as partes; seu agravamento torna-as prisioneiras do conflito por elas mesmas engendrado” (grifo do autor) (2008, p. 8).

Por se considerar o papel da mudança na instauração dos conflitos, torna-se oportuna a colocação feita por Moscovici (1996), ao afirmar que é importante se entender a razão pela qual se contesta os padrões existentes. Embora ressalte que os padrões e as normas devem ser continuamente desafiados, destaca que a mera contestação, sem propósito, gera antagonismo e crise. Daí se entende que muitos conflitos são gerados porque se criam demandas inoportunas e se provocam mudanças desnecessárias, as quais somente ampliam as divergências entre as pessoas que convivem entre si.

Para Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), a mudança é a causa-raiz do conflito, uma vez que altera as relações interpessoais, conduzindo a ele. Tal afirmação, por sua vez, coaduna com a ideia de Robbins (2009), já mencionada, de que, para que haja o conflito, é necessário que a situação seja percebida como conflituosa por, pelo menos, uma das partes. Como se trata da percepção, aferida apenas individualmente, verifica-se, então, que a mudança pode ser que nem ocorra, mas sua possibilidade, potencialmente considerada, pode ser capaz de iniciar o processo de instalação do conflito, como será detalhado posteriormente.

É importante frisar que se identificaram na literatura dois estudos realizados em organizações específicas que apontam outras possíveis causas principais dos conflitos. O primeiro estudo, que visava a verificar de que modo o comportamento individual e grupal influencia no desenvolvimento das organizações, aponta a desmotivação do funcionário como sendo a principal causa do conflito (PEREIRA, 2014). O segundo estudo, que buscava identificar os tipos de conflitos, seus desencadeadores e seus reflexos nas empresas, destaca que a maior geradora de contendas é a forma como as pessoas se comportam em interação com o outro (ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014).

No ponto, como fontes ou causas dos conflitos, Robbins (2009) aponta a comunicação, a estrutura e variáveis pessoais como ‘condições gerais antecedentes’, que serão detalhadas no item 2.4. Segundo o autor, ainda que tais condições por si só não desencadeiem diretamente o conflito, pelo menos uma delas precisa estar presente para o estabelecimento do conflito.

Ante o exposto, considerando as definições trazidas acerca do conflito, bem como a ideia de que ele é um processo inerente às relações humanas - tanto pessoais, quanto coletivas - foi necessário avançar em sua análise e verificar de que forma ele se apresenta. Ademais, o conflito precisa ser gerido para que se evitem suas consequências disfuncionais.

Desse modo, com base no exposto, conceituou-se o conflito como sendo um processo normalmente instalado após um dos envolvidos perceberem, equivocadamente ou não, uma alteração na realidade, pela identificação de condições - geralmente relacionadas à comunicação, estrutura, variáveis pessoais. Tal alteração deve ser capaz de gerar divergências entre as partes. Além disso, o conflito é um fenômeno que, em si, não é nem positivo, nem negativo, podendo servir de impulso para o desenvolvimento ou o retrocesso de uma relação/interação pessoal, grupal e/ou organizacional (McINTYRE, 2007; ROBBINS, 2005; MOSCOVICI, 1996; FIORELLI, FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008; PEREIRA, 2014; ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014).

A seguir, serão tratados os tipos de conflitos existentes, destacando-se que será dada ênfase aos conflitos que interessem ao campo de conhecimento da Administração.

2.3 TIPOS DE CONFLITOS

Duarte (2011), no Dicionário de Administração e Negócios, menciona que existem três tipos de conflitos: os intrapessoais, interpessoais e os intergrupais. Os primeiros, os conflitos intrapessoais, relacionam-se às questões mais íntimas, referentes aos mecanismos psicossociais do sujeito, e podem ser conscientes ou inconscientes. Os segundos, os conflitos

interpessoais, são os decorrentes das relações entre as pessoas. Os últimos, os conflitos intergrupais, estão relacionados a desajustes entre grupos.

Por sua vez, Guimarães (2007) oferece outra terminologia para classificar os tipos de conflitos. Para ele, em uma organização, o conflito pode ser de duas formas: intrapsíquico, que equivale ao intrapessoal da classificação anterior; e psicossocial, que engloba o interpessoal e o intergrupar sugerido por Duarte (2011). Além disso, o conflito psicossocial se subdivide em intergrupar e intragrupal, o qual pode ser cognitivo (de tarefa) e de relacionamento (afetivo).

De acordo com Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), são três os tipos de conflitos que a mediação organizacional pode sanar: os internos à organização; os ocorridos entre a organização e pessoas jurídicas com as quais se relaciona comercialmente; e os que ocorrem entre organizações distintas, por outros motivos.

Como já mencionado anteriormente, cumpre destacar que serão privilegiados, para os fins da presente pesquisa, os conflitos internos da organização. Assim, ainda de acordo com a classificação supramencionada, proposta por Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), segundo a qual a mediação pode ser aplicada para gerir os conflitos internos, tem-se a seguinte subclassificação: societários, de autoridade e de poder, estruturais, trabalhistas, e de mercado.

Os conflitos societários são os que se instalam entre os sócios da organização. Embora os atores não estejam obrigatoriamente atuando no dia-a-dia da empresa, eles, por suas decisões, podem interferir gravemente no cotidiano organizacional. Tais conflitos se referem, em geral, às mudanças nas disposições do estatuto, distribuição de dividendos, alterações do quadro social, aquisições e fusões, dentre outras.

Já os conflitos de autoridade ou de poder ocorrem nos diversos níveis hierárquicos. Nele, os litigantes são os dirigentes: diretores, gerentes, supervisores, que, embora defendam os interesses gerais da organização, possuem metas específicas, relativas à sua área de atuação. Tais conflitos se instalam quando os objetivos gerais da organização e os setoriais não estão alinhados.

De forma mais ampla, os conflitos trabalhistas envolvem empregados, sindicatos e empresários. Na modalidade mais simples e comum, confrontam-se o empregado e o empregador. Nas formas mais complexas, o conflito se estabelece entre a organização e o sindicato ou entre os empresários.

Os conflitos estruturais referem-se ao funcionamento da organização, tais como estrutura formal, estratégias de atuação, bem como aspectos referentes à ética, imagem. Neles,

estão envolvidos os gerentes, diretores e sócios. Por fim, os conflitos por mercado são relacionados às disputas por mercado entre organizações.

No ponto, após a apresentação e explicitação dos conflitos internos, cumpre destacar que os conflitos trabalhistas que envolverem os sindicatos e os conflitos por mercado, não serão abordados nessa pesquisa, uma vez que fogem aos seus objetivos.

Segundo Robbins (2009), os conflitos podem ser funcionais ou disfuncionais. Os primeiros são os bons, os construtivos, que melhoram o desempenho do grupo. Os segundos são os que interferem negativamente na dinâmica.

Nos dizeres de Alméri, Barbosa e Nascimento (2014), o conflito funcional gera benefícios tanto para a organização, quanto para o indivíduo. Ele acontece quando os interesses da organização são alcançados a partir da disputa ou desacordo. Quando é bem administrado, traz benefícios para a organização como: melhoria na escolha e na elaboração de decisões; aperfeiçoamento da comunicação; aumento da espontaneidade, produtividade e criatividade. Já o conflito disfuncional prejudica as metas e os objetivos da organização, uma vez que causa desentendimentos e discussões não construtivas e que gera desperdício de energia e de tempo, denotando que os envolvidos visam somente o próprio bem-estar.

No ponto, importa destacar que, para Moscovici (1996), dependendo da intensidade, do estágio de evolução, do contexto em que se desenvolveu e do tratamento dispensado, o conflito trará consequências funcionais ou disfuncionais. Para ela, não é o conflito, mas suas consequências que podem ser assim classificadas.

Outra classificação proposta por Robbins (2009, p. 327) é a baseada na existência dos seguintes tipos de conflitos: de tarefa, de relacionamento e de processo. Para ele, “o **conflito de tarefa** está relacionado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho; o **de relacionamento**, às relações interpessoais, e o **de processo**, à maneira como o trabalho é realizado”.

Inter-relacionando suas classificações, Robbins (2009) ressalta a existência de estudos que demonstram que, em sua maioria, os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais, visto que as diferenças interpessoais interferem na realização das atividades laborais. Ainda, destaca que níveis baixos dos demais – de tarefa e de processo – tendem a ser funcionais.

Aqui, cumpre destacar que Martins, Abad e Peiró (2014), diferentemente do proposto por Robbins, trazem outra classificação, segundo a qual o conflito de processo compõe o de tarefa. Tal classificação já trazida por Guetzkow e Gyr e por Jehn e Mannix ainda no século passado, propõe que existem apenas dois tipos de conflitos, os de tarefa e os de relacionamento.

Na sequência, para auxiliar na compreensão do tema, será tratado o processo de instalação do conflito.

2.4 PROCESSO DE INSTALAÇÃO DO CONFLITO

Segundo Moreira (2012), com o intuito de compreender o fenômeno do conflito e as formas de solucioná-lo, alguns autores, como Walton e Dutton, em 1969; Pondy, em 1967; De Dreu, 1997; e Robbins, em 1979, propõem modelos de processos de instalação de conflitos, de acordo com a área de pesquisa para que se analise e compreenda as situações conflituosas. O autor ainda destaca que o método proposto por Robbins, com fins de identificação e compreensão do conflito, prepara o gestor para solucioná-lo, de modo que todos os envolvidos sejam beneficiados.

Para efeito desta pesquisa, foi adotado o modelo mais atualizado do processo de instalação de conflitos proposto por Robbins (2009), segundo o qual ocorre em cinco etapas, quais sejam: oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências. Frise-se tal modelo é o que tem servido de subsídio para outros trabalhos de outros autores, a exemplo de Moreira (2012).

Segundo Robbins (2009), os dois primeiros estágios estão relacionados. O primeiro estágio, chamado de oposição potencial ou incompatibilidade, ocorre quando estão presentes condições favoráveis ao surgimento do conflito. É importante frisar que para que surja o conflito, tais condições não precisam ser desencadeadoras diretas do conflito, podendo simplesmente existirem para que ele surja. Elas são consideradas fontes ou causas dos conflitos e estão divididas em três tipos: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

A primeira delas, a comunicação como fonte de conflitos, surge através de dificuldades semânticas, de interpretações errôneas e de falhas nos canais de comunicação. Além disso, tanto o seu excesso quanto a sua falta potencializa a ocorrência de conflitos. A segunda delas, a estrutura, refere-se a vários fatores, como características das tarefas delegadas aos membros dos grupos, heterogeneidade, estilos de liderança, grau de dependência do grupo. A terceira diz respeito às variáveis pessoais, relacionam-se ao sistema de valores e à personalidade dos indivíduos (ROBBINS, 2009).

No segundo estágio, conhecido por cognição e personalização, para que o conflito se instale, o indivíduo toma conhecimento do conflito, percebe-o e sente-o como sendo algo capaz de afetá-lo. Assim, quando as partes envolvidas percebem conscientemente as condições antecedentes e se frustram, o potencial de oposição se concretiza. Contudo, o

simples fato de se perceber o desacordo com alguém não é suficiente para haver a personalização do conflito. Para que isso ocorra, é preciso que além de perceber, o indivíduo esteja envolvido emocionalmente e as emoções advindas, sobretudo as negativas, passem a interferir na sua relação com a outra pessoa (ROBBINS, 2009). Pelo que se depreende da leitura, entende-se que a personalização é o que o senso comum chama de “levar para o lado pessoal”.

No terceiro estágio, o das intenções, busca-se inferir quais as intenções dos envolvidos para que se busque a resposta adequada ao seu comportamento. Como alguns conflitos são desencadeados por interpretações errôneas e como o comportamento nem sempre corresponde à intenção de uma pessoa, é importante dar um destaque às intenções no processo de administração do conflito (ROBBINS, 2009).

Robbins (2009) aponta duas dimensões dentre as quais as intenções transitam: a cooperação - relaciona-se ao grau de importância dado por uma parte à satisfação do interesse da outra - e a afirmação - refere-se à satisfação dos seus próprios interesses. Assim, identifica-se e enumeram-se cinco tipos de intenções: competir; colaborar; evitar; acomodar-se e conceder.

Competir é uma intenção afirmativa e não cooperativa que ocorre quando se busca a satisfação dos próprios interesses, sem que se leve em conta as implicações sobre a outra parte. Por sua vez, colaborar é também uma intenção afirmativa, mas cooperativa. Ela se dá quando os interesses dos envolvidos são igualmente considerados e há a busca por resultados mutuamente benéficos. Em contrapartida, evitar é uma intenção não afirmativa e não cooperativa, de modo que quem reconhece a existência do conflito não visa à sua resolução, buscando apenas suprimi-lo ou livrar-se dele. Acomodar é uma intenção não afirmativa e cooperativa, que ocorre quando uma das partes se sacrifica em prol da outra, colocando os interesses daquela antes dos seus. Por fim, conceder é uma intenção que está entre as duas dimensões; de modo que, quando ela ocorre, ambas as partes cedem e abrem mão de algo, satisfazendo parcialmente seus interesses. Aqui, não há um vencedor nem um vencido, mas pessoas que estão dispostas a firmar um acordo (ROBBINS, 2009).

Contudo, em que pese o exposto, ainda segundo Robbins (2009), a existência dos tipos de intenções supramencionados não é pressuposto de que o indivíduo, ante ao conflito, escolherá uma dessas intenções, visto que as pessoas tendem a padronizar suas respostas ante os conflitos. Ou seja, a tendência de quem compete é sempre competir, de quem evita é sempre evitar, de modo que as intenções não se figuram, em si como alternativas, quando se trata da mesma pessoa.

Nesse sentido, Bataglia (2006) destaca que cada pessoa envolvida em um conflito possui limitações cognitivas que interferem no processo decisório final. Isso interfere nas decisões organizacionais, uma vez que cada etapa da resolução de um conflito corresponde a um processo decisório individual, que impactará na decisão final.

Cumprir mencionar que, George e Jones (2008) entendem que para uma organização atingir seus objetivos, é necessário que busque a resolução funcional dos seus conflitos. Para tanto, sem divergências conceituais e de nomenclatura, eles consideram, o que Robbins (2009) classifica como intenções, estratégias a serem aplicadas na resolução de conflitos, diferenciando-as em mais funcionais - a concessão e a colaboração – e em menos funcionais – a acomodação, evitação e a competição.

O quarto estágio, o do comportamento, se dá quando uma das partes, intencionalmente, frustra a consecução do objetivo perseguido pela outra parte ou prejudica um interesse dela. Nesse estágio, o conflito está aberto e declarado. Pelo exposto, é nessa etapa em que a maior parte das intervenções para que sejam administrados os conflitos ocorre. Frise-se que, por vezes, na etapa anterior, são aplicadas técnicas de resolução de conflitos de maneira preventiva, mas isso não é a regra. No ensejo, importa frisar que esse assunto será aprofundado no item 2.5 (ROBBINS, 2009).

Instalado o conflito e declarado, no quinto e último estágio, segundo Robbins (2009), surgem as suas consequências, que podem resultar na melhoria ou na redução do desempenho do grupo, sendo consideradas funcionais ou disfuncionais, respectivamente.

Desse modo, com base na atual concepção de que o conflito é inerente às relações humanas e sociais e de que, em determinadas situações, precisa inclusive ser estimulado, acredita-se que estar atento ao seu aparecimento e a todo o processo é importante para o bom desempenho empresarial. As empresas, portanto, devem adotar comportamentos preventivos, bem como aplicar técnicas de que visem resolver os conflitos disfuncionais ou tornar suas consequências funcionais.

Por isso, no próximo tópico serão tratadas as técnicas de resolução de conflitos encontradas na literatura.

2.5 TÉCNICAS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITO

Para que os conflitos se resolvam, existe uma série de etapas a serem percorridas, desde o processo de instalação até a resolução do conflito. Dessa forma, corroborando com o tópico anterior, Bataglia (2006, p.64) enfatiza que, “o processo de resolução de conflito é

definido como a dinâmica e a gestão das atividades desenvolvidas pelas partes a partir da percepção das divergências até o comprometimento com um acordo”.

Nessa perspectiva, é importante que as tratativas para que se solucionem os conflitos, principalmente pelas organizações, sejam realizadas com eficiência e eficácia para evitar o agravamento das relações pessoais e dos problemas internos. Segundo Moreira (2012), quanto mais cedo se intervém em uma situação conflituosa, mais amena será a sua resolução. À medida que as pessoas e/ou empresas estão habilitadas para resolver conflitos, mais funcionais serão as consequências dele. Nesse contexto, a aplicação de técnicas de resolução de conflitos de maneira sistemática e institucional deve ser perseguida pelas empresas, frisando-se que não há a técnica correta, mas a mais adequada para cada caso.

Por esta razão, buscaram-se na literatura sobre o tema, técnicas que pudessem ser aplicadas na resolução de conflitos. Contudo, percebeu-se que a matéria é tratada de forma incipiente e não sistematizada, não se dispondo de uma listagem ou classificação exata que possa servir de diretriz.

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008) apresentam os métodos de resolução de conflito afirmando que existem as técnicas cooperativas e adversárias, igualmente denominadas autocompositivas e heterocompositivas. Segundo os autores (2008, p. 51), “nos métodos autocompositivos [...] as partes buscam uma solução sem a decisão ou a determinação de um terceiro. Cooperativas por excelência, [...] destacam-se a negociação, a conciliação e a mediação.” Correspondem aos métodos em que as partes interferem no processo de solução do conflito, não delegando a terceiros, o poder de resolver seus conflitos. As segundas são técnicas aplicadas por um terceiro não relacionado à situação conflituosa que decide conforme a sua própria vontade, ficando a decisão “nas mãos dele”. Para Fiorelli (2008, p.51): “os heterocompositivos recebem essa denominação porque deixa a solução nas mãos de um terceiro; fica à responsabilidade dele determinar o que as partes devem ou não fazer. É o caso, pois, do trabalho do Juiz Estatal [...] e do Árbitro [...]”.

De outra forma, conforme Moreira (2012), existem técnicas de resolução de conflitos tradicionais e alternativas. As tradicionais têm a ver, via de regra, com as práticas do sistema judiciário e as alternativas referem-se aos métodos extrajudiciais de solução de conflitos.

Para que haja eficácia na solução de conflitos dentro de uma organização, surge a importância da incorporação de técnicas autocompositivas, através das quais os próprios envolvidos resolvem o problema. Com a utilização de tais técnicas, as partes buscam soluções e participam ativamente do processo de resolução do conflito. Conforme Moreira (2012, p.

30), “[...] para o ambiente organizacional, acredita-se ser mais significativo utilizar os métodos extrajudiciais de solução de conflitos [...]”.

Para os fins desta foi realizado um apanhado das medidas mais utilizadas para a resolução dos conflitos. Com o intuito de abordar a temática da maneira mais completa possível, dividiu-se a presente seção em subseções, de acordo com 14 técnicas encontradas na literatura: resolução de problemas; metas superordenadas; expansão de recursos; não-enfrentamento; suavização; concessão; comando autoritário; alteração das variáveis humanas; alteração de variáveis estruturais; negociação integrativa; negociação distributiva; arbitragem; conciliação; mediação. As nove primeiras foram classificadas como técnicas informais, tratadas em conjunto (subitem 2.5.1) e as cinco últimas classificadas como técnicas formais, tratadas separadamente (subitens 2.5.2).

2.5.1 Técnicas informais de resolução de conflitos

Como já dito anteriormente, não se encontrou na literatura uma classificação mais estruturada que contemplasse todas as técnicas utilizadas na resolução de conflitos. Para os fins dessa pesquisa, portanto, valeu-se dessa denominação para se referir as técnicas utilizadas de forma intuitiva nas empresas. As técnicas tratadas nesse subitem referem-se às que são aplicadas sem nenhum formalismo, não carecendo de ritos ou de roteiros.

Assim, correspondem a tais técnicas, as nove apresentadas por Robbins (2009), utilizadas para a resolução de conflitos, é dizer: resolução de problemas, metas superordenadas, expansão de recursos, não-enfrentamento, suavização, concessão, comando autoritário, alteração das variáveis humanas, alteração de variáveis estruturais. Observe-se que a maioria destas técnicas se confunde com as intenções já mencionadas anteriormente.

A técnica de resolução de problemas consiste na realização de encontros entre as partes envolvidas, para que, através de uma discussão aberta, elas identifiquem o problema e resolvam-no. A técnica conhecida por metas superordenadas funciona pelo estabelecimento de uma meta compartilhada entre as partes conflitantes, de modo que somente possa ser atingida se houver a colaboração dos envolvidos. A terceira delas, a expansão dos recursos é utilizada quando o conflito é causado pela escassez e aplicada expandindo-se os recursos para que se propicie uma solução positiva em que todos possam ganhar. Pela técnica do não enfrentamento, suprime-se o conflito ou foge-se dele. Com a suavização, as diferenças entre as partes são minimizadas e os interesses comuns passam a ser valorizados e destacados. A

concessão consiste no fato de ambas as partes abrirem mão de algo importante em favor do outro (ROBBINS, 2009).

Uma técnica menos democrática é a do comando autoritário, segundo a qual o administrador ou a administração, valendo-se de sua autoridade, resolve o conflito e apenas comunica os envolvidos, sem que estes participem de forma ativa. Esse é um dos exemplos de técnica que carece necessariamente da intervenção de um terceiro, mas que ele pode aplicá-la. Nos casos em que o conflito se dá entre pessoas de hierarquias diferentes, ela é aplicada sem a intervenção de um terceiro. Já nos casos em que o conflito se estabeleceu num mesmo patamar hierárquico, o terceiro, representando a administração ou sendo pessoalmente o administrador, resolve o conflito verticalmente, impondo a todos a sua decisão (ROBBINS, 2009).

Por fim, as duas últimas, que são a alteração de variáveis humanas e estruturais: a primeira vale-se de artifícios que promovam e propiciem a alteração de atitudes e comportamentos causadores de conflitos; a segunda busca alterar a estrutura formal da organização e os padrões com que as partes conflitantes interagem entre si (ROBBINS, 2009).

Segundo George e Jones (2008), para que a organização resolva seus conflitos de maneira funcional, ela precisa levar em conta tanto o indivíduo, quanto a organização como um todo. Desse modo, apontam quatro estratégias que têm como foco o indivíduo. São elas: aumentar a consciência das causas dos conflitos; aumentar a consciência da diversidade e as habilidades; praticar a rotação de cargos ou atribuições temporárias; e utilizar transferências permanentes ou demissões quando necessário. Além disso, apontam duas estratégias focadas na organização. Quais sejam: mudar a estrutura ou a cultura de uma organização; e alterar a origem do conflito.

A primeira delas, referente ao aumento da consciência das causas do conflito, considera que várias podem ser as fontes de conflitos. Problemas de comunicação, desentendimentos interpessoais ou coexistência de vários tipos de personalidade podem gerar situações conflitivas, que segundo os autores, podem ser resolvidas funcionalmente com o estímulo à conscientização das partes das causas desses conflitos (GEORGE; JONES, 2008).

A segunda, referente ao aumento da consciência da diversidade e das habilidades, leva em consideração que os conflitos podem ter origem por causa das diferenças entre os componentes da organização. Aqui, então, deve-se buscar a implementação de políticas organizacionais que combatam e desestimulem esse tipo de prática, como encorajar a orientação de diversos funcionários, oferecer treinamentos que proporcionem a consciência da diversidade e aumentem as habilidades da diversidade, distribuir recompensas aos que

gerenciarem a diversidade, dentre outras medidas para gerir a diversidade (GEORGE; JONES, 2008).

A terceira, consistente na rotação de cargo ou atribuições temporárias, teria como resultado a resolução do conflito como consequência da melhor compreensão das atividades e das demandas de trabalho dos diversos setores da organização (GEORGE; JONES, 2008).

A quarta, que consiste na utilização de transferências permanentes ou demissões, são medidas mais severas para a resolução de conflitos, quando outras estratégias não funcionaram (GEORGE; JONES, 2008).

Com relação às estratégias focadas na organização como um todo, tem-se a mudança na estrutura ou na cultura de uma organização, que considera o fato de o conflito estar sinalizando a necessidade de mudança. Às vezes, há a necessidade de promover a alteração estrutural, através do aumento dos níveis de integração entre setores de uma organização. Outras vezes, surge a necessidade em decorrência de normas e valores que se tornaram obsoletos, que geram altos níveis de conflitos disfuncionais, difíceis de resolver. Além dessa estratégia, George e Jones (2008) sugerem que quando o conflito é gerado pela sobreposição de autoridade, as diferenças nos sistemas de avaliação ou recompensa, por exemplo, a alteração do seu ponto de origem pode resolvê-lo efetivamente.

2.5.2 Técnicas formais de resolução de conflitos

O tópico a seguir está dividido em 4 seções, nas quais serão apresentadas individualmente as técnicas formais: negociação; arbitragem; conciliação e mediação.

2.5.2.1 Negociação (distributiva e integrativa)

Da mesma forma que o conflito, a negociação ou barganha está presente nas relações humanas entre indivíduos, grupos e organizações. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 447), a negociação pode ser definida “[...] como o processo pelo qual duas ou mais partes interdependentes, com algum conflito aparente, decidem como alocar recursos escassos.”. Ela se dá de diversas formas, desde as mais óbvias, como as praticadas pelos sindicatos, até as mais sutis como as praticadas entre funcionários que negociam, entre si, a realização de determinada tarefa.

Ainda segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), existem dois tipos de abordagens para a negociação: a distributiva e a integrativa. Pela distributiva, cada parte busca conseguir o

máximo de vantagens em detrimento da outra, prevalecendo a ideia de que um tem que ganhar e outro tem que perder. Para isso, a troca de informações é baixa, para que um não conceda vantagem ao outro. Normalmente, encerra-se num prazo curto. Pela integrativa, visa-se aumentar o montante disputado para que todos os envolvidos ganhem (relação ganha-ganha). Para que isso ocorra, ambas as partes devem estar comprometidas e o compartilhamento de informações deve ser alto, para que haja compreensão das questões envolvidas. Diferentemente da distributiva, essa modalidade tem uma maior duração de tempo.

Em conformidade com a abordagem integrativa, Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008) destacam que a maneira de negociar das organizações evoluiu, sobretudo com a implementação do “Método de Harvard”. Tal método preconiza que as pessoas, tratadas como participantes, não como oponentes, devem ser separadas do problema e concentrarem-se nos interesses e não nas posições. Além disso, devem-se criar várias possibilidades antes de se decidir, insistindo-se em um resultado objetivo. Percebe-se que, atualmente, a ideia de negociar deve ser separada da ideia de discutir, de manipular, de ser agressivo. Assim, para se negociar é necessário ter determinação e preparação.

Contudo, em que pese essa modernização do modo de negociar ou da forma como se concebe a negociação, é importante destacar que Robbins, Judge e Sobral (2010) frisa que dificilmente se observa a utilização da abordagem integrativa nas organizações. Para eles, as partes se desencorajam a partilhar informações durante as negociações, tendo em vista que no mais das vezes a confiança entre elas resta comprometida.

Por ser um processo, a negociação, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), segue, simplificada, em cinco passos: 1) preparação e planejamento; 2) definição das regras básicas; 3) esclarecimentos e justificativas; 4) barganha e solução de problemas; e 5) conclusão e implementação.

No primeiro passo, existem algumas questões que precisam ser analisadas e respondidas. Antes que a negociação propriamente dita tenha início, deve-se buscar descobrir qual a natureza do conflito, quem são os envolvidos e quais suas percepções sobre o conflito e o que se objetiva com a tratativa, por exemplo. Essas questões preliminares devem ser previamente respondidas para que se obtenha o máximo de informações possíveis para que se logre êxito e ambas as partes ganhem. Após serem coletadas essas informações, é necessário estabelecer uma estratégia de como utilizá-las. Nessa estratégia, deve-se determinar a “melhor alternativa sem acordo - MASA”, que servirá de parâmetro para a negociação. Para Robbins,

Judge e Sobral (2010, p. 453), “qualquer oferta acima de sua MASA é melhor que o impasse.” Além disso, o ideal é que se conheça a MASA do oponente.

Observadas essas orientações, passa-se para o segundo passo, que consiste em definir juntamente com o oponente as regras e os procedimentos a serem observados na negociação. É nessa etapa em que as partes começam a expor suas demandas e posições iniciais.

O passo seguinte é o dos esclarecimentos e justificativas. Nessa fase, as partes podem esclarecer seus pontos de vista e justificar seus pleitos iniciais. Aqui, é importante que as partes ofereçam mutuamente as informações que ajudem a fundamentar seus posicionamentos originais.

No penúltimo passo, a fase da barganha e solução de problemas, ocorre todas as tratativas para se chegar a um acordo e a etapa final da negociação, que é a fase da conclusão e implementação. Nela, formaliza-se o acordo, bem como se desenvolvem os procedimentos necessários para a sua implementação e monitoramento, os quais podem variar de um contrato formal a um aperto de mão.

Nessa linha, ao tratar da negociação como forma de resolver conflitos, abordou-se, conforme a classificação de Robbins, Judge e Sobral (2010), a negociação direta. Nos tópicos seguintes serão tratadas as outras técnicas (mediação, conciliação e arbitragem) que, no entender do autor, são modalidades de negociação com intervenção de terceiros. Contudo, aqui, optou-se por tratá-las separadamente.

2.5.2.2 Arbitragem

Apesar de ser um método antigo, utilizado no Brasil desde a colonização portuguesa, segundo Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), a arbitragem, com o advento da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, foi instituída e definida como um método eficaz na resolução de conflitos (BRASIL, 1996). É uma técnica heterocompositiva não imposta às partes, somente podendo ocorrer obrigatoriamente nos casos em que houver a cláusula compromissória ou o compromisso arbitral. O terceiro imparcial é o árbitro, aquele que é escolhido pelas partes, por sua especialidade e idoneidade, via de regra. Além disso, conforme previsto no artigo 1º da mencionada lei, os litígios passíveis de serem sanados por meio dela são os que versarem sobre direitos patrimoniais disponíveis.

O procedimento da arbitragem está previsto na referida lei, em seus artigos 19 a 22. Legalmente, considera-se que a arbitragem está instituída quando o(s) árbitro(s) aceita(m) a nomeação. Ela deve obedecer a um procedimento estabelecido pelas partes, sendo facultado

ao árbitro ou ao tribunal arbitral regulá-lo, caso não haja estipulação acerca do procedimento. Inicialmente, a conciliação será buscada como forma de resolver o impasse. Não sendo possível, será dado início a oitiva dos depoimentos das partes, das testemunhas, bem como será determinada, se for o caso, a realização de perícias e apresentação de outras provas.

Concluído o procedimento previsto no capítulo IV da lei, será proferida a sentença escrita, que, conforme o artigo 23, obedecerá o prazo estipulado pelas partes ou, se nada tiver sido convencionado, o prazo de seis meses, contados da instituição da arbitragem ou da substituição do árbitro. Na sentença arbitral, constará a responsabilidade das partes acerca das custas e despesas com a arbitragem, bem como sobre verba decorrente de litigância de má-fé, se for o caso, respeitadas as disposições da convenção de arbitragem, se houver (artigo 27).

A arbitragem é considerada encerrada após ser proferida a sentença arbitral, conforme artigo 29. A decisão é enviada às partes, que tomarão ciência e deverão comprovar o recebimento. No prazo de cinco dias a contar, via de regra, da notificação, a parte interessada poderá solicitar ao árbitro ou ao tribunal arbitral que corrija eventual erro material ou esclareça alguma obscuridade, dúvida ou contradição da sentença arbitral.

Reconhecida por Robbins, Judge e Sobral (2010) como uma das modalidades de negociação com a intervenção de terceiros, a arbitragem é uma técnica por meio da qual as partes conflitantes sempre sairão com uma solução. Ela pode ser tanto voluntária – quando solicitada pelas partes –, como compulsória – quando imposta por lei ou por contrato. Contudo, como é o árbitro quem decide, as partes podem sair plenamente satisfeitas ou não, fazendo o conflito ressurgir mais adiante. Assim, o papel do árbitro é, por meio da autoridade a ele conferida pelas partes, dirimir determinado conflito, ditando as regras do acordo.

2.5.2.3 Conciliação

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a conciliação é uma técnica de negociação que se vale de um conciliador, terceiro confiável capaz de estabelecer uma comunicação informal entre os oponentes. Além disso, levanta os fatos, interpreta as mensagens emitidas pelas partes e persuade os envolvidos a chegarem a um acordo.

O papel do conciliador é muito importante para sanar os problemas trazidos ao seu conhecimento, atuando de maneira ativa para que, conforme o seu entendimento do que é justo ou não, possa conduzir a sessão, interferindo e questionando os conflitantes. Apesar de não ter poder para decidir, ele pode sugerir, recomendar soluções, alertar a respeito dos riscos

da aceitação ou não de determinada proposta (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008).

Conforme Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 54), a conciliação é um método cooperativo de resolução do conflito que objetiva pôr fim ao conflito manifesto, não buscando solucionar os níveis e os conteúdos mais profundos e ocultos do conflito. Ainda para os autores, “[...] a conciliação aplica-se vantajosamente a conflitos novos, em que às partes não interessa relacionamento futuro, e o envolvimento emocional, se existir, será transitório e circunstancial.”

Nesse sentido, verifica-se que para resolver conflitos mais antigos e duradouros, em que as partes manterão relacionamento após a tomada da decisão, a conciliação talvez não seja tão adequada. Por não buscar sanar as questões profundas e ocultas da situação, as relações podem ficar comprometidas, vez que, se encarada como uma mera negociação, a comunicação pode não ser tão eficaz e ela pode tornar-se um instrumento de luta pelo poder.

2.5.2.4 Mediação

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 341), a mediação é exercida por um mediador que “[...] é um terceiro neutro que facilita uma solução negociada por meio do emprego da razão e da persuasão, da sugestão de alternativas e assim por diante.” Para eles, tal técnica é um tipo de negociação, adequada para conflitos em níveis mais moderados. Para Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 60), ela é “[...] o método mais recomendável nas situações crônicas, com elevado envolvimento emocional e necessidade de preservar os relacionamentos”.

O parágrafo único do artigo 1º da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, traz seu conceito legal: “considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.” (BRASIL, 2015). Em conformidade com o artigo 2º do dispositivo legal mencionado, verifica-se que a mediação é regida pelos seguintes princípios: imparcialidade do mediador; isonomia entre as partes; oralidade; informalidade; autonomia da vontade das partes; busca do consenso; confidencialidade; boa-fé. Daí se depreende que é perfeitamente aplicável na solução dos conflitos internos de uma empresa.

Pode-se afirmar que, tais princípios norteadores se confundem com as vantagens que podem ser apontadas ao se eleger a mediação como técnica de resolução de conflitos. Da

análise dos princípios elencados, é possível fazer as inferências a seguir expostas. O fato de o mediador ser imparcial facilita o diálogo entre as partes, que devem receber tratamento isonômico e ter respeitada sua vontade. A presença do terceiro que medeia serve exclusivamente ao bem das partes, no sentido de favorecer a busca pela resolução do conflito, respeitando a autonomia dos envolvidos, sob o manto da confidencialidade. Caso não haja consenso e as partes não deliberem e não consigam pactuar um acordo, não será o mediador quem trará soluções. Além dessas vantagens, pode-se destacar que a mediação tende a ser mais célere, representando para a empresa menos custos, tanto emocionais, quanto financeiros.

Com o aumento das demandas judiciais, que acarretam o crescente gasto das empresas com custas e indenizações dentre outros prejuízos que se sobrepõe aos financeiros, como os danos à imagem da empresa, queda na produtividade, é natural que medidas internas de gestão sejam voltadas a minimizar o impacto dos conflitos internos, que podem culminar eventualmente em processos judiciais. O advento da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, ajuda a concretizar esse ideal (BRASIL, 2015). Para Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), a mediação deve ser aplicada nos casos em que, embora haja componentes emocionais crônicos do conflito, seja necessária a continuidade do relacionamento entre os envolvidos. Verifica-se, portanto a viabilidade de aplicação da mediação nas empresas. Considerando que o conflito surge da interação entre pessoas ou grupo de pessoas e tendo em vista que as relações interpessoais e intergrupais são indispensáveis à existência e ao funcionamento de uma empresa, a preservação das relações será, via de regra, almejada. São 12 as áreas de aplicação da mediação: ambiental, comunitária, vizinhança, cível, societária, comercial, esportiva, escolar, familiar, trabalhista, organizacional e empresarial.

Para os fins do presente trabalho, interessa a mediação organizacional e sua aplicação aos conflitos internos à organização. Assim, de acordo com a classificação adotada por Fiorelli, Fiorelli e Malhadas (2008), quanto aos conflitos internos, tem-se a mediação pode ser utilizada para solucionar conflitos societários, de autoridade ou de poder, e estruturais.

Ante o exposto, apresentado referencial teórico que serviu de embasamento para o presente estudo, passou-se, no próximo capítulo, a apresentar os aspectos metodológicos que viabilizaram esta pesquisa.

3 MATERIAL E MÉTODOS

O presente capítulo foi estruturado em seis seções, nas quais a pesquisa foi apresentada, seguindo a seguinte ordem: tipo de pesquisa; variáveis de estudo; universo de estudo e amostra; técnicas de coletas de dados, subdividido em pré-teste e versão final do instrumento; estratégia de coleta; e estratégia de análise.

3.1 TIPO DE PESQUISA

No presente tópico, será apresentada a classificação da pesquisa quanto à sua natureza, aos seus objetivos, aos métodos empregados e à abordagem.

Quanto à natureza, a pesquisa classificou-se como empírica. Segundo Demo (2000), esse tipo de pesquisa busca compreender a realidade observada, analisando os dados. Embora a presente pesquisa buscasse obter novos conhecimentos sobre a questão da solução de conflitos nas empresas de Mossoró/RN, o resultado obtido não impactou de maneira imediata e concreta na realidade objetiva. Contudo, pelos resultados obtidos poderá servir para fundamentar estudos que proponham a implementação e o estímulo da utilização institucionalizada de técnicas de resolução de conflitos.

Quanto aos objetivos, classificou-se a pesquisa como exploratória e descritiva. Por esta pesquisa, buscou-se familiarizar-se com a problemática estudada, para que, se reconhecendo a realidade recortada e descrevendo-a, seja possível se verificar a importância de estudá-la (SANTOS, 2015). Com isso, futuramente, o estudo produzido poderá subsidiar e embasar outros estudos e ações em prol da implementação e difusão de técnicas de resolução de conflitos mais estruturadas nas organizações.

O método/procedimento escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi o levantamento ou *survey*. Conforme Gil (2010), os levantamentos apresentam como vantagem: o conhecimento direto da realidade, sem tanta intervenção subjetiva do pesquisador; a rapidez e a economia; e a possibilidade de quantificação. Contudo, suas principais limitações consistem na: ênfase nos aspectos perceptivos, relacionados à percepção dos sujeitos e que, por isso, podem interferir no resultado; pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, visto que os dados obtidos se referem mais aos indivíduos; limitada apreensão do processo de mudança, oferecendo uma visão estática do problema estudado.

Reunidas às classificações anteriores, embora se considere que as abordagens quantitativa e qualitativa não podem ser vistas como contraditórias, mas como

complementares, verificou-se que a abordagem mais adequada para o êxito desta pesquisa é a quantitativa.

Conforme o exposto por Minayo e Sanches (1993, p. 247), a abordagem quantitativa “[...] tem como campo de práticas e objetivos trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. Deve ser utilizada para abarcar, do ponto de vista social, grandes aglomerados de dados, de conjuntos demográficos, por exemplo, classificando-os e tornando-os inteligíveis através de variáveis.” Nos dizeres de Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 43): “o alcance final dos estudos quantitativos consiste, muitas vezes, em compreender um fenômeno social complexo. O importante não é **apenas** medir as variáveis envolvidas nesse fenômeno, mas entendê-lo.” (grifo da autora).

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Com vistas aos fins apresentados, cumpre definir as variáveis desta pesquisa, que se dividiram em: conflitos internos e as técnicas de resolução de conflitos; e as variáveis de caracterização da empresa, tais como tempo de funcionamento; porte; setor; ramo; e número de sócios.

Conflito foi concebido como um processo normalmente instalado após um dos envolvidos perceberem, equivocadamente ou não, uma alteração na realidade, pela identificação de condições - geralmente relacionadas à comunicação, estrutura, variáveis pessoais. Tal alteração deve ser capaz de gerar divergências entre as partes (McINTYRE, 2007; ROBBINS, 2005; MOSCOVICI, 1996; FIORELLI, FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008; PEREIRA, 2014; ALMÉRI; BARBOSA; NASCIMENTO, 2014).

Em especial, para efeito desta, privilegiaram-se os conflitos internos; sejam interpessoais, intragrupais, intergrupais, societários, estruturais, e de autoridade ou de poder; identificados nas organizações participantes. Contudo, a classificação que norteou e serviu de arcabouço para a elaboração do instrumento da presente pesquisa foi a proposta por Robbins (2009), segundo a qual os conflitos se classificam em: de relacionamento, de tarefa e de processo. Tais conflitos foram medidos de acordo com o grau de frequência em que os respondentes avaliavam que esse conflito acontece em sua empresa, por meio de uma escala Likert, com a variação de cinco níveis: nunca (1); raramente (2); às vezes (3); frequentemente (4) e sempre (5).

Em complemento, técnicas de resolução de conflitos comportam todos os métodos utilizados no interior das organizações participantes que objetivassem sanar aqueles conflitos

internos evidenciados. Foram trabalhadas 14 técnicas; divididas em: técnicas informais, que totalizam 9 (resolução de problemas; metas superordenadas; expansão de recursos; não-enfrentamento; suavização; concessão; comando autoritário; alteração das variáveis humanas; alteração de variáveis estruturais) e técnicas formais, que totalizam 5 (negociação distributiva; negociação integrativa; arbitragem; conciliação; mediação) (ROBBINS, 2009; FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008; MOREIRA 2012; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; GEORGE; JONES, 2008). As 18 técnicas foram medidas quanto à sua adoção ou não na empresa, na visão de seus respondentes, para resolução de seus conflitos.

As demais variáveis que serviram para caracterizar as empresas foram tratadas da forma a seguir detalhada. O tempo de funcionamento, inicialmente informado em anos completos, foi dividido em cinco grupos de empresas; aquelas funcionando: de 0 a 5 anos; de 6 a 10 anos; 11 a 20 anos; 21 a 30 anos; por mais de 30 anos. O número de sócios foi baseado na autodeclaração das empresas, que a priori consistiu em um número ordinal e depois dividido em dois grupos de empresas: as que têm apenas um proprietário e a que têm dois ou mais sócios. O ramo de atividade foi, inicialmente, definido conforme a autodeclaração das empresas participantes, e agrupadas tendo como referência a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (IBGE, 2007). O porte da empresa foi definido segundo o número de funcionários e o setor de atividade, a partir de uma classificação do Sebrae (Quadro 1).

Quadro 1 – Definição do Porte, segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços
Microempresa (ME)	Até 9 empregados
Empresa de pequeno porte (EPP)	De 10 a 49 empregados
Empresas de médio porte	De 50 a 99 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados

Fonte: Sebrae (2018, p. 17)

3.3 UNIVERSO DE ESTUDO E AMOSTRA

Na ausência de uma lista completa oficial em que constassem todas as empresas da cidade de Mossoró/RN, optou-se por considerar o universo da pesquisa com base no cadastro da Câmara de Dirigentes Lojistas de Mossoró/RN (CDL Mossoró/RN), associação de lojistas existente em todo o Brasil, com base territorial nos municípios.

Em contato estabelecido por meio de e-mail, o CDL Mossoró/RN forneceu a lista de associados, atualizada em janeiro de 2018, com 507 registros. Contudo, 159 foram excluídos da pesquisa, pelas razões a seguir expostas: os associados duplicados na lista (2); os que não

eram empresas (5); os que não tinham sede na zona urbana da cidade de Mossoró (47); os cadastrados como pessoa física (5); os que haviam encerrado as atividades (2); não eram empresas comerciais (98). Assim, restaram 348 registros.

Em posse desses dados, conhecido o universo, a próxima etapa foi calcular o tamanho da amostra representativa, ou seja, calcular o número mínimo necessário de participantes para poder inferir os resultados desse estudo para a população de empresas de Mossoró.

Pelo método baseado no nível de confiança e no erro de estimação permitido, chegou-se ao número da amostra com a utilização da fórmula $n = \frac{(N \cdot \sigma^2 \cdot p \cdot q)}{[E^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q]}$, onde: **n** é o tamanho da amostra; **N** é o tamanho da população; **σ** é o nível de confiança, em número de desvios (90%=1, 95%=2 e 99%=3); **p** é a proporção das características pesquisadas no universo, em %; **q** é a proporção do universo que não possui a característica pesquisada ($q=1-p$), em %; **E** é o erro de estimação permitido (RICHARDSON, 2017). Considerando-se o erro de estimação máximo permitido para pesquisas sociais, **E = 5%**, os resultados obtidos foram: para $\sigma = 1$, $n = 78$; para $\sigma = 2$, $n = 186$; para $\sigma = 3$, $n = 251$.

Ao final da pesquisa, após a aplicação do instrumento, obteve-se 81 questionários válidos, respondidos pelas empresas participantes. Frise-se que tal número corresponde a um nível de confiança de mais de 90%.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização da presente pesquisa, foi elaborado um instrumento de coleta. A técnica de coleta de dados inicialmente pensada para a realização deste trabalho foi o formulário, elaborado pela autora considerando as variáveis da pesquisa. Sua aplicação dependia do contato direto e pessoal entre pesquisador e informante. Contudo, como será detalhado posteriormente, a técnica utilizada foi o questionário.

3.4.1 Pré-teste da versão preliminar do instrumento

Como forma de avaliar o instrumento pretendido e formulado, realizou-se o pré-teste, nos dias 2 e 3 de outubro de 2017. Este foi aplicado em três empresas sediadas em Fortaleza/CE e respondido por pessoas que exerciam cargos de gestão. A razão de se ter aplicado em cidade distinta de onde a pesquisa foi realizada consiste na importância de não se restringir o número das empresas participantes.

A primeira versão do questionário era composta por 41 perguntas divididas em 4 blocos. Durante a aplicação do referido instrumento, verificou-se que de um modo geral as perguntas que causaram dúvidas e questionamentos foram praticamente as mesmas. O tempo médio de respostas foi de 15 minutos.

Pela aplicação do pré-teste, percebeu-se a necessidade de fazer algumas reformulações nas indagações, bem como revisar a parte gramatical de outras. As informações foram prestadas, as observações feitas e algumas sugestões foram acatadas. Feitas as considerações pelos informantes e procedidas às alterações necessárias, chegou-se à versão final do instrumento aplicado na presente pesquisa.

3.4.2 Versão final do instrumento

O instrumento elaborado, constante no Apêndice deste trabalho, consiste em um conjunto de 42 questões, divididas em 4 blocos.

No primeiro bloco, constam cinco perguntas gerais sobre a empresa: ramo de atividade; setor de atividade; número de empregados; número de sócios e tempo de funcionamento. No segundo, estão adicionadas mais cinco perguntas relacionadas aos informantes: cargo ocupado; tempo no cargo; nível de instrução; idade e sexo.

No terceiro bloco estão 18 itens a serem respondidos de acordo com uma escala de Likert, baseada na frequência (nunca - 1, raramente - 2, às vezes - 3, frequentemente - 4, sempre - 5).

A definição operacional da variável “conflitos internos” fundamentou as questões formuladas nos itens 1 a 18, referentes aos tipos de conflitos. Pela verificação da frequência com que o conflito interno ocorre nas empresas, pode-se mensurá-lo e descobrir quais os conflitos internos mais comuns.

Os conflitos internos (de tarefa, de processo e de relacionamento) – sejam interpessoais, intragrupais, intergrupais, societários, estruturais, e de autoridade ou de poder; identificados nas organizações participantes deram ensejo às questões do terceiro bloco (1TC, relacionamento interpessoal; 2TC, relacionamento intragrupal; 3TC, relacionamento intergrupar; 4TC, relacionamento societário; 5TC, relacionamento estrutural; 6TC, relacionamento de autoridade; 7TC, de tarefa interpessoal; 8TC, tarefa intragrupal; 9TC, tarefa intergrupar; 10TC, tarefa societário; 11TC, tarefa estrutural; 12TC, tarefa de autoridade; 13TC, processo interpessoal; 14TC, processo intragrupal; 15TC, processo intergrupar; 16TC,

processo societário; 17TC, processo estrutural; 18TC, processo de autoridade), conforme especificado no Quadro 2.

Quadro 2 – Itens do terceiro bloco do instrumento, em relação aos tipos de conflitos

Tipos de Conflitos	Relacionamento	Tarefa	Processo
Interpessoal	1. Com que frequência acontecem conflitos entre as pessoas que trabalham na empresa?	7. Com que frequência há conflitos, entre as pessoas que trabalham na empresa, em virtude do conteúdo e dos objetivos do trabalho?	13. Com que frequência percebem-se conflitos entre as pessoas que trabalham na empresa pela forma como o trabalho é realizado?
Intragrupal	2. Com que frequência ocorrem conflitos entre as pessoas de um mesmo setor?	8. Com que frequência há conflitos, entre as pessoas de um mesmo setor, em virtude do conteúdo e aos objetivos do trabalho?	14. Com que frequência ocorrem conflitos entre as pessoas de um mesmo setor devido a forma como o trabalho é realizado?
Intergrupar	3. Com que frequência há conflitos entre os setores?	9. Com que frequência há conflitos, entre os setores, em virtude do conteúdo e aos objetivos do trabalho?	15. Com que frequência há conflitos entre os setores pela forma como o trabalho é realizado?
Societário	4. Com que frequência identificam-se, entre as pessoas, conflitos decorrentes das decisões dos sócios (quanto às mudanças na constituição da empresa, distribuição de dividendos, alterações no quadro social, aquisição de bens)?	10. Com que frequência ocorrem conflitos decorrentes da repercussão das decisões dos sócios, que interferem no conteúdo e nos objetivos do trabalho?	16. Com que frequência identificam-se conflitos gerados pelas decisões dos sócios, que interferem na forma como o trabalho é realizado?
Estrutural	5. Com que frequência identificam-se, entre as pessoas, conflitos relacionados à estrutura formal da empresa, às estratégias de atuação e aos aspectos éticos?	11. Com que frequência ocorrem conflitos relacionados à estrutura formal da empresa, às estratégias de atuação e aos aspectos éticos, por interferirem no conteúdo e nos objetivos do trabalho?	17. Com que frequência ocorrem conflitos gerados pela estrutura formal da empresa, pelas estratégias de atuação e pelos aspectos éticos, que interferem na forma como o trabalho é realizado?
De Autoridade	6. Com que frequência identificam-se, entre as pessoas, conflitos decorrentes de divergências entre os objetivos gerais da empresa e as metas setoriais?	12. Com que frequência acontecem conflitos entre as pessoas em decorrência das divergências entre os objetivos gerais da empresa e as metas setoriais, que interferem no conteúdo e nos objetivos do trabalho?	18. Com que frequência acontecem conflitos em decorrência das divergências entre os objetivos gerais da empresa e as metas setoriais, que interferem na forma como o trabalho é realizado?

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No quarto bloco encontram-se mais 14 questões que faz referência a uma lista de técnicas de resolução de conflitos; na qual o respondente tem a opção de marcar sim ou não

para aquelas que são adotadas pela empresa analisada. Na lista constam: nove técnicas informais (resolução de problemas, 1TRC; metas superordenadas, 2TRC; expansão de recursos, 3TRC; não-enfrentamento, 4TRC; suavização, 5TRC; concessão, 6TRC; comando autoritário, 7TRC; alteração das variáveis humanas, 8TRC; alteração de variáveis estruturais, 9TRC) e cinco técnicas formais (negociação integrativa, 10TRC; negociação distributiva, 11TRC; arbitragem, 12TRC; conciliação, 13TRC; mediação, 14TRC) (Ver Quadro 3).

Quadro 3 - Itens do quarto bloco do instrumento, em relação aos tipos de técnicas

TÉCNICAS INFORMAIS	Itens
Resolução de problemas	1. Os conflitos são resolvidos através de encontros entre as partes envolvidas, para que, através de uma discussão aberta, elas identifiquem o problema e resolvam-no?
Metas superordenadas	2. Os conflitos são resolvidos pelo estabelecimento de uma meta compartilhada entre as partes conflitantes, de modo que somente possa ser resolvido se houver a colaboração dos envolvidos?
Expansão de recursos	3. Os conflitos são resolvidos pela expansão dos recursos, para que se propicie uma solução positiva em que todos possam ganhar?
Não-enfrentamento	4. Os conflitos são resolvidos suprimindo-os ou fugindo-se deles?
Suavização	5. Os conflitos são resolvidos pela suavização das diferenças entre as partes e pela valorização dos interesses comuns?
Concessão	6. Os conflitos são resolvidos quando os envolvidos abrem mão de algo importante reciprocamente?
Comando autoritário	7. Os conflitos são resolvidos por uma deliberação do administrador ou da administração, que comunica os envolvidos da solução, sem que estes participem de forma ativa?
Alteração das variáveis humanas	8. Os conflitos são resolvidos pela utilização de artifícios que promovam e propiciem a alteração de atitudes e comportamentos causadores de conflitos?
Alteração de variáveis estruturais	9. Os conflitos são resolvidos pela alteração da estrutura formal da organização e dos padrões com que as partes conflitantes interagem entre si?
TÉCNICAS FORMAIS	Itens
Negociação integrativa	10. Os conflitos são resolvidos pelas partes interdependentes, que decidem em conjunto como alocar recursos escassos, visando aumentar o montante disputado de forma que todos ganhem?
Negociação distributiva	11. Os conflitos são resolvidos pelas partes interdependentes, que decidem como alocar recursos escassos, no entanto cada parte buscar conseguir o máximo de vantagens para si, em detrimento da outra?
Arbitragem	12. Os conflitos são resolvidos por um terceiro com poder decisório, escolhido pelas partes, para decidi-los, ditando as regras do acordo?
Conciliação	13. Os conflitos são resolvidos com o auxílio de um terceiro imparcial, sem poder decisório, que auxilia as partes a chegarem a um acordo?
Mediação	14. Os conflitos são resolvidos com o auxílio de um terceiro imparcial sem poder decisório, escolhido ou aceito pelas partes, que as estimula a identificar ou desenvolver as soluções consensuais?

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Ao final, no instrumento há um campo para que, em sendo necessário e possível, sejam feitos apontamentos, observações e comentários.

3.5 ESTRATÉGIA DE COLETA

Em posse do instrumento devidamente reformulado, foram estabelecidos os contatos pessoalmente com as empresas constantes na lista fornecida pelo CDL. Ao longo dos meses de Janeiro/2018 até Maio/2018, foi realizada a coleta dos dados.

Adotando o critério da conveniência, a cada dia de coleta traçava-se uma rota de distribuição dos questionários, conforme os endereços fornecidos na lista. Isso visava a tornar mais ágil a coleta das informações, bem como minimizar os custos, sobretudo gastos com transporte.

Em posse do questionário, chegava-se nas empresas potencialmente participantes. Identificava-se como estudante/pesquisador e pedia-se para conversar com os gestores mais ligados ao setor de recursos humanos, para que se pudesse explicar do que se tratava a pesquisa, entregar o questionário e sanar eventuais dúvidas quanto ao preenchimento. Quando não era possível, ou por não existir esse cargo ou porque ele indicava outra pessoa, tratava-se com as pessoas que possuísem competências e conhecimento da empresa para respondê-la.

Inicialmente, a pesquisadora procurava obter as respostas imediatamente, para que não fosse necessário retornar à empresa novamente. Preferencialmente, de acordo com a disponibilidade dos informantes, buscou-se o pronto preenchimento do instrumento. Contudo, observou-se que este ponto estava sendo óbice à obtenção das respostas, visto que, como a pesquisa estava sendo realizada em horário comercial e de expediente, muitas pessoas estavam se recusando a participar, alegando falta de tempo para responder imediatamente. Diante de tal constatação, passou a ser facultada aos participantes a disponibilização do instrumento para que fosse preenchido posteriormente e devolvido, em prazo acordado.

Em que pese tal solução ter facilitado o preenchimento de muitos instrumentos, ela trouxe algumas perdas, tendo em vista que em muitos locais a data aprazada não era cumprida, levando a serem necessárias várias idas ao estabelecimento para que se pudesse receber o questionário.

Ao todo foram entregues 160 questionários nas empresas. Contudo, diante dos percalços apresentados, 79 questionários foram eliminados, restando para efeito de análise 81 questionários. Os motivos da eliminação foram: 19 foram preenchidos pela autora, na forma de formulário; 15 foram devolvidos com preenchimento incompleto e/ou inadequado; e 45 não foram devolvidos ou devolvidos em branco. Assim, os 81 questionários, organizados de forma mais padronizada, foram autopreenchidos por informantes, com competência para tal.

3.6 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE

Após a conclusão da coleta dos dados, passou-se a tabulação dos dados obtidos nas 81 empresas. Os questionários foram aleatoriamente ordenados, receberam um número e tiveram os dados transcritos para uma planilha do programa Excel, para posteriormente serem lançados no *Statistical Package for Social Science for Windows* (SPSS).

Os dados do primeiro bloco, referentes às perguntas gerais sobre a empresa, foram tabulados da seguinte forma. Os dados do item 1 (ramo de atividade) foram elencados e receberam uma numeração correspondente. Os dados dos itens 2 (setor de atividade) e 3 (número de empregados) foram fundidos para compor a classificação do Sebrae (2018) quanto ao porte da empresa, sendo: 1, microempresa; 2, pequena; 3, média; 4, grande. Quando considerado o item 2, isoladamente, atribuiu-se: 1, comércio; 2, comércio e serviços; 3, comércio e indústria. No item 4 (número de sócios), atribuiu-se 0, correspondendo à resposta não (para empresas sem sócio) e 1, correspondendo à resposta sim (para empresas com sócio). No item 5 (tempo de funcionamento da empresa), foi atribuído 1, para empresas com funcionamento de 0 até 5 anos; 2, para empresas com mais de 5 até 10 anos; 3, para empresas com mais de 10 até 20 anos; 4, para empresas com mais de 20 até 30 anos; e 5, para empresas com mais de 30 anos de funcionamento.

Os dados do segundo bloco, relacionados às perguntas sobre o informante, foram tabulados de forma semelhante. Os do item 1 (cargo ocupado), foram listados e numerados. Os do item 2 (tempo no cargo) foram transcritos de forma semelhante ao tempo de funcionamento da empresa. Os do item 3 (nível de instrução) foram listados de forma ordenada como: pós-graduação; superior completo; superior incompleto; médio completo; médio incompleto; fundamental. Os do item 4 (idade) receberam a numeração exata. Por fim, aos do item 5 (sexo) foram atribuídos 1, para feminino e 2, para masculino.

Com relação aos dados do terceiro bloco, relativo aos tipos de conflitos, a partir das marcações realizadas, atribuiu-se o número correspondente à legenda já constante do questionário, conforme a frequência com que o conflito ocorria: 1, equivalente ao nunca; 2, ao raramente; 3, ao às vezes; 4, ao frequentemente; 5, ao sempre. Quanto aos dados do quarto bloco, referente às técnicas de resolução de conflitos, atribuiu-se valor 1 para as respostas sim e 0 para as respostas não. Frise-se por oportuno que os itens que não possuíam respostas no questionário foram deixados em branco na planilha.

Após os dados serem exportados para o programa SPSS, realizou-se análise exploratória dos dados, através de análise fatorial e de confiabilidade do terceiro bloco do

instrumento para identificar o agrupamento de itens por fatores e analisar o grau de consistência do instrumento desenvolvido e seus respectivos fatores. Também foi realizado o teste de normalidade para identificar qual técnica de análise deveria ser utilizada, se paramétrica ou não paramétrica. Na sequência, realizaram-se: a análise descritiva, para caracterizar a amostra e alcançar os 1º e 2º objetivos específicos; a análise de variância, para responder aos 3º e 4º objetivos específicos; e a análise de correlação para atingir o 5º objetivo específico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos pela análise dos dados colhidos na presente pesquisa. Para tanto, este capítulo divide-se em sete partes: análise exploratória dos dados, composta de análise fatorial, análise de confiabilidade e teste de normalidade; caracterização da amostra e dos informantes; análise dos tipos de conflitos internos; análise das técnicas de resolução de conflitos; análise da relação entre os conflitos internos e as técnicas de resolução de conflitos; análise da relação entre as características das empresas e os conflitos internos; e análise da relação entre as características das empresas e as técnicas de resolução de conflitos.

4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO TERCEIRO BLOCO DO INSTRUMENTO

No presente estudo, para a elaboração do terceiro bloco do instrumento de pesquisa, tomou-se como base a classificação de Robbins (2009), relacionando-a com as demais classificações, já expostas. Trabalhou-se com os conflitos de relacionamento, de tarefa e de processos, com vista nos conflitos internos, neles incluídos os interpessoais, intragrupais, intergrupais, societários, estruturais, e de autoridade ou de poder, identificados nas empresas que participaram da presente pesquisa. Contudo, quando da análise exploratória dos dados, após a realização da análise fatorial, percebeu-se que a classificação mais adequada era a proposta por Martins, Abad e Peiró (2014), segundo a qual existem dois tipos de conflitos: os de relacionamento e os de tarefa, neles incluídos os de processo.

Como forma de detalhar a referida análise, é importante frisar que, de acordo com Laros (2004), a análise fatorial é o procedimento mais utilizado na construção, revisão e avaliação de instrumentos psicológicos, como é o caso deste. Além disso, de forma exploratória, tem como funções identificar as dimensões subjacentes que representam os construtos teóricos do instrumento e reduzir os dados. Para avaliar a qualidade dos resultados de uma análise fatorial levam-se em conta: o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO); o teste de Esfericidade de Bartlett e a Comunalidade.

O teste KMO indica a proporção de variância dos itens (variáveis) que pode ser explicada por uma variável latente. Varia entre 0 e 1: quanto mais próximo de 1, mais adequados são os dados para uma análise fatorial. O teste de Esfericidade de Bartlett avalia em que medida a matriz de (co)variância é similar a uma matriz-identidade. Para tanto, deve apresentar uma significância menor que 0,05. A Comunalidade indica o nível de associação

entre a variável (item) e os fatores extraídos, razão pela qual se esperam valores iguais ou maiores que 0,50. Os itens com valores menores devem ser excluídos.

Quando estes índices apresentam valores aceitáveis, passa-se a interpretação dos resultados da análise fatorial propriamente dita. Tais resultados devem agrupar os itens em fatores, com Cargas Fatoriais, que são as porcentagens de quanta covariância há entre cada fator e variável (item). Elas variam entre -1,00 e +1,00, sendo ideal que os valores apresentados estejam acima de 0,30. A Variância Explicada Total - que se refere à porção de variância comum que um fator, ou um conjunto de fatores, consegue extrair de um determinado conjunto de dados – deve ter valores entre 30% a 80% (DAMASIO, 2012; LAROS, 2004).

Na presente pesquisa, após a exclusão dos itens (4, 5, 6, 11,12 e 13), os resultados da análise fatorial apresentados foram: KMO, de 0,860; um teste de Esfericidade de Bartlett com significância de 0,00; e índices de Comunalidade, para os 12 itens restantes, maiores que 0,50. Considerando tais resultados, utilizaram-se o método de extração de Análise dos Componentes Principais e o método de Rotação Varimax, que sugeriram a existência de dois fatores, denominados como: Fator 1- Relacionamento, com os itens 1, 2, 3, 7, 8 e 14; e o Fator 2 – Tarefa, com os itens 10, 11, 12, 16, 17 e 18. Vale salientar que a Carga Fatorial de todos os itens em seus respectivos fatores foi maior que 0,50 e que a Variância Explicada Total para esses dois fatores foi de 67% (DAMASIO, 2012).

Após a extração dos dois fatores, realizou-se a análise de confiabilidade. Segundo Hair Jr. et al (2009, p.126), “confiabilidade é uma avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável”, ou seja, mede a consistência interna do instrumento. Assim, a confiabilidade do instrumento, referente ao terceiro bloco, dos conflitos, foi medida através do alfa de Cronbach (α), que segundo os mesmos autores (2009, p.100), é a “medida de *confiabilidade* que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade”. Os resultados da análise de confiabilidade apresentados na Tabela 1, mostram que a confiabilidade das escalas referente aos tipos de conflito é alta.

Tabela 1 - Análise de Confiabilidade do terceiro bloco do instrumento

Tipo de conflito	alfa de Cronbach (α)	Número de itens
Fator 1 – Relacionamento	0,881	6 (1, 2, 3, 7, 8, 14)
Fator 2 – Tarefa	0,901	6 (10, 11, 12, 16, 17, 18)

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Para verificar a normalidade dos resultados, realizou-se o Teste de Kolmogorov-Smirnov (KS), que calcula a significância das diferenças em relação à distribuição normal

(HAIR JR. et al, 2009). Considerando-se que a normalidade, de acordo com os autores (2009, p.82) “(...) se refere à forma da distribuição de dados para uma variável métrica e individual e sua correspondência com a distribuição normal”. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 2, verificou-se a normalidade dos dados para esta amostra, refletida nos seguintes resultados, com $p > 0,05$:

Tabela 2 - Teste de Kolmogorov-Smirnov (KS) do terceiro bloco do instrumento

Tipo de conflito	Valor do p
Relacionamento	0,233
Tarefa	0,775

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Com base nesse resultado, optou-se pela análise paramétrica, de forma mais específica a Análise de Variância (ANOVA). A ANOVA é uma técnica estatística utilizada para determinar se as amostras são oriundas de populações com médias iguais, isto é, se as médias de grupos são significativamente diferentes (HAIR JR. et al, 2009). Tal análise será detalhada em momento oportuno.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E DOS INFORMANTES

As informações a seguir expostas caracterizam a amostra estudada, com base nos dados colhidos nos primeiro e segundo blocos do questionário. Assim, tem-se que das informações gerais sobre as empresas participantes, pelas questões do primeiro bloco, participaram da pesquisa empresas de 25 ramos diferentes; sendo o ramo de atividade mais frequente, com 14,8%, o relacionado às peças de motos e veículos automotores.

Em relação ao número de empregados, observou-se que das empresas participantes houve grande variação de 1 a 304 empregados, perfazendo uma média de aproximadamente 25 funcionários. O maior percentual, todavia, foi o de 11,1%, correspondente a empresas com 3 empregados. Assim, com relação ao porte da empresa, conforme mencionada classificação do Sebrae, que relaciona o número de empregados com setor de atuação, percebeu-se que 48,1% são microempresas e 37% são pequenas empresas. As grandes empresas representaram apenas 4,9% do total.

Com relação ao tempo de funcionamento, o maior número de empresas estava na faixa entre 20 e 30 anos de funcionamento, perfazendo um total de 28,8%. Em segundo lugar, com 23,8%, foram as empresas que estavam entre 10 e 20 anos e em terceiro, com 22,5%, as com

mais de 30 anos de funcionamento. O tempo médio de funcionamento foi de aproximadamente 23 anos.

Quanto ao número de sócios, percebeu-se que houve variação de até cinco sócios por empresa. Contudo, 37% das empresas não possuem sócios e 63% possuem. O valor médio foi de aproximadamente dois sócios por empresa.

Em relação ao segundo bloco de questões, das informações obtidas quanto ao perfil dos informantes, obteve-se que 67,8% dos informantes ocupavam cargos de gestão, neles incluídos os cargos de proprietário, coordenador, diretor, gestor, supervisor, administrador, líder administrativo, gerente (gerente de vendas, gerente comercial, gerente administrativo, gerente financeiro, gerente operacional, gerente de pista). Do total de participantes, 12,3% eram os proprietários das empresas.

Quanto ao tempo ocupado no cargo, percebeu-se que houve uma variação de pessoas com menos de 1 ano até 52 anos. Outros dados importantes encontrados foram os referentes ao nível de instrução: 6,8% dos informantes são pós-graduados, 60,3% possuem nível superior completo e 12,3% possuem nível superior incompleto. Apenas 10,6% não teve acesso ao ensino superior. Por fim, é importante frisar que mais da metade dos informantes foram pessoas do sexo feminino, perfazendo o total de 54,3% dos informantes. Quanto à idade, houve variação de 18 a 80 anos, sendo a idade média dos informantes de aproximadamente 37 anos.

4.3 ANÁLISE DOS TIPOS DE CONFLITOS INTERNOS

Posteriormente, foram processadas as informações obtidas no terceiro bloco, referentes aos tipos de conflitos (TC). Os conflitos mais frequentes nas empresas pesquisadas foram os de relacionamento, seguidos dos de tarefa, que inclui os de processo. Os de relacionamento (valor da média=2,18) variaram na escala Likert entre raramente (2) e às vezes (3) e os de tarefa (valor da média=1,88), variando na mesma escala entre raramente (2) e nunca (1).

Em muitas empresas, quando da apresentação do tema, observou-se que ao se falar em conflitos, sobretudo as mais antigas, os participantes informavam que lá não havia conflitos. Em seguida, retrucavam que quem não se sentia satisfeito com o trabalho normalmente pedia demissão ou afirmavam que as “confusões” eram resolvidas pelo próprio gestor. Em outras empresas, houve a afirmação de que os conflitos listados nunca ocorriam, deixando transparecer a convicção de que o conflito é algo prejudicial e que deve ser evitado pela

adoção de regras locais específicas, baseadas na hierarquia. Além disso, percebeu-se que seguindo a classificação de Robbins (2009), os conflitos eram vistos, como disfuncionais, por interferirem negativamente na dinâmica da empresa.

Outra possível razão para essa concepção de que não ocorrem conflitos em determinadas empresas pode estar relacionada ao processo de instauração do conflito, composto de cinco etapas. Levando-se em conta que, segundo Robbins (2009), o conflito somente é considerado instalado no quarto estágio, depois de ter ocorrido uma série de fatos, é possível que, nas empresas cujos informantes dizem nunca os ter, os conflitos não existam, porque não foram sequer percebidos nos estágios anteriores.

4.4 ANÁLISE DAS TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Por fim, foram analisadas as informações obtidas no quarto bloco, referente às técnicas de conflitos (TRC). Pela análise dos dados, percebeu-se que as técnicas informais são as mais utilizadas; apenas 4,1% das empresas não utilizam nenhuma das técnicas informais, enquanto 28,6% não utilizam nenhuma das formais. Apenas 2,7% utilizam as nove técnicas informais e 3,9% das empresas utilizam todas as formais.

Em que pese não ser possível confrontar esta realidade com a teoria, visto que não se identificaram estudos específicos para tanto, tais resultados podem ser empiricamente pressupostos. Tendo em vista que as técnicas informais não requerem muita preparação para serem aplicadas e, muitas vezes, são intuitivamente aplicadas. Pelo exposto, é natural que as técnicas informais sejam mais aplicadas que as formais, que requerem maior preparação.

Seguindo a análise, verificou-se que o maior percentual, de 23%, estava nas empresas que utilizam seis das técnicas informais para resolução de conflitos. Em segundo, apareceram as empresas que utilizam quatro técnicas informais (20,3%), seguidas das que usam cinco (18,9%). Com relação às técnicas formais, 31,2% das empresas utilizam uma, enquanto 22,1% utilizam duas técnicas.

Além disso, buscou-se obter os percentuais de utilização de todas as técnicas individualmente, obtendo-se os seguintes resultados, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Percentual de utilização das técnicas de resolução de conflitos pelas empresas

Técnicas	Percentual de utilização
1TRC - Resolução de problemas	78,5%
2TRC - Metas superordenadas	64,6%

3TRC - Expansão de recursos	67,1%
4TRC - Não-enfrentamento	20,8%
5TRC – Suavização	66,7%
6TRC – Concessão	39,2%
7TRC - Comando autoritário	31,6%
8TRC - Alteração das variáveis humanas	64,6%
9TRC - Alteração das variáveis estruturais	27,3%
10TRC - Negociação integrativa	51,3%
11TRC - Negociação distributiva	21,5%
12TRC – Arbitragem	26,6%
13TRC – Conciliação	21,8%
14TRC – Mediação	21,5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Quando ordenadas as técnicas informais, de acordo com a maior utilização pelas empresas, observou-se que 78,5% das empresas usam a técnica conhecida como resolução de problemas; 67,1% usam expansão de recursos; 66,7% usam a suavização; 64,6%, utilizam as metas superordenadas, empatada com a alteração das variáveis humanas (64,6%); 39,2%, aplicam a concessão; 31,6%, valem-se do comando autoritário; 27,3% fazem a alteração de variáveis estruturais; 20,8% aplicam o não-enfrentamento.

Quanto à aplicação das técnicas formais, tem-se que: 51,3%, usam a negociação integrativa; 26,6%, valem-se da arbitragem; 21,8%, utilizam a conciliação; 21,5%, aplicam negociação distributiva, empatada com a mediação (21,5%) (Tabela 3).

Embora já se tenha mencionado que as técnicas mais utilizadas são as informais, importa destacar que ao se listarem todas as técnicas, conforme frequência de utilização, percebeu-se que as cinco primeiras técnicas mais utilizadas são técnicas informais. Contudo, verificou-se que a técnica formal, conhecida como negociação integrativa, foi a sexta mais utilizada no *ranking* geral, deixando para trás outras técnicas informais.

Aqui merece destaque o fato de a negociação integrativa ser mais utilizada que a distributiva, ainda que aquela figure como a sexta técnica mais utilizada. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), esse tipo de negociação, em que todos ganham, tem baixa aplicabilidade porque as condições necessárias para que ela aconteça são raramente encontradas nas empresas. Dificilmente as partes envolvidas conseguem ser francas e conseguem confiar umas nas outras, segundo os autores. Acredita-se, portanto, que essa realidade demonstrada na pesquisa indique uma evolução, ainda que discreta, na forma de se resolverem os conflitos internos empresariais. Certamente os dados demonstram ou

simplesmente se relacionam ao que foi suscitado na Contextualização deste trabalho, de que há uma tendência à atualização e à inovação das técnicas de resolução de conflitos.

4.5 ANÁLISE DE RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E OS TIPOS DE CONFLITOS

No presente tópico, utilizou-se ANOVA, com o objetivo de comparar as médias das variáveis: tipos de conflitos e características das empresas. Para tanto, foi realizada uma ANOVA para cada característica da empresa e os dois tipos de conflitos. Quando os valores de p foram menores ou iguais a 0,05, rejeitou-se a hipótese de que as médias entre os grupos são iguais. Nestes casos, quando se identificou que as médias entre dois ou mais grupos variavam significativamente, foi realizado o *post hoc* de Tukey HSD, com o objetivo de identificar em quais grupos incidem essa variação. Adicionalmente, para complementar estes dados, posteriormente, foi feita uma análise de correlação para avaliar e/ou confirmar a relação entre os conflitos e as características da empresa.

Primeiramente, buscou-se relacionar os tipos de conflitos e o tempo de funcionamento agrupado. Conforme os dados apresentados na Tabela 4, há um indicativo de variação da existência dos conflitos de tarefa entre os grupos de empresa quanto à faixa de funcionamento ($p=0,027$).

Tabela 4 - Relação entre tempo de funcionamento e tipos de conflitos - ANOVA

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p
Relacionamento	Entre Grupos	1,269	4	0,317	0,734	0,572
	Nos grupos	31,551	73	0,432		
	Total	32,821	77			
Tarefa (com processo)	Entre Grupos	4,250	4	1,063	2,906	0,027
	Nos grupos	26,325	72	0,366		
	Total	30,575	76			

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Com o *post hoc* de Tukey HSD, constatou-se que o grupo onde há mais conflitos de tarefa é o grupo das empresas com tempo de funcionamento entre 10 e 20 anos. Já as empresas com menos conflitos de tarefa são as que têm mais de 30 anos de funcionamento.

Na análise adicional, feita com os dados de tempo de funcionamento em anos, embora os valores do r tenham sido negativos indicando que quanto mais tempo de funcionamento menos a existência de conflitos de relacionamento ($r=-0,155$ e $p=0,176$) e de tarefa ($r=-0,186$ e $p=0,105$), não se percebeu correlação significativa. Tal resultado pode ser explicado pelo

fato de que na ANOVA, feita com o tempo de funcionamento por faixas, o grupo de empresas de tempo de funcionamento que apresentou uma maior existência de conflitos de tarefa nem foi a de maior, nem a de menor tempo, ao contrário foi o grupo de uma faixa intermediária.

Na sequência, relacionou-se o tipo de conflitos com o porte da empresa. De acordo com os dados expostos na Tabela 5, há uma variação entre o porte da empresa e a existência tanto dos conflitos de relacionamento ($p=0,008$) quanto dos conflitos de tarefa ($p=0,011$).

Tabela 5 - Relação entre porte e tipos de conflitos - ANOVA

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p
Relacionamento	Entre Grupos	5,121	3	1,707	4,273	0,008
	Nos grupos	29,959	75	0,399		
	Total	35,080	78			
Tarefa (com processo)	Entre Grupos	4,248	3	1,416	3,979	0,011
	Nos grupos	26,332	74	0,356		
	Total	30,580	77			

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Após a constatação da significância, foi feito o *post hoc* de Tukey HSD para se analisar a variação. Em relação aos conflitos de relacionamento, a média do grupo das microempresas variou em relação ao das pequenas e das grandes. A existência dos conflitos de relacionamentos é maior nas grandes empresas quando comparada com as microempresas. Já com relação aos conflitos de tarefa, os conflitos são menores nas microempresas em relação às pequenas empresas. O fato da diferença da existência de conflitos de relacionamento e de tarefa ser maior nas pequenas empresas do que nas microempresas pode ser explicada empiricamente pelo fato de nas pequenas empresas aumenta o número de pessoas e necessidade de divisão de tarefas e responsabilidades.

Por oportuno, frise-se que foi feita a análise adicional entre o tipo de conflito e a variável número de funcionários, sem tomar como base o porte. Obteve-se que existe correlação entre o número de funcionários e os conflitos de relacionamento ($r= 0,229$ e $p=0,042$). Não foi detectada correlação com os conflitos de tarefa ($r= 0,034$ e $p=0,766$). Tal constatação demonstra, algo empiricamente deduzível, que quanto maior o número de empregados, maior o número de pessoas e, conseqüentemente, maior a frequência de conflitos de relacionamento.

Com relação aos sócios, foi feito dois agrupamentos: das empresas sem sócio e das empresas com sócios. De acordo com os dados apresentados na Tabela 6, observou-se que a média dos conflitos de relacionamento variava entre os dois grupos ($p=0,041$).

Tabela 6 - Relação entre a existência de sócios e tipos de conflitos - ANOVA

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p
Relacionamento	Entre Grupos	1,865	1	1,865	4,323	0,041
	Nos grupos	33,215	77	0,431		
	Total	35,080	78			
Tarefa (com processo)	Entre Grupos	0,650	1	0,650	1,649	0,203
	Nos grupos	29,930	76	0,394		
	Total	30,580	77			

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Neste caso, como se tratava apenas de dois grupos, foi feito o comparativo de médias, pelo qual se percebeu que nas empresas que não têm sócios é menor o número de conflitos de relacionamento (sem sócio, média = 1,97; com sócio, média = 2,29).

A análise de correlação adicional foi feita levando-se em conta o número de sócio, que variou de 1 a 5. Nessa análise, não se percebeu correlação entre o número de sócios e os tipos de conflitos de relacionamento ($r= 0,165$ e $p=0,146$) e de tarefa ($r=0,015$ e $p=0,898$). Isso significa que a existência do conflito é maior com a empresa tem sócio, independente da sua quantidade, se dois, três ou mais.

Tais resultados, embora não encontre amparo na teoria, podem ser empiricamente deduzíveis e esperados. Quanto maior a quantidade de sócios, maior a chance de ter conflitos, visto que aumenta o número de pessoas se relacionando, para tomar decisões. Aumentando o número de pessoas decidindo poderá haver repercussão tanto nos relacionamentos, quanto nas tarefas – nos objetivos do trabalho e no modo como ele deve ser desempenhado.

4.6 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E AS TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Neste tópico, utilizou-se a ANOVA, para comparar as médias das variáveis técnicas de resolução de conflito com as características das empresas. O intuito foi de verificar se as características das empresas influenciam no tipo de técnicas de resolução de conflitos empregadas. Como já informado anteriormente, para que a diferença de médias entre os grupos de empresas seja considerada significativa, o valor de p deve ser igual ou menor que 0,05.

Não se encontrou relação significativa entre os tipos de técnicas agrupados e o tempo de funcionamento, conforme dados apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 -Relação entre tempo de funcionamento e técnicas - ANOVA

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p
Informais	Entre Grupos	33,754	4	8,438	2,072	0,094
	Nos grupos	276,986	68	4,073		
	Total	310,740	72			
Formais	Entre Grupos	7,821	4	1,955	1,135	0,347
	Nos grupos	122,337	71	1,723		
	Total	130,158	75			

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Contudo, quando as técnicas formais analisadas individualmente, verificou-se que a técnica do não enfrentamento é mais usada nas empresas com tempo de funcionamento de zero a cinco anos de funcionamento do que nas empresas com mais de 30 anos. Diante de tal realidade, trazida por este resultado, supõe-se que isso se deve ao fato de as empresas mais novas estarem mais conscientes das estratégias de resolução de conflitos, do que propriamente por usarem-na mais que as empresas mais antigas. Outra possibilidade relaciona-se ao fato de elas estarem se estruturando, no começo da trajetória e, ao se depararem com os vários conflitos e dificuldades se valerem de tal técnica como estratégia de sobrevivência.

Da mesma forma, quando se relacionou os tipos de técnicas agrupadas com o porte da empresa obteve-se relação não significativa. Esse resultado pode ser visualizado na Tabela 8.

Tabela 8 - Relação entre porte da empresa e técnicas - ANOVA

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	P
Informais	Entre Grupos	8,330	3	2,77	0,628	0,599
	Nos grupos	309,306	70	4,419		
	Total	317,635	73			
Formais	Entre Grupos	5,543	3	1,848	1,061	0,371
	Nos grupos	127,158	73	1,742		
	Total	132,701	76			

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Esse resultado foi confirmado com a análise realizada com as técnicas em separado. Posto que para nenhuma técnica, seja informal ou formal, não apresentou diferença quanto ao seu emprego que fosse significativa para nenhum grupo de empresas quanto ao porte.

Igualmente, ao se relacionar os tipos de técnicas agrupadas com a existência ou não de sócios na empresa, não se obteve relação não significativa, conforme dados da Tabela 9.

Tabela 9 - Relação entre a existência de sócios e técnicas - ANOVA

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p
Informais	Entre Grupos	0,008	1	0,008	0,002	0,967
	Nos grupos	317,628	72	4,411		

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p
Formais	Total	317,635	73			
	Entre Grupos	0,210	1	0,210	0,119	0,731
	Nos grupos	132,491	75	1,767		
	Total	132,701	76			

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Vale salientar que, a ANOVA realizada para cada técnica em separado com essa variável também não apresentou nenhuma diferença significativa.

No ponto, importa mencionar que, não se identificou parâmetro teórico que corroborasse ou contrariasse tais dados., de modo que os resultados desse tópico da pesquisa se prestam a subsidiar eventuais novas pesquisas sobre o tema.

Contudo, estimava-se, como suposições anteriores ao desenvolvimento deste trabalho, que as técnicas formais fossem mais utilizadas por empresas de portes maiores. Como a amostra foi composta, em sua maior parte, por microempresas, talvez isso possa ter interferido nessa relação entre as características da empresa e a técnica utilizada.

4.7 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS CONFLITOS INTERNOS E AS TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO

Com vistas no objetivo de relacionar os conflitos identificados com as técnicas aplicadas, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r), como técnica adicional.

Esse coeficiente indica o grau de correlação entre duas variáveis e varia de -1 a 1, de modo que quanto mais perto de 1, maior a magnitude da relação entre elas. Contudo, devido ao fato de que o valor de tal coeficiente varia em função do tamanho da amostra, deve ser analisado pelo seu nível de significância (p), assim considera-se que há uma correlação significativa entre as variáveis quando o r apresenta valores de p igual ou menor que 0,050.

Foram feitas duas análises da relação entre as técnicas e os conflitos. A primeira com as técnicas agrupadas, em informais e formais, conforme se depreende da Tabela 10.

Tabela 10 - Relação entre os tipos de conflitos e as técnicas agrupadas - CORRELAÇÃO

	Relacionamento (r) Tarefa (r)	
Técnicas Informais	0,062	-0,023
Técnicas Formais	0,105	-0,008

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Da análise dos dados, observa-se que não há correlação entre as técnicas agrupadas e o tipo de conflito, demonstrando que independe do tipo de conflito a técnica aplicada. Na segunda análise, com todas as técnicas, consideradas uma a uma, extraiu-se os valores apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Relação entre os tipos de conflitos identificados e as técnicas individualizadas utilizadas – CORRELAÇÃO

	Relacionamento (r)	Tarefa (r)
1TRC - Resolução de problemas	0,039	-0,039
2TRC - Metas superordenadas	-0,068	0,018
3TRC - Expansão de recursos	0,018	0,040
4TRC - Não-enfrentamento	-0,102	-0,049
5TRC – Suavização	0,248*	0,015
6TRC – Concessão	0,043	-0,048
7TRC - Comando autoritário	-0,088	-0,006
8TRC - Alteração das variáveis humanas	0,103	-0,042
9TRC - Alteração das variáveis estruturais	0,054	0,008
10TRC - Negociação integrativa	0,041	-0,016
11TRC - Negociação distributiva	0,063	-0,020
12TRC – Arbitragem	0,138	-0,008
13TRC – Conciliação	0,011	0,066
14TRC – Mediação	0,039	-0,055

*nível de significância menor que 0,05

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Da análise da Tabela 11, relacionando-se conflitos com as técnicas individualizadas, percebe-se que com 13 das técnicas, não há relação significativa. Excepcionalmente se percebeu a correlação entre a técnica de suavização e os conflitos de relacionamento. Assim, os resultados sugerem a seguinte interpretação que quanto mais conflitos de relacionamento, mais se observa a aplicação da referida técnica ($r=0,248$ e $p=0,031$).

No ponto, importa mencionar que por meio dessa técnica, buscaram-se minimizar as diferenças entre as partes e destacar os interesses comuns (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Pelo fato de essa técnica visar a resolver os conflitos tendo como foco características e as preferências das pessoas, é possível que, por essa razão, haja a relação detectada na presente análise com os conflitos de relacionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final são apresentados os principais resultados deste estudo, seguidos de suas possíveis contribuições e limitações. Por fim, apontam-se algumas sugestões de questões que motivam a realização de trabalhos futuros.

5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS

Os dados obtidos permitiram responder a problemática inicial e atender aos objetivos desta pesquisa. De acordo com os participantes da pesquisa os conflitos de relacionamento, acontecem com maior frequência (às vezes) do que os conflitos de tarefa (raramente).

Quanto às técnicas de resolução de conflitos, as técnicas informais são mais utilizadas do que as formais. Respectivamente, as cinco técnicas mais utilizadas, todas informais são: resolução de problemas; expansão de recursos; suavização; metas superordenadas; alteração das variáveis humanas. Já a técnica formal mais utilizada é a negociação integrativa, correspondendo à sexta técnica mais utilizada no *ranking* geral, das 14 técnicas. A técnica menos utilizada de todas é a informal conhecida como não enfrentamento, seguida da mediação e da conciliação, ambas formais.

Relacionando-se os tipos de conflitos identificados com as técnicas de resolução agrupadas, notou-se que não há relação entre as variáveis. Ou seja, a aplicação de técnicas formais ou informais não apresenta relação com os tipos de conflito. Contudo, quando as técnicas foram analisadas individualmente, percebeu-se que a técnica conhecida como suavização é mais aplicada na resolução dos conflitos de relacionamento.

Quanto à relação entre o tempo de funcionamento das empresas e os tipos de conflitos, constatou-se que há uma maior frequência de conflitos de tarefa nas empresas com tempo de funcionamento entre 10 e 20 anos. Já as empresas com menos conflitos de tarefa são as que têm mais de 30 anos de funcionamento. Em contraponto, não se percebeu relação significativa entre o tempo de funcionamento e os tipos de conflitos, quando considerado em anos. No que diz respeito à relação entre o porte das empresas e o os tipos de conflitos, observou-se que as microempresas têm uma frequência menor de conflitos de relacionamento do que as grandes empresas e menos conflitos de tarefa do que as pequenas empresas. No entanto, a uma maior existência de conflitos de relacionamento nas grandes empresas, ainda que a diferença em relação às outras não tenha sido significativa. Tal informe foi confirmado na análise adicional entre o tipo de conflito e a variável número de funcionários, sem tomar

como base o porte. Em adição, percebeu-se que quando não existem sócios, é menor o número de conflitos de relacionamento.

Por fim, quanto à relação entre as características da empresa e os tipos de técnicas não se encontrou nenhuma relação significativa. Esse resultado foi confirmado na análise de adicional de correlação. O que significa que as características da empresa quanto ao tempo de funcionamento, porte e existência de sócios não interferem no tipo de técnica utilizada para solucionar os seus conflitos internos.

Ante o exposto, no tópico seguinte se apresentam as possíveis contribuições do presente estudo.

5.2 CONTRIBUIÇÕES

Com a realização do presente estudo foi possível perceber a importância de se desenvolver pesquisas relacionadas ao tema: tipos e técnicas de resolução de conflitos. Por se tratar de uma temática que vem passando por transformações e, conseqüentemente, por uma atualização, seguindo a tendência de buscar formas alternativas de se resolver conflitos, acredita-se que essa seja uma de suas contribuições.

Nesse ínterim, até o presente momento, não se encontrou outra pesquisa desenvolvida, com esse enfoque, nem em âmbito nacional, regional e/ou local. Tampouco com o intuito de analisar um tipo de organização empresarial específica, no caso as empresas comerciais. Tal constatação pode ser comprovada nos resultados das buscas realizadas nas bases de dados do Capes, SciELO, SIGAA.

Ademais, este estudo foi importante por ter desenvolvido dois instrumentos de coleta, elaborados para a consecução dos seus objetivos; uma para identificar e mensurar a existência dos tipos de conflitos e outro para mensurar a adoção de técnicas de resolução de conflitos. Não se localizaram instrumentos já elaborados que pudessem ser aplicados na presente pesquisa, capazes de identificar os conflitos internos, nem suas técnicas de resolução.

Espera-se, portanto, que este estudo possa contribuir para a realização de futuros estudos acadêmicos, e que tais estudos possam continuá-lo e/ou aperfeiçoá-lo.

5.3 LIMITAÇÕES

Apesar de suas contribuições, o presente trabalho apresentou algumas limitações. Por se tratar de uma temática delicada, perceberam-se algumas dificuldades na obtenção das

repostas por parte das empresas participantes. Em alguns se observou resistência para a participação e preenchimento dos questionários. Acredita-se isso aconteceu pela forma como as pessoas compreendem o conflito. Em muitos casos transpareceu a ideia de conflito sendo visto somente como algo negativo e com consequências disfuncionais e negativas.

Em virtude disso, com o desenvolvimento e desenrolar da pesquisa, percebeu-se que a escolha pelo método quantitativo, em que pese ter suas vantagens, dificultou explorar o modo como as empresas comerciais de Mossoró/RN concebem o conceito conflito interno. A exploração e compreensão do significado do termo para os gestores dessas empresas poderiam explicar e/ou justificar melhor os resultados alcançados neste estudo.

Outro fator limitante relacionou-se ao fato de não ter sido possível obter as respostas de pronto. A extensão do questionário, bem como a própria temática, como já referido, podem ter contribuído para as recusas diretas e para a não devolução e/ou para a demora do preenchimento. A realização do pré-teste não foi suficiente para prever essa dificuldade.

A soma desses fatores inviabilizou a obtenção de um maior número de questionários válidos repercutindo no nível de confiança da pesquisa. Desse modo, expostas as limitações do trabalho, serão apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

5.4 PRETENSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para superar a limitação mencionada, referente ao nível de confiança da pesquisa, sugere-se a continuidade desta com uma amostra mais robusta, para que se atinjam os 95% de confiança.

Em adição, com a continuidade deste estudo, seja no mesmo ou em outros universos de pesquisa, acredita-se na viabilidade da validação dos instrumentos elaborados. Assim, serão utilizados, com a precisão e rigor metodológico necessários ao desenvolvimento do conhecimento científico, em outras pesquisas que versem sobre a temática.

Por fim, considerando a temática de teor subjetivo, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas qualitativas para investigar a forma como se concebem os conflitos internos. Independentemente de serem: empresas comerciais ou de outros setores de atividade; outros tipos de organizações; da cidade de Mossoró/RN ou de outros lugares, entende-se importante desenvolver pesquisas nesse sentido.

REFERÊNCIAS

ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, São Paulo, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago/dez, 2014. Disponível em: <www.publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/download/1189/922>. Acesso em: 24 out. 2016.

BATAGLIA, W. **As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e munificentes**: um estudo no setor de telefonia fixa. 2006. 255 p. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26022007-112315/publico/TeseWalterBataglia.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Comitê Gestor Nacional da Conciliação. **Manual de mediação judicial**, Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>>. Acesso em 24 out. 2016.

_____. Lei nº 9.307 de 23, de setembro de 1996. Dispõe sobre a arbitragem. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 set. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9307.htm>. Acesso em: 12 mar. 2019.

_____. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 jun. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 12 mar. 2019.

DAMASIO, Bruno Figueiredo. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012.

DUARTE, G. **Dicionário de administração e negócios**. KindleBookBr, 2011. Disponível em: <<http://www.univas.edu.br/menu/biblioteca/servicosOferecidos/livrosDigitalizados/administracao/DicionariodeAdministracaoN-GeraldoDuarte.pdf>>. Acesso em 24 de out. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas do cadastro central de empresas**: 2014, Brasil. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2014/default.shtm>>. Acesso em: 24 out. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**: 2007, Brasil. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=236932>>. Acesso em: 24 out. 2016.

FIGURELLI, J. O.; FIGURELLI, M. R.; MALHADAS JÚNIOR, M. J. O. **Mediação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, V. da F. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe**: um estudo exploratório. 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/17274/1/VFGuimaraesDISPRT.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2016.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JONES, R. G.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LAROS, J. A. O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: PASQUALI (org.). **Análise fatorial para pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2004, p. 163-193.

MARTINS, M. C. F.; ABAD, A. Z.; PEIRO, J. M. Conflitos no ambiente organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 132-146.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312007000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 24 out. 2016.

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul/set, 1993.

MOREIRA, K. D. **A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2007. 274 p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária), Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100731/312466.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 14 mar. 2019.

MOREIRA, R. B.; CUNHA, P.. Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? **Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**, Porto, n. 4, p. 152-161, 2007. Disponível em: <<http://bdigital.ufp.pt/handle/10284/443>>. Acesso em: 24 out. 2016.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em Grupo. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA - UNESCO. **Cultura de Paz**, 2016. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/pt/brasil/social-and-human-sciences/culture-of-peace/>>. Acesso em 24 out. 2016.

PEREIRA, B. S.. Conflitos organizacionais: como os padrões comportamentais influenciam no desenvolvimento das organizações. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 22, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/30710>>. Acesso em: 24 out. 2016.

PERISSÉ, J. G. M. **Palavras e origens**. 2 ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2010.

RAY, S.. **Comunhão interior**. São Paulo: Gente, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4 ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P. ; JUDGE. T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**, 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 8 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2015.

SEBRAE oferece coaching e mediação de conflitos para pequenas empresas. *In: Site da Baixada*, Baixada Fluminense, Rio de Janeiro, 16 mar. 2016. Disponível em: <<http://noticias.sitedabaixada.com.br/geral/2016/03/16/sebrae-oferece-coaching-e-mediacao-de-conflitos-para-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 24 out. 2016.

SERVICO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. 2016**. 9 ed. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE, 2018. Disponível em: < <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Anua%CC%81rio-do-Trabalho-nos-Pequenos-Neg%C3%B3cios-2016.pdf> >. Acesso em: 17 mar. 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

1º Bloco: Perguntas gerais sobre a empresa

- Ramo de atividade da empresa: _____
- Setor de atividade da empresa: _____
- Número de empregados: _____

3º Bloco: Tipos de Conflitos

Nunca (1)	Raramente (2)	Às vezes (3)	Frequentemente (4)	Sempre (5)				
Questões				1	2	3	4	5
1. Com que frequência acontecem conflitos entre as pessoas que trabalham na empresa?								
2. Com que frequência ocorrem conflitos entre as pessoas de um mesmo setor?								
3. Com que frequência há conflitos entre os setores?								
4. Com que frequência identificam-se, entre as pessoas, conflitos decorrentes das decisões dos sócios (quanto às mudanças na constituição da empresa, distribuição de dividendos, alterações no quadro social, aquisição de bens)?								
5. Com que frequência identificam-se, entre as pessoas, conflitos relacionados à estrutura formal da empresa, às estratégias de atuação e aos aspectos éticos?								
6. Com que frequência identificam-se, entre as pessoas, conflitos decorrentes de divergências entre os objetivos gerais da empresa e as metas setoriais?								
7. Com que frequência há conflitos, entre as pessoas que trabalham na empresa, em virtude do conteúdo e dos objetivos do trabalho?								
8. Com que frequência há conflitos, entre as pessoas de um mesmo setor, em virtude do conteúdo e aos objetivos do trabalho?								
9. Com que frequência há conflitos, entre os setores, em virtude do conteúdo e aos objetivos do trabalho?								
10. Com que frequência ocorrem conflitos decorrentes da repercussão das decisões dos sócios, que interferem no conteúdo e nos objetivos do trabalho?								
11. Com que frequência ocorrem conflitos relacionados à estrutura formal da empresa, às estratégias de atuação e aos aspectos éticos, por interferirem no conteúdo e nos objetivos do trabalho?								
12. Com que frequência acontecem conflitos entre as pessoas em decorrência das divergências entre os objetivos gerais da empresa e as metas setoriais, que interferem no conteúdo e nos objetivos do trabalho?								
13. Com que frequência percebem-se conflitos entre as pessoas que								

trabalham na empresa pela forma como o trabalho é realizado?					
14. Com que frequência ocorrem conflitos entre as pessoas de um mesmo setor devido a forma como o trabalho é realizado?					
15. Com que frequência há conflitos entre os setores pela forma como o trabalho é realizado?					
16. Com que frequência identificam-se conflitos gerados pelas decisões dos sócios, que interferem na forma como o trabalho é realizado?					
17. Com que frequência ocorrem conflitos gerados pela estrutura formal da empresa, pelas estratégias de atuação e pelos aspectos éticos, que interferem na forma como o trabalho é realizado?					
18. Com que frequência acontecem conflitos em decorrência das divergências entre os objetivos gerais da empresa e as metas setoriais, que interferem na forma como o trabalho é realizado?					

4º Bloco: Técnicas de Resolução de Conflitos

Questões	Sim	Não
1. Os conflitos são resolvidos através de encontros entre as partes envolvidas, para que, através de uma discussão aberta, elas identifiquem o problema e resolvam-no?		
2. Os conflitos são resolvidos pelo estabelecimento de uma meta compartilhada entre as partes conflitantes, de modo que somente possa ser resolvido se houver a colaboração dos envolvidos?		
3. Os conflitos são resolvidos pela expansão dos recursos, para que se propicie uma solução positiva em que todos possam ganhar?		
4. Os conflitos são resolvidos suprimindo-os ou fugindo-se deles?		
5. Os conflitos são resolvidos pela suavização das diferenças entre as partes e pela valorização dos interesses comuns?		
6. Os conflitos são resolvidos quando os envolvidos abrem mão de algo importante reciprocamente?		
7. Os conflitos são resolvidos por uma deliberação do administrador ou da administração, que comunica os envolvidos da solução, sem que estes participem de forma ativa?		
8. Os conflitos são resolvidos pela utilização de artifícios que promovam e propiciem a alteração de atitudes e comportamentos causadores de conflitos?		
9. Os conflitos são resolvidos pela alteração da estrutura formal da organização e dos padrões com que as partes conflitantes interagem entre si?		
10. Os conflitos são resolvidos pelas partes interdependentes, que decidem em conjunto como alocar recursos escassos, visando aumentar o montante disputado de forma que todos ganhem?		
11. Os conflitos são resolvidos pelas partes interdependentes, que decidem como alocar recursos escassos, no entanto cada parte buscar conseguir o máximo de vantagens para si, em detrimento da outra?		
12. Os conflitos são resolvidos por um terceiro com poder decisório, escolhido pelas partes, para decidi-los, ditando as regras do acordo?		
13. Os conflitos são resolvidos com o auxílio de um terceiro imparcial, sem poder decisório, que auxilia as partes a chegarem a um acordo?		

14. Os conflitos são resolvidos com o auxílio de um terceiro imparcial sem poder decisório, escolhido ou aceito pelas partes, que as estimula a identificar ou desenvolver as soluções consensuais?		
---	--	--

Observações/comentários: _____
