

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

BRUNA LETICIA DOS SANTOS

GESTÃO DE CONFLITOS E COMPROMETIMENTO:  
Um estudo do comportamento dos funcionários da agência Y do Banco ABC

SÃO LEOPOLDO

2014

BRUNA LETICIA DOS SANTOS

GESTÃO DE CONFLITOS E COMPROMETIMENTO:

Um estudo do comportamento dos funcionários da agência Y do Banco ABC

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do título de especialista do  
curso de MBA EM GESTÃO DO  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
– UNISINOS.

SÃO LEOPOLDO  
2014

BRUNA LETICIA DOS SANTOS

GESTÃO DE CONFLITOS E COMPROMENTIMENTO:

Um estudo do comportamento dos funcionários da agência Y do Banco ABC

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do título de especialista do  
curso de MBA EM GESTÃO DO  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL  
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
– UNISINOS.

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Avaliador 1

---

Avaliador 2

SÃO LEOPOLDO  
2014

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante mais esta etapa.

Aos meus pais que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

À professora Anelise Scheuer Rabuske pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes.

## RESUMO

Diante da imensa disponibilidade de profissionais apresentada pelo mercado profissional e a diversidade de características apresentada por estes, o presente estudo traz como tema dois assuntos de extrema relevância para o contexto organizacional: diversidade e conflitos. Tem por objetivo geral analisar o grupo funcional em sua diversidade e possíveis conflitos existentes entre os profissionais no Banco ABC, bem como estes impactam no comprometimento de seus colaboradores. Após trazer as definições e teorias sobre os temas principais foi aplicado um questionário aos colaboradores da instituição e então foi efetuada a análise dos dados obtidos. Verificou-se que a diversidade está presente da instituição e esta é composta de dois perfis predominantes, porém opostos, os que buscam estabilidade e não pretendem fazer carreira no banco e aqueles que pretendem fazer carreira no banco e estão dispostos a irem em busca de crescimento. Verificou-se também a existência de conflitos e buscou-se identificar quais os reais motivos e resoluções para estes. A partir dos estudos e análises apresentadas foram sugeridas alternativas para uma melhora no comprometimento dos colaboradores e melhores formas de gestão de pessoas, bem como uma melhora no clima organizacional, o que é de grande importância para o atingimento dos objetivos da instituição;

**PALAVRAS CHAVE:** Diversidade, Conflito, Comprometimento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo para compreender o comportamento individual nas organizações. .....	16
Figura 2 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX.....	19
Figura 3 - Condições antecedentes e condições desencadeantes do conflito. ....	31
Figura 4 - O Processo do conflito.....	31
Figura 5 - Técnicas de Administração de Conflitos .....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo .....	43
Gráfico 2 - Idade.....	44
Gráfico 3 - Tempo de banco.....	44
Gráfico 4 - Escolaridade.....	45
Gráfico 5 - Possui subordinado .....	46
Gráfico 6 - Porque decidiu entrar no banco?.....	46
Gráfico 7 - Pretende fazer carreira no banco? .....	47
Gráfico 8 - Já trabalhou em quantas agências? .....	48
Gráfico 9 - Possui outra atividade remunerada? .....	49
Gráfico 10 - Grau de satisfação.....	50
Gráfico 11 - Ambiente de trabalho.....	50
Gráfico 12 - Já se envolveu em algum conflito na empresa? .....	51
Gráfico 13 - O que gerou o conflito? .....	52
Gráfico 14 - Condução do Conflito .....	52
Gráfico 15 - Resolução do conflito .....	53

# SUMÁRIO

1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa.....	10
1.2 Objetivos .....	12
1.2.1 Objetivo geral .....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 As pessoas nas organizações .....	15
2.1.1 Princípios básicos do comportamento individual.....	16
2.2 Diversidade .....	17
2.2.1 Gênero sexual.....	17
2.2.2 Gerações .....	18
2.2.3 Escolaridade .....	22
2.2.4 Raça e Etnia .....	22
2.2.5 Portadores de Deficiências .....	22
2.2.6 Crenças e Opiniões .....	23
2.2.7 Temas Específicos .....	23
2.3 Estabilidade .....	23
2.4 Estilos de Liderança.....	24
2.4.1 O líder que não sabe dizer não .....	25
2.4.2 O líder que tem necessidade de ser amado e admirado.....	26
2.4.3 O líder que precisa ter total controle.....	26
2.4.4 O líder ausente .....	27
2.4.5 Líderes com indisponibilidade ou instabilidade afetiva .....	27
2.4.6 O líder corrupto .....	28
2.5 Conflito.....	28
2.5.1 Definição .....	28
2.5.2 Origem dos Conflitos .....	30



<b>2.5.3 Resultado do conflito.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5.4 Administração de Conflitos / Negociação.....</b>	<b>34</b>
<b>2.6 Comprometimento .....</b>	<b>37</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Definição da Unidade de Análise .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Técnicas de Coleta e Análise dos Dados .....</b>	<b>40</b>
<b>3.5 Limitações do Método.....</b>	<b>42</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho fará um estudo a respeito das dificuldades encontradas por gestores e profissionais que atuam no Banco ABC, focando a problemática da gestão de conflitos e o que motiva cada indivíduo. Buscaremos identificar as principais características dos colaboradores que ali atuam, suas perspectivas e as disparidades que causam o desalinhamento com as expectativas dos gestores, bem como os conflitos encontrados no dia a dia de uma agência bancária.

### **1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa**

Nos deparamos diariamente com conflitos, tanto no âmbito pessoal como profissional, e percebemos a importância de identificar e amenizar suas consequências. No momento em que trabalhamos e nos relacionamos com pessoas, a diversidade de objetivos, perspectivas e culturas, nos trazem um ambiente cada vez mais conflituoso.

Para entendermos melhor as origens e consequências destes, é preciso primeiramente buscarmos a definição de conflito. De acordo com o Dicionário Aurélio, conflito é a oposição de interesses, sentimentos e idéias, o que é facilmente identificado em nosso meio. As pessoas raramente têm objetivos e interesses idênticos, e essas diferenças de objetivos e interesses individuais geralmente produzem alguma espécie de conflito (CHIAVENATO, 2005).

A diversidade está muito presente, gerando muitos conflitos, e é de suma importância que façamos um estudo buscando quais são seus impactos e como isto reflete no comprometimento dos colaboradores de determinada empresa.

Nos espaços laborais, a diversidade está muito presente, habitualmente gerando conflitos. É de grande relevância que busquemos a compreensão de seus impactos e como isto reflete no comprometimento dos colaboradores de determinada empresa.

Neste estudo, buscaremos identificar e compreender determinados conflitos oriundos da diversidade de perfis e motivações encontrados na agência Y do Banco ABC, um banco de economia mista com uma rede de mais de 6000 pontos de atendimento e aproximadamente 114 mil funcionários. A organização tem a missão

de ser competitiva e rentável, promovendo o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprindo sua função pública com eficiência e destaque perante as demais instituições nacionais.

Tais objetivos trazem um dia a dia bastante competitivo e a pressão pela busca de resultados é eminente na maioria das agências pertencentes a essa instituição.

Mais precisamente, a agência Y possui vinte e cinco funcionários, entre estes oito em nível gerencial. O atendimento é dividido em atendimento a pessoas físicas e jurídicas.

A agência está situada em uma cidade de aproximadamente 35 mil habitantes, onde os clientes buscam atendimento pessoa física, jurídico para pequenas e médias empresas, produtores rurais e um parcela significativa de turistas. Seus colaboradores são concursados, o que lhes traz uma estabilidade levada em conta muitas vezes.

A pesquisa a ser realizada buscara evidenciar quais são as principais características e perspectivas dos colaboradores e por consequência os conflitos gerados e identificados no dia a dia desta agência, visto que já tem se observado uma grande dissonância entre perspectivas e perfis profissionais que ali trabalham.

Como já citado, os colaboradores são profissionais concursados, trazendo certa estabilidade, e muitos destes possuem outras atividades além da atividade bancária. Buscou-se entender como conciliar profissionais que buscam fazer carreira no banco com outros que o veem como uma fonte de renda extra.

Encontramos além de perspectivas diferenciadas entre os colaboradores, características diferentes, o que pode ser causa de conflitos existentes na agência: gênero sexual, idade, escolaridade, renda, também são fatores que influenciam nas expectativas de cada indivíduo. Faremos então um levantamento do que cada um espera e então identificaremos o que pode ser mudado ou aprimorado no momento que o gestor precisa trabalhar com essas diferenças.

Este é o grande tema a ser verificado: uma empresa precisa trabalhar com foco, onde todos buscam objetivos comuns, sendo isto ainda mais necessário no momento em que se trabalha com metas. A empresa a ser estudada é dividida em setores, onde cada um possui as suas metas, além da meta geral da agência, o que vem aumentando ainda mais os ruídos e as disparidades.

Estes são alguns conflitos que já podemos identificar, porém acredita-se que possam haver outros pontos relevantes que influenciam no bom andamento das atividades e impactam nos resultados finais esperados.

Sob esta perspectiva buscamos identificar e melhor visualizar os conflitos existentes e como estes impactam no comprometimento dos colaboradores estudados, bem como propor alternativas que possam auxiliar na melhor gestão dos conflitos identificados.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o grupo funcional em sua diversidade e possíveis conflitos existentes entre os profissionais no Banco ABC bem como estes impactam no comprometimento de seus colaboradores.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar diferentes características do grupo funcional que trabalha nesta agência e suas perspectivas;
- Verificar quais os principais conflitos e ruídos existentes entre colaboradores;
- Identificar melhores formas de gestão de pessoas e conflitos;
- Identificar alternativas que contribuam para o aumento do comprometimento dos colaboradores;

### 1.3 Justificativa

De acordo com Berg (2012, p18) “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. Berg (2012) afirma ainda que não existe estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Por consequência dos conflitos verificamos a falta de motivação, o que nos diz Bergamini:

A primeira causa dos problemas motivacionais do presente tem sido denominar de motivação aquilo que nada tem a ver com ela. Usou-se, por muito tempo, considerar qualquer problema humano no trabalho como sendo causado pela falta de motivação dos empregados. (2008, p. 2)

Porém acredita-se que há por traz da falta de motivação diversos problemas a serem estudados e ainda mais formas de inibir a falta de motivação de nossos colaboradores.

O presente trabalho é de suma importância para ambas as partes envolvidas no processo a ser realizado. Sabe-se que existem problemas e conflitos no dia a dia de cada colaborador, mas muitas vezes não se investe tempo para analisar e buscar soluções a respeito de cada problema. A empresa e seus gestores buscam respostas e estão abertas para receberem as avaliações que podem ser de grande valia.

Ao identificarmos os conflitos e as expectativas de cada colaborador, buscaremos pensar em melhores formas de gestão e quais os quesitos a serem melhorados, tanto por colaboradores quanto por seus gestores.

Desejamos construir alternativas que solucionem problemas que hoje podem estar comprometendo toda uma equipe e que muitas vezes podem ser fáceis de solucionar, trazendo assim aos subordinados uma forma de trabalhar menos árdua, e aos gestores, o alcance de seus objetivos com mais eficácia.

Somente assim, verificando pontos fortes e fracos de cada equipe, o que cada um espera da sua vida, dentro e fora da empresa, e o que a empresa espera de

seus colaboradores, aí então poderemos encontrar as melhores formas de alcançar um ponto em comum e chegar ao sucesso de ambas as partes envolvidas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo do trabalho estão apresentadas as definições e teorias acerca da diversidade de perfis, características e conflitos já pre identificados nas organizações, os quais servirão como base à análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário junto à equipe objeto do estudo.

### **2.1 As pessoas nas organizações**

Uma organização se compõe basicamente de pessoas, sem elas os negócios simplesmente não acontecem, seja direta ou indiretamente. De acordo com Chiavenato:

As pessoas são o começo, o meio e o fim das organizações. São elas que fundam e iniciam as organizações; são elas quem tocam e impulsionam as organizações e também são elas que levam as organizações ao sucesso ou a bancarrota, dependendo de sua atuação. (2004, p. 177)

Neste contexto, hoje valoriza se mais o individuo e suas particularidades, visto que as pessoas diferem entre si. Se tratadas de forma correta, estas diferenças podem, e devem, trazer algo de positivo para a organização. Neste novo conceito, Chiavenatto (2004) retrata que as organizações mais avançadas estão tentando privilegiar e enfatizar as diferenças individuais entre as pessoas. A diversidade nas organizações está trazendo como consequência o tratamento individualizado e personalizado das pessoas para aproveitar todas as suas características, habilidades e competências.

Na verdade, o comportamento individual nas organizações depende não só das características individuais das pessoas, mas também das características da organização.

Figura 1 Modelo para compreender o comportamento individual nas organizações.



Fonte: Chiavenato,(2004) p. 180

### 2.1.1 Princípios básicos do comportamento individual

- As pessoas diferem em capacidade comportamental. Neste princípio o autor nos mostra a diferença entre aptidão e habilidade, demonstrando que existem comportamentos difíceis de influenciar via treinamento e experiência e os comportamentos relativamente abertos a mudanças e não restritos a fatores genéticos e psicológicos.

- As pessoas têm necessidades diferentes e tentam satisfazê-las. Aqui evidencia-se a motivação, onde podemos encontrar uma ou mais necessidades que impactam na busca da satisfação plena.



- As pessoas pensam no futuro e escolhem como se comportar. A teoria da expectativa explica que as pessoas optam por aqueles comportamentos que, acreditam, as levarão a resultados e que lhes são atrativos.
- As pessoas percebem seu ambiente em função das suas necessidades e experiências passadas. São essas percepções que levam as pessoas a acreditar no que podem fazer e alcançar com seu comportamento.
- As pessoas reagem afetivamente. Raramente as pessoas são neutras em relação às coisas que elas percebem ou experimentam. Tal avaliação influencia o comportamento futuro, porque define a importância e atratividade das ações e resultados e a satisfação das pessoas com aspectos específicos do ambiente.
- Comportamentos e atitudes são causados por múltiplos fatores. As organizações podem influenciar o comportamento individual de duas formas: mudando um ou mais de seus determinantes principais ou restringindo as opções comportamentais disponíveis aos indivíduos.

## **2.2 Diversidade**

A diversidade se apresenta cada vez mais impactante nas empresas da atualidade, o cenário econômico apresenta fortes demandas por produtividade e resultados e juntamente com isto, há uma cobrança significativa em relação ao caráter ético e legal perante os diversos perfis que se encontram e buscam seu desenvolvimento profissional.

Diante desta imensa disponibilidade de profissionais cabe aos gestores e administradores a correta inclusão e melhor aproveitamento de diferentes grupos sociais, com suas múltiplas culturas, visões de mundo e estilos de trabalho.

A seguir verificaremos os principais perfis encontrados nas empresas.

### **2.2.1 Gênero sexual**

De acordo com o Instituto Ethos, as questões de gênero dizem respeito aos atributos positivos ou negativos que se aplicam como distinções entre homens e mulheres, determinando os papéis, funções e relações que desempenham na sociedade. Além de buscar maior equilíbrio na proporção entre profissionais de

ambos os sexos na empresa, programas voltados para questões de gênero devem olhar criticamente para a tradição que considera determinadas ocupações como características de um dos dois sexos, sem razões objetivas que a justifiquem. A mudança no perfil de gênero de funções tidas como masculinas ou femininas pode ser facilitada pela incorporação de tecnologia e de novos métodos de trabalho. (Instituto Ethos)

### 2.2.2 Gerações

Cada geração é a evolução da anterior, os indivíduos cada vez mais buscam adquirir conhecimento e desenvolver habilidades. Uma geração não é melhor que a outra, cada qual traz suas qualidades para a organização, pois, todas possuem particularidades imprescindíveis para as empresas.

Chiavenato (2009) demonstra essa evolução através da classificação das diferentes eras da organização no século XX, primeiramente a Era da Industrialização Clássica, seguida pela Era da Industrialização Neoclássica e por fim a Era da Informação, período que segue até os dias de hoje. Para entendermos melhor e trazer as principais características de cada período, Chiavenato nos traz o seguinte quadro:

Figura 2 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

	INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA	INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA	ERA DA INFORMAÇÃO
Período	1900 - 1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora / rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial e mista com ênfase na departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada com ênfase em redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor a experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser motivados e impulsionados.
Visão das Pessoas	Pessoas como fornecedoras de mão-de-obra.	Pessoas como recursos da organização.	Pessoas como fornecedoras de conhecimento e competências.
Denominação	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Gestão de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (2009), p.12

Em complemento a evolução das organizações, traremos mais especificamente a evolução e particularidades do comportamento do indivíduo dentro desta. São eles, os Baby Boomers, considerados mais ponderados, ao passo que os X's equilibrados, enquanto os Y's dinâmicos.

A seguir traremos as principais diferenças e os acontecimentos que marcaram cada geração:

- **Geração Baby Boomers:** Na metade da década de 40, se encerrou a 2ª Guerra Mundial e nos Estados Unidos nasceu uma geração. Com a volta dos soldados,

muitas mulheres engravidaram ocasionando o boom de bebês. O termo se estendeu para o Brasil e os baby boomers foram jovens que presenciaram o início da ditadura, a geração da jovem guarda, dos festivais de músicas que ganhavam espaço e eram realizados com o objetivo de expressar a insatisfação a repressão e a censura da ditadura militar. Na prática, no entanto, se consideram como Baby Boomers os nascidos entre 1946 e 1964, separados em duas gerações:

a) Primeiros Boomers (1946 a 1954)

b) Boomers posteriores (1955 a 1964)

São os considerados pais da Geração X e avós da Geração Y e parte da Geração Z. Podemos determinar as seguintes características para a Geração de Baby Boomers:

- Possui renda mais consolidada.
- Tem um padrão de vida mais estável.
- Sofre pouca influência da marca no momento da compra.
- Apresenta maior preferência por produtos de alta qualidade.
- Prefere qualidade a quantidade.
- Experiências passadas servem de exemplo para consumo futuro.
- Não se influencia facilmente por outras pessoas.
- Não vê o preço como obstáculo para perseguir um desejo.
- É firme e maduro nas decisões

São os profissionais que buscam construir uma carreira sólida, com fidelidade à empresa, e preocupados com a segurança e em permanecer por muito tempo em uma instituição.

- **Geração X:** Na segunda metade dos anos 60 o Brasil vivia o Regime Militar e na década de 70 nosso país estava censurado pela ditadura e nos anos 80 a nação presencia as Diretas Já. A geração X é marcada por acontecimentos políticos e sociais, como por exemplo, impeachment do presidente Fernando Collor de Melo, a queda do muro de Berlim se depara com o aparecimento da AIDS. Passa a ter um

maior contato com a tecnologia e paga suas contas com cruzeiro, cruzado e cruzado novo.

São profissionais que trabalham mais para ganhar dinheiro, para ter reservas em momentos de crise, além de se mostrarem apegados a títulos e cargos. Apresentam mais resistência para a tecnologia e não tem tanto entusiasmo em buscar a inovação e estar sempre conectados.

- **Geração Y:** A geração que cresce no país que suscita uma democracia e uma economia aberta e nos anos 90 o Brasil adere o plano real. E a internet abre as portas do mundo para a geração Y. (OS conflitos de gerações e as suas adaptações no mercado de trabalho, 2013)

Conhecida como geração da internet, tem a necessidade de uma evolução imediata, o que determina a permanência dos talentos da geração Y é a identificação com os valores da instituição, o desafio e a clareza nas funções desempenhadas e realização pessoal, visto que essa geração tem pressa no reconhecimento.

São profissionais impulsivos, impacientes que querem subir na carreira rapidamente e constantemente sem abrir mão dos desafios.

Uma tendência em crescimento nas empresas, esta em aliar as experiências de forma harmoniosa e criativa das gerações veteranos, Baby Boomers, X e Y. A fusão do conhecimento, experiência, criatividade e capacidade tecnológica é a chave da sobrevivência das empresas do Séc. XXI. Mas esse desafio não é fácil. Diferenças de pensamentos, atitudes e até ritmo de trabalho, são obstáculos a serem superados. Especialistas afirmam que aproveitando as melhores qualidades de cada geração, essa integração será sem dúvida positiva para as empresas. As gerações anteriores a Y estão recebendo esses jovens no mercado que querem tudo para “ontem” altamente ligados a tecnologia, eles tem uma forma diferente de pensar, focam suas atitudes em tentativas e erros.

Uma empresa não pode considerar que apenas uma geração tenha uma voz ativa e julgar que uma outra seja a solução de todos os problemas, pois cada uma apresenta seus valores, que somados podem ser de grande apreço para a instituição. É preciso identificar potencialidades das diversas gerações, aproveitar o

seu melhor e diminuir ao máximo conflitos que possam vir a existir no dia a dia. (Geração Baby Boomer, 2010)

### 2.2.3 Escolaridade

A expansão do acesso à educação no Brasil promoveu tanto o aumento da escolaridade média quanto a redução da desigualdade educacional dos últimos 20 anos, segundo os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2012. De acordo com os indicadores da PNAD, a escolaridade ligada à força de trabalho brasileira passou de uma média de 5,7 anos de estudo, em 1992, para uma média aproximada de 8,8 anos, em 2012. (PNAD mostra aumento da escolaridade média do brasileiro, 2010)

Fato este que nos leva a conclusão que o mercado de trabalho encontra-se mais qualificado e competitivo.

A teoria do capital humano defende o vínculo causal entre educação, produtividade e rendimentos, isto é, a educação causa aumento de produtividade e, conseqüentemente, aumento de rendimentos.

### 2.2.4 Raça e Etnia

Dependendo da localização territorial da empresa, da comunidade em que está inserida e da composição de seu público, diferentes aspectos ligados a características étnicas ou raciais podem ter impacto interno na empresa, devendo ser objetivo de políticas de não discriminação.

### 2.2.5 Portadores de Deficiências

Os trabalhadores portadores de necessidades especiais são, via de regra, vítimas de obstáculos e dificuldades de acesso e permanência no mercado de trabalho. Existe legislação específica relacionada a esse aspecto, e o investimento das empresas na incorporação dessas pessoas tem um relevante impacto social. Há inúmeras organizações da sociedade com experiência no trabalho junto aos

portadores de deficiências que podem ser apoiadas pela empresa e, ao mesmo tempo, servir como canal de recrutamento de profissionais.

### 2.2.6 Crenças e Opiniões

A diversidade pressupõe o respeito aos valores e crenças pessoais e uma postura inclusiva, que incorpore e promova a heterogeneidade de modos de pensar e agir de seus empregados.

### 2.2.7 Temas Específicos

Outras questões, como respeito à liberdade de orientação sexual, a prevenção ao assédio sexual ou a não discriminação de portadores do vírus HIV podem ser temas de políticas e campanhas específicas.

No contexto particular de cada empresa, alguns desses temas podem se mostrar importantes para propiciar a efetivação de um ambiente de diversidade e, nesses casos, devem ser tratados com a devida ênfase.

## 2.3 Estabilidade

A expressão **estabilidade** está associada à ideia de permanência em um determinado estado por um determinado ente. Em uma empresa de economia mista, regida pela CLT, o funcionário passa por processo seletivo e após um período de aprovação de 90 dias, possui a dita “estabilidade”.

Conforme observa o documento da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental:

Relativamente à questão da estabilidade, é essencial a revisão da sua sistemática de aquisição e manutenção. Mantida, como deve, a regra de que os servidores somente podem ser demitidos por processo judicial ou administrativo, onde lhes seja assegurada ampla defesa, impõe-se tornar o processo administrativo mais ágil e flexível e menos oneroso...(1994,p.19)

De acordo com Pereira-Bresser (1996), a estabilidade dos servidores é uma característica das administrações burocráticas. Foi uma forma adequada de proteger os funcionários e o próprio Estado contra as práticas patrimonialistas que eram dominantes nos regimes pré-capitalistas. No Brasil, por exemplo, havia, durante o Império, a prática da “derrubada”. Quando caía o governo, eram demitidos não apenas os portadores de cargos de direção, mas também muitos dos funcionários comuns. O autor ainda informa que a estabilidade, entretanto, implica em um custo: impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, ao mesmo tempo em que inviabiliza a implantação de um sistema de administração pública eficiente, baseado em um sistema de incentivos e punições.

Após o ingresso do servidor via concurso público, depara-se então com o problema gerado pela estabilidade juntamente muitas vezes com outros fatores determinantes, no não alinhamento do servidor com as expectativas da empresa.

O servidor insatisfeito com suas atribuições, não deve justificar sua permanência por entender que a estabilidade na função é vantajosa. Deixar de cumprir o contrato com o gestor é o mesmo que não cumpri-lo com o cidadão.

Nos deparamos constantemente com servidores insatisfeitos que permanecem na empresa simplesmente pelo fato de estar receoso com a competitividade entre os profissionais da esfera privada, sabendo que nesta, a produtividade é cobrada. Acaba por justificar sua permanência na função pública, causando conflitos de interesse e não atingimento do nível de comprometimento esperado pela instituição.

## **2.4 Estilos de Liderança**

Salienta-se neste momento a importância do líder na instituição e como suas atitudes patogênicas podem influenciar no nível de comprometimento e alinhamento dos colaboradores.

De acordo com Kernberg (1998):

A dinâmica mais geral envolvida aqui inclui a projeção do mundo interno de relações objetivas do próprio líder sobre o ambiente organizacional circundante. Concluindo que o líder trata a equipe como objetos internos ou



induz nela as atitudes de suas representações reprimidas, clivadas e projetadas de si próprio e dos objetos. Quanto mais patológico for o seu mundo interno de relações objetais, tanto mais ele será atuado no mundo interpessoal da organização.

Para entendermos melhor como o líder pode influenciar e aumentar um conflito dentro da instituição, o autor nos traz determinados estilos patológicos de liderança e de seus efeitos sobre a organização, para Kernberg (1998)

O poder investido na liderança institucional não é estável. Ele pode aumentar ou diminuir dependendo da delegação flutuante da autoridade à liderança a partir de fora, da adequação ou inadequação da estrutura organizacional à tarefa, da autoridade delegada por todos os membros da instituição em termos de confiança e idealização (contra desconfiança e depreciação) de seus líderes, da rigidez ou caos dos arranjos burocráticos da instituição e do modo como o líder gerencia seu poder e autoridade.

#### 2.4.1 O líder que não sabe dizer não

Inicialmente, este não se caracteriza por ser um líder que possa causar algum tipo de conflito, porém, as personalidades narcisistas que necessitam do amor de todo o mundo e não querem frustrar possíveis adoradores, ou as personalidades narcisistas com enorme pressão interna para “nutrir” a todos devido à projeção de suas necessidades, todos estes atributos de personalidade contribuem para com a incapacidade de assumir uma posição.

Já os subordinados deste tipo de líder muitas vezes encontram-se em meio a um conflito com outros colegas que têm funções paralelas, enquanto o líder mantém-se a uma distância cautelosa e emerge como alguém bem intencionado, porém não muito útil.

Por fim, outra variante apresentada por este tipo de líder é quando este procura manipular seus subordinados segundo o princípio de “dividir para governar”.

Kernberg (1998) nos diz que a esquiva de conflitos abertos, representa uma defesa diante da expressão direta da agressão no intercâmbio organizacional, um esforço no sentido de evitar a criação de inimizades abertas, tentando, ao mesmo tempo, manter-se no controle.

#### 2.4.2 O líder que tem necessidade de ser amado e admirado

Com algumas características em comum com o líder que não sabe dizer não, os líderes com personalidade narcisista demonstram fortes tendências exibicionistas, deixam claro aos seus subordinados que eles necessitam ser amados e admirados, têm grande dificuldade em aceitar críticas dos subordinados e tendem a transformar as estruturas administrativas em um círculo interno de bajuladores favoritos, complementado por um círculo externo de inimigos descontentes, decepcionados, ressentidos e suspeitos.

Não tem capacidade de escutar o que não se harmoniza com suas ideias e sua necessidade de defender-se contra sua própria inveja inconsciente intensa dificultam as coisas para os seus colaboradores mais criativos, e por fim acabam contratando pessoas de fora da instituição do que promovendo seus próprios subordinados, inibindo assim o desenvolvimento organizacional.

#### 2.4.3 O líder que precisa ter total controle

Este estilo corresponde à liderança autoritária tradicional, cabendo diferenciá-lo da necessidade objetiva de executar um adequado controle de delimitação da instituição, de estabelecer objetivos e implementá-los e de realmente estar no comando. Se reflete tipicamente, em um micro gerenciamento, desconfiança e ressentimento quando as decisões são tomadas sem o conhecimento ou aprovação do líder.

Em casos de controle excessivo ele pode refletir os temores inconscientes do líder de ser deixado de fora, de fracasso e incompetência se ele não estiver no controle.

Uma liderança organizacional excessivamente controladora pode ter efeitos de exaustão sobre os níveis imediatos de gerência, pois um enorme volume de energia precisa ser destinado a assegurar ao líder o controle e para negociar as necessidades funcionais da organização, fazendo acordos com as exigências do líder.

#### 2.4.4 O líder ausente

Uma liderança ausente enfraquece as estruturas administrativas, em um cenário estável pode persistir por muito tempo, porém em casos onde a instituição não vem passando por momentos favoráveis, pode levar esta ao colapso.

A liderança ausente caracteriza-se pela falta de disponibilidade e é expressada pelo fracasso crônico em cumprir compromissos, esquivas evasivas de tomar decisões e o crescente isolamento diante dos sistemas de tarefa dentro da organização.

Como consequência, a integração geral dos componentes da instituição gradualmente falha, ocorre uma distribuição irracional dos recursos, irrompem lutas políticas que cruzam as delimitações entre os sistemas de tarefas, além de diferentes departamentos e unidades envolverem-se em rixas crônicas e muitas vezes desnecessárias.

#### 2.4.5 Líderes com indisponibilidade ou instabilidade afetiva

Líderes com problemas de estabilidade emocional podem sofrer de indisponibilidade ou instabilidade afetiva. O primeiro caracteriza-se por ser um indivíduo com enorme dificuldade para expressar suas emoções e aceitar a expressão de emoções entre os que com ele trabalham. São altamente eficientes em sua comunicação concernente a assuntos técnicos, falta-lhes uma qualidade humana, motivo pelo qual frustram as necessidades emocionais, particularmente as de dependência, daqueles com que trabalham, como também exacerbam, devido à ausência de resposta emocional, as tendências paranoides entre seus subordinados.

Este estilo de liderança desencoraja os processos de grupo dentro da organização, ou melhor, ele alimenta o que poderia ser denominado uma multidão amorfa de indivíduos isolados igualmente autocontrolados, cada qual tendo um sentimento de isolamento e impotência, de não ser capaz de influenciar o funcionamento da instituição.

Já o segundo tipo de líder, caracteriza-se pela personalidade dependente, infantil e borderline, apresentam intensas crises emocionais ou acessos de fúria.

Os dependentes podem mostrar-se sobrecarregados e exaustos e extremamente necessitados de carinho e apoio, o que distrai a atenção da equipe das reais tarefas e transmite um sentimento geral de exaustão a toda a instituição.

Os infantis ou histriônicos apresentam ataques de ira, invasões agudas de privacidade sem que ao menos tenham consciência de havê-las provocado. Tais atitudes podem levar a uma atmosfera verdadeiramente explosiva, tendo como resultado uma disfunção organizacional desastrosa.

#### 2.4.6 O líder corrupto

É aquele que de modo consciente e flagrante explora os recursos da organização que encontram sob seu controle em seu próprio benefício, desprezando suas responsabilidades para com a organização e a tarefa, com isto danificando os recursos e a execução das tarefas da organização.

Em geral é uma organização com hierarquia rígida, com enorme poder investido em seu topo, a que permite que o líder corrupto desenvolva um círculo corrupto de influência em torno dele.

## 2.5 Conflito

### 2.5.1 Definição

De acordo com Lima (2009) a palavra conflito é de origem latina, *conflictio*, significando, em uma tradução ampla, discordância, incongruência. Também quer dizer competição em relação a atos, dizeres, opiniões, entre outras manifestações de razão humana.

Porém, para Weiss (1994) há uma diferença entre conflito e discordância, embora todos os conflitos envolvam discordâncias, nem todas as discordâncias redundam em conflito. O autor nos traz as seguintes definições:

**Discordâncias:** Na maioria dos casos, as discordâncias são saudáveis. Quando são notórias e tratadas com espírito de amizade e cooperação, elas ajudam as pessoas a ajustar suas diferenças e a fomentar a criatividade ou inovação. Quando você discute suas diferenças com a intenção de resolvê-las, de maneira mutuamente satisfatória, você está discordando. Discutir diferenças desse modo é um passo para impedir o conflito, e não um sintoma de conflito.

**Conflitos:** O conflito ao contrário da discordância, não é saudável. Em geral, ocorre porque as discordâncias não foram notórias, amigáveis ou cooperativas.

Dentro destas definições vários autores tratam e definem a questão conflito. A grande maioria o vê como algo negativo, que prejudica os relacionamentos e o dia a dia das organizações. Outros já o veem como algo positivo, buscando o que certas discordâncias podem possibilitar de evolução e crescimento para ambos.

De acordo com Hampton (1991) :

Embora o termo conflito denote quase sempre situações desagradáveis, tais como competição, oposição, incompatibilidade, irreconciliabilidade, desarmonia, discordância, luta e discussão, que normalmente sugerem que nenhuma solução boa é possível, ou que o conflito necessariamente prejudicará algumas pessoas e alguns interesses, nem sempre o conflito deve ser analisado apenas de maneira pessimista.

Chiavenato (2009) faz uma avaliação muito interessante a respeito do tema, como as pessoas são desiguais e as organizações também, os conflitos são atritos decorrentes das interações entre diferentes indivíduos ou diferentes grupos, em que a discussão e a competição constituem as forças intrínsecas do processo. Todo conflito tem em seu bojo forças construtivas que levam à inovação e mudança e forças destrutivas que levam ao desgaste e a oposição. Todavia, a ausência de conflitos significa acomodação, apatia e estagnação, pois o conflito existe porque existem pontos de vista e interesses diferentes que normalmente se chocam. Assim, sob certo ponto de vista, a existência de conflitos significa a existência de dinamismo e de forças vitais que se chocam.

### 2.5.2 Origem dos Conflitos

Os conflitos são oriundos de condições antecedentes nas organizações. Na obra de Chiavenato, ele nos traz as três condições que são inerentes à vida organizacional, são elas:

1 – Diferenciação de atividades: à medida que a organização cresce, ela não somente se torna maior, como também desenvolve partes ou subsistemas especializados. Como resultado dessa especialização, ao realizar tarefas diferentes e se relacionar com diferentes partes do ambiente, as equipes começam a desenvolver maneiras específicas de pensar, sentir e agir: passam a ter sua própria linguagem, objetivos e interesses diferentes, ou até antagônicos, tendem a provocar conflitos.

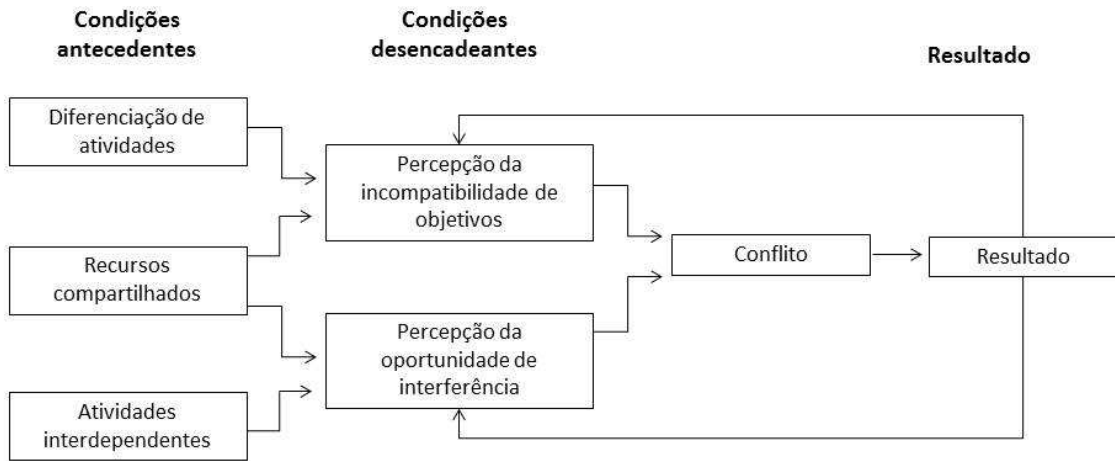
2 – Recursos compartilhados: geralmente os recursos disponíveis são limitados ou escassos e distribuídos proporcionalmente entre as diversas áreas ou grupos da organização. Assim, se uma área ou equipe pretende aumentar a sua parcela de recursos, outra área ou equipe terá de perder ou abrir mão de uma parte dos seus.

3 – Atividades interdependentes: os indivíduos e equipes em uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades. A interdependência existe na medida em que uma equipe não pode realizar seu trabalho sem que a outra realize o seu. Todas as pessoas e equipes de uma organização são interdependentes de alguma forma.

Tendo assim as predisposições, surgem as condições que desencadeiam o conflito: a percepção de incompatibilidade de objetivos e a percepção da oportunidade de interferência, assim, as condições antecedentes produzem as condições favoráveis à ocorrência de conflitos. Uma vez o conflito instaurado, gera-se uma reação da outra parte, e a resolução será definida dependendo do comportamento das partes no conflito, podendo ser positiva ou negativa.

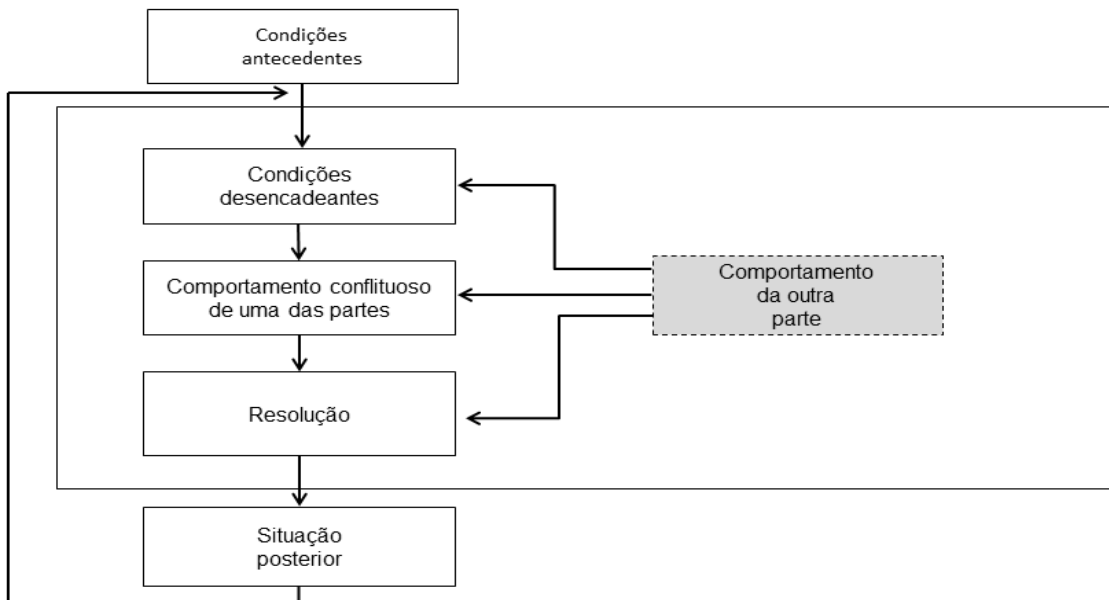
Vejamos estes processos nos quadros a seguir:

Figura 3 - Condições antecedentes e condições desencadeantes do conflito.



Fonte: Chiavenato (2009), p.362

Figura 4 - O Processo do conflito



Fonte: Chiavenato (2009), p.363

Na visão de Lima (2009, p18) “ as divergências de interesses podem requerer diferentes razões para sua existência, que, muitas vezes, surgem do nada, pela simples expressão “eu não concordo”.”

Ele então nos traz os principais motivos pelos quais surgem a maioria dos conflitos:

Diferentes objetivos – objetivos e metas diferentes tendem a gerar conflitos, tem a ver com a vaidade do ser humano;

Conflitos de interesse – Os interesses passam pela via do desejo subjetivo, causando um desentendimento e gerando um conflito;

Falta de comunicação – classificado como um dos maiores geradores de conflito. É da falta de comunicação que nascem as dúvidas, as incertezas e os julgamentos.

Comunicação Violenta – quando em momento de superioridade, o ser humano tende a impor o seu querer. É preciso fazer uma reflexão sobre a nossa forma de comunicação, evitando assim a comunicação de forma violenta;

Falta de verdade – a falta da verdade pode causar um conflito muito grande quando alguém descobre onde esta, por isso, sempre que possível, é preciso falar a verdade;

A verdade dita de forma agressiva – é preciso falar a verdade, porém, não podemos neste momento, sermos desrespeitosos. Dizer a verdade significa aconselhar, advertir a outra pessoa, com calma;

Disputa pela razão – é o momento em que o indivíduo insiste em ter razão. É preciso sempre analisar, colocar-se no lugar da outra pessoa;

Insistência em ter razão – Atitude dos inflexíveis e intransigentes, tendem a criar conflitos em qualquer lugar que estejam;

Desejos não realizados – quando os desejos não são realizados surgem os conflitos pessoais e interpessoais;

Expectativas muito elevadas – frustrações também são causas de conflitos;

Falta de motivação – é preciso renovar estímulos para evitar conflitos;

Pressão pessoal – é impossível agradar a todos e muitas vezes ao tentar assim fazê-la, acabamos por nos sufocar;

Querer mudar as pessoas – necessita-se que as pessoas sejam iguais, mas isso é impossível. A aceitação diminuiu muito os conflitos;



Por fim, Lima (2009) salienta que:

É muito importante não fechar os olhos para o problema que se está vivendo, ou mesmo para o conflito que crer existir. Em vez disso, de não dar importância, a pessoa que estiver envolvida em um dilema deve tentar entender a causa do problema ou conflito e seus efeitos, e então procurar resolvê-lo.

### 2.5.3 Resultado do conflito

Instaurado o conflito, verificamos os efeitos positivos e negativos que este pode causar, Porter (1973, apud Hodgson, 1996: 210) classifica em três tipos os enfoques para lidar com o conflito, de acordo com as motivações que estão por trás do comportamento das pessoas. Os três tipos são: aquele que empurra a solução do conflito, o que ajuda a solucioná-lo e aquele que analisa o conflito.

O que empurra para a solução do conflito é o negociador que gosta de ver as coisas feitas, traça um objetivo e gosta de trazer novas ideias. Sua ênfase está sempre na ação, movimento e cumprimento das tarefas.

O que busca solucionar o conflito deseja sempre que seu comportamento seja benéfico aos outros. E por fim o indivíduo que analisa o conflito, este, age em função da lógica e ordenação.

Normalmente as pessoas tendem a se direcionar para uma destas maneiras de lidar com o conflito, de acordo com Martinelli e Almeida (1998, p 50) os conflitos destrutivos acontecem quando:

- As pessoas sentem-se insatisfeitas e desmotivadas;
- O conflito torna-se mais significativo do que a tarefa a ser desempenhada e desvia as pessoas de lidarem com as questões que realmente são relevantes;
- Leva as pessoas ou os grupos a se tornarem não cooperativos entre si.

Martinelli e Almeida (1998, p 50) concluem então que:

Os conflitos podem ser construtivos, quando ajudam a abrir a discussão de uma questão ou resultam em um problema que está sendo solucionado, contribuindo para aumentar o nível individual de interesse e envolvimento em uma questão, bem como para que as pessoas possam descobrir habilidades que possuem, mas que ainda não havia se manifestado. Caso os conflitos gerem desavenças profundas, rompimento de relacionamentos, enfoque nas posições e desprezo pelas necessidades da negociação, pode se considerar o conflito destrutivo.

Para complementar, Chiavenato (2009) nos traz os resultados construtivos e destrutivos do conflito, ressaltando a importância de administrar o conflito, buscando maximizar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos destrutivos. Traremos a seguir, então, os resultados considerados construtivos:

- O conflito desperta os sentimentos e estimula energias;
- O conflito fortalece sentimentos de identidade;
- O conflito desperta a atenção para problemas;
- O conflito testa a balança de poder;

A seguir, os resultados considerados destrutivos:

- O conflito desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade;
- O conflito aumenta a coesão grupal;
- O conflito desvia energias para ele mesmo;
- O conflito leva uma parte a bloquear a atividade da outra parte;
- O conflito se auto alimenta e prejudica o relacionamento entre as partes conflitantes.

#### 2.5.4 Administração de Conflitos / Negociação

Tendo visto então as possibilidades positivas e negativas do conflito, veremos neste item, formas de administrar conflitos.

Chiavenato (2009) define três formas de resolução de conflitos: resolução ganhar/perder, onde uma das partes atinge seu objetivo e a outra sai perdendo; resolução perder/perder, onde ambas as partes abrem mão de algum objetivo, ou seja, ambas as partes saem perdendo, e a resolução ganhar/ganhar, a resolução ideal, onde ambas conseguem visualizar soluções bem sucedidas e por fim ambas obtém êxito no objetivo desejado. Esta última é a única que consegue interromper o ciclo do conflito e a probabilidade de mais conflitos no futuro diminui.

Hampton (1991), na mesma linha que Chiavenato, traz a existência de quatro modos de administrar um conflito: primeiramente, nos traz a acomodação, onde

os problemas são simplesmente encobertos, trata-se de diminuir a seriedade de determinado problema, nega-lo e assim manter uma aparência de sociabilidade.

Em seguida, a dominação, que reflete a situação do ganha/perde, neste momento, uma parte impõe a sua solução preferida, tem a característica de resolver os problemas rapidamente através da utilização do poder com excesso.

Após, o compromisso, que não tende a ser muito utilizado, visto que pode ser falho por apenas servir parcialmente a ambas as partes, ou seja, cada um cede um pouco a fim de resolver o conflito.

Por fim a solução ideal que o autor nos traz é a solução integrativa, conhecida também como ganha/ganha. Esse método não envolve barganha de posições, em que um cede para conseguir algo do outro, nem possui tentativas de imposição de algo de um pessoa sobre outra. Em vez disso, busca encontrar a solução que serve completamente aos interesses de cada uma das partes envolvidas.

Já na visão de Lima (2009, p 23) “não há como afirmar que existe uma atitude plenamente acertada ou errada para gerir um conflito. A depender da situação, alguns tipos de abordagens podem se mostrar mais positivos do que os outros.”

Ele define as seguintes alternativas para condução do conflito:

- A negação;
- Suprimir causas;
- Dominar a situação;
- Concessões;
- Respeito e colaboração;
- Repressão;
- Evasão;
- Acomodação;
- Confrontação;
- Negociação.

Robbins (2002) sugere técnicas para administrar os conflitos, conforme a tabela a seguir. Após delinear o tipo de conflito, o autor recomenda o emprego das seguintes técnicas na resolução dos conflitos:

Figura 5 - Técnicas de Administração de Conflitos

<b>Técnicas de Resolução de Conflitos</b>	
Resolução de problemas	Encontro entre as partes conflitantes, para identificar o problema e revê-lo por meio de discussão aberta.
Metas superponderadas	Criar uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando causado pela escassez de recursos (dinheiro, promoções, etc.) a expansão dos mesmos pode criar uma solução ganha-ganha.
Não enfrentamento	Suprimir o conflito ou evitá-lo.
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso para si.
Comando autoritário / Intervenção do Superior	A administração utiliza sua autoridade formal para resolver e depois comunica seu desejo para as partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Técnicas de mudança comportamental (treinamentos), para modificar comportamentos que geram conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e no padrão de interação entre os conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, remanejamentos, etc.
<b>Técnicas de Estímulo de Conflitos</b>	
Comunicação	Utilizar mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.
Inclusão de Estranhos	Incluir nos grupos indivíduos com culturas, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes dos predominantes do grupo.
Reestruturação da organização	Aumentar a interdependência através de novas regras e regulamentos. Promover um maior relacionamento entre os indivíduos.
Nomear um advogado do diabo	Designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições definidas pela maioria do grupo.

Fonte: Adaptado de Robbins (2002, p 282)

É preciso lidar com o conflito, vendo-o de forma positiva, buscando a negociação e a solução para que este processo não aconteça novamente, para Lima:

Quando se teme o conflito, ou ele é visto como uma experiência negativa, reduzem-se as chances de lidar com ele efetivamente. Na verdade o conflito não é nem positivo nem negativo em si mesmo. O conflito é resultado da diversidade que caracteriza os pensamentos, atitudes, crenças, percepções, bem como o sistema e a estrutura social. É parte da existência do ser humano. Cada um tem influência e poder sobre o fato de o conflito tornar-se negativo ou não, e essa influência e poder encontram-se sobre a maneira como se lida com o conflito. (2009, p.63)

## 2.6 Comprometimento

Por fim, necessitamos, apesar dos conflitos encontrados no dia a dia corporativo, promover a conscientização, motivar e obter o máximo comprometimento possível da equipe, visando o alcance dos objetivos definidos.

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vem sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento.

É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes. (GIL, 2010, p. 201).

Surge neste momento a necessidade de desenvolver em líderes e equipes, os traços de personalidade que podem influenciar e se não acabar com determinados conflitos, pelo menos diminuir seus ruídos ou até mesmo convertê-los positivamente.

Neste âmbito Chiavenato (2009) nos traz certas habilidades que, combinados com outros aspectos de liderança, podem auxiliar no melhor desempenho dos líderes e no dia a dia da equipe. São elas:

1 – Habilidades de caráter: Com as quais demonstra integridade por meio de autoconhecimento, sensibilidade, ação baseada em valores, balanço pessoal, apoio e suporte pessoal, abertura espiritual e responsabilidade como fonte confiável.

2 – Habilidades relacionais: Com as quais o líder mantém interconexões com as pessoas por meio de diálogo, inclusão social, consenso, busca de acordos, retroação construtiva e solução colaboradora de problemas como fonte relacionadora.

3 – Habilidades de mediação: Com as quais o líder transforma conflitos em oportunidades por meio de honestidade e empatia, confrontação apoiadora, dissensão corajosa, valorização da diversidade, inteligência emocional, empatia, negociação baseada em interesses e resolução de conflitos como fonte mediadora.

4 – Habilidades de sabedoria: Com as quais o líder aumenta a compreensão das pessoas, como imaginação, intuição, julgamento, raciocínio crítico, resolução paradoxal de problemas e planejamento estratégico revolucionário como fonte orientadora e ensinadora. O líder deve ter inovação e espírito empreendedor para proporcionar solução criativa de problemas e alcance de vantagem competitiva.

5 – Habilidades conclusivas: Com as quais o líder motiva as pessoas a agir, envolvendo outras pessoas, construindo coalizões, talentos, inspirando paixão e empoderando as pessoas como fonte facilitadora. Deve desenvolver o auto aprendizado.

6 – Habilidades de ação: Com as quais o líder compromete as pessoas para alcançar resultados dramáticos, como dedicação, responsabilidade, auto-correção, preocupação com a qualidade, compromisso, perseverança e resultados avaliados como fonte impulsionadora.

Munido destas habilidades, cabe a cada gestor identificar as potencialidades e dificuldades de cada equipe e por fim buscar o máximo desempenho e comprometimento de cada um.

Gomes ressalta que:

O novo cenário demanda mudança de crenças e valores que permearam a cultura da organização e demandam, mais do que nunca, colaboradores comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que atuem na empresa como seu próprio negócio. (2004, p. 5)

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Este capítulo delinea o método de pesquisa, a unidade-caso e as técnicas de coleta de dados, procedimentos que serão realizados com o intuito de adquirir um entendimento profundo do problema.

Uma pesquisa aplicada, que segundo Ander-Egg (1978,p.33) “Como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse pratico, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.”

Terá por fim, o intuito de realização da parte analítica da pesquisa e construção de possibilidades de intervenção que impactem em termos de melhoria nas relações de trabalho, produzindo um melhor alinhamento da equipe.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso, através de uma pesquisa aplicada com os funcionários da agência ABC.

Para Yin (2005), utiliza-se o estudo de caso em várias situações, para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

De acordo com Lüdke e André (1986), o estudo de caso como estratégia de pesquisa é o estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação. Destacam em seus estudos as características de casos naturalísticos, ricos em dados descritivos, com um plano aberto e flexível que focaliza a realidade de modo complexo e contextualizado.

### **3.2 Definição da Unidade de Análise**

A unidade a ser estudada é uma agência do banco ABC, o qual se caracteriza por ser um banco de economia mista. A agência Y, na qual será aplicada a pesquisa está localizada em uma cidade de aproximadamente trinta e cinco mil habitantes e conta com aproximadamente vinte e cinco funcionários.

A pesquisa será aplicada a todos os colaboradores, dentre estes, oito em níveis gerenciais e os demais em níveis de suporte e atendimento, que respectivamente possuem jornadas de trabalho de oito e seis horas diárias.

Ambos são funcionários concursados, o que vale ressaltar, lhes oferece uma condição de estabilidade, sendo de grande valia a avaliação do comportamento e nível de comprometimento de todos os entrevistados.

### **3.3 Técnicas de Coleta e Análise dos Dados**

De acordo com Marconi e Lakatos (2009), análise dos dados é a análise crítica dos dados, tentando explicar o fenômeno e as relações existentes entre eles e alguns fatores antecedentes ou independentes, valendo-se de processos matemáticos e estatísticos. A comprovação ou refutação da hipótese se faz por meio de análise.

A técnica utilizada neste trabalho foi através da aplicação de um questionário com questões fechadas.

Primeiramente, o questionário buscou determinar as principais características dos colaboradores da agência ABC, independente de seu cargo ou função. A seguir buscou-se identificar quais as motivações e grau de satisfação com as atividades desenvolvidas. Por fim questões a respeito da ocorrência de conflitos já vivenciados e quais os motivos e consequências que estes causaram.

No que se refere às questões de definição das principais características dos entrevistados, foi utilizada a escala de múltipla escolha com resposta única. Para



as questões referentes ao grau de satisfação dos colaboradores, foi utilizada a escala de quatro pontos, conforme segue:

1 – Muito Satisfeito

2 – Satisfeito

3 – Pouco satisfeito

4 – Insatisfeito

O questionário foi aplicado a todos os colaboradores da agência do Banco ABC, totalizando 25 entrevistados.

As perguntas da primeira parte do questionário objetivam identificar as principais características do entrevistado através de aspectos como idade, sexo, cargo e tempo de trabalho no banco.

As perguntas da segunda parte do questionário, que se refere ao grau de satisfação foram elaboradas em forma de afirmação, com o objetivo de identificar a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional e grau de satisfação com as atividades desenvolvidas.

A terceira parte do questionário, que refere-se à percepção do funcionário em relação ao conflitos por estes já vivenciados, também foram elaboradas em forma de afirmação e tem por objetivo medir a intensidade, motivações e conclusões dos conflitos identificados.

As respostas foram analisadas com base no referencial teórico apresentado e os resultados são apresentados em forma de gráficos, a fim de proporcionar uma visão geral das respostas obtidas.

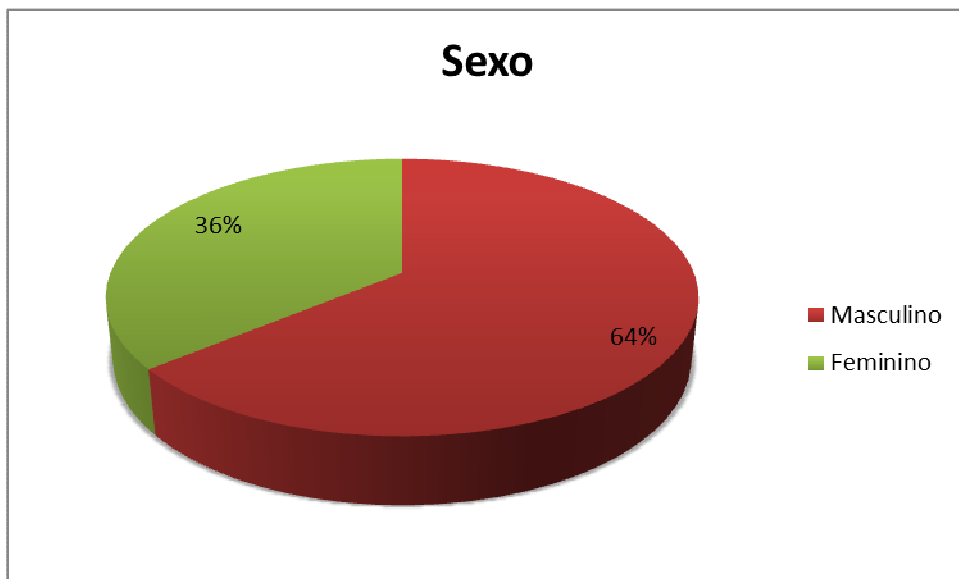
### **3.5 Limitações do Método**

Um limitador da pesquisa é o fato da pesquisadora fazer parte da equipe e participar do contexto a ser estudado. No entanto a mesma não respondeu o questionário e procurou não influenciar as respostas dos colegas, bem como buscou manter-se imparcial na análise dos dados coletados.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

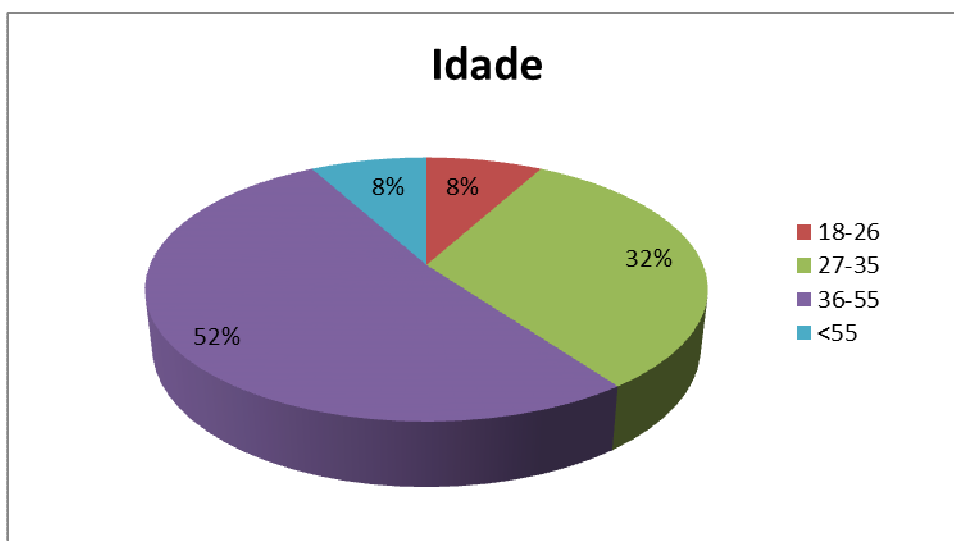
Após a coleta dos dados, obteve-se 100% de participação dos colaboradores. Nos gráficos a seguir podemos observar as principais características destes, onde verifica-se que a maioria dos colaboradores é formada por homens (64%), com faixa etária de 36 a 55 anos (52%). A maioria (48%) tem entre três e dez anos de banco.

Gráfico 1 - Sexo



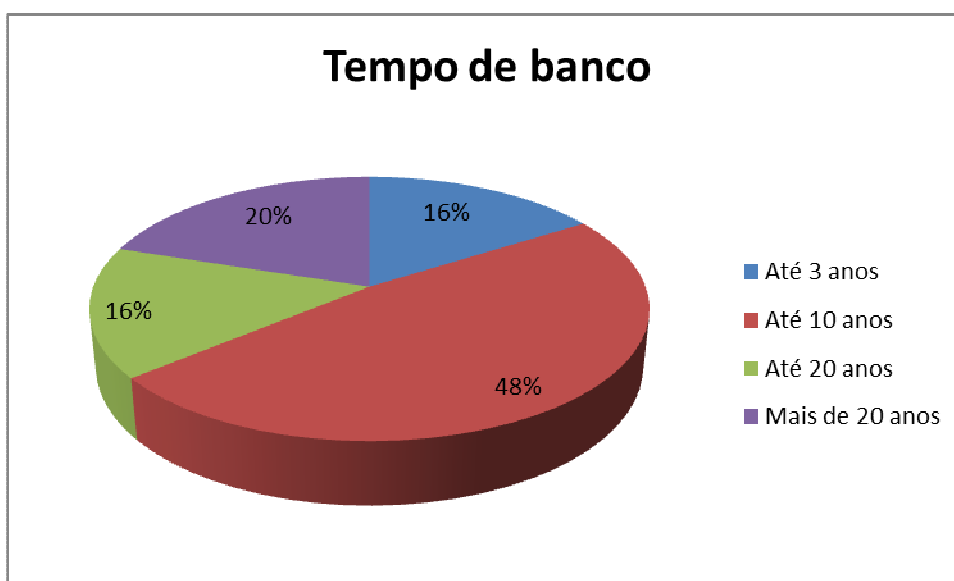
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 2 - Idade

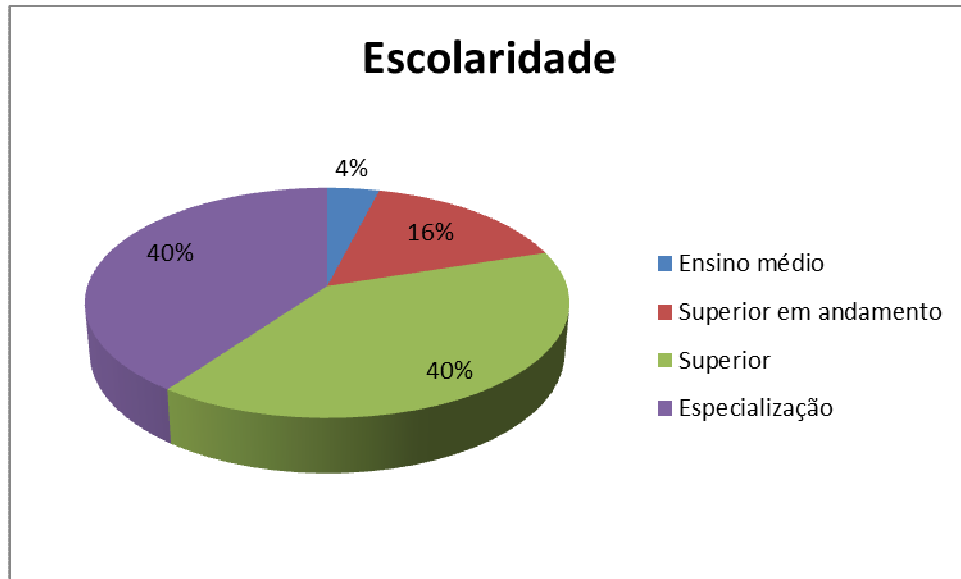


Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 3 - Tempo de banco



Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 4 - Escolaridade**

Fonte: Elaborado pelo autor

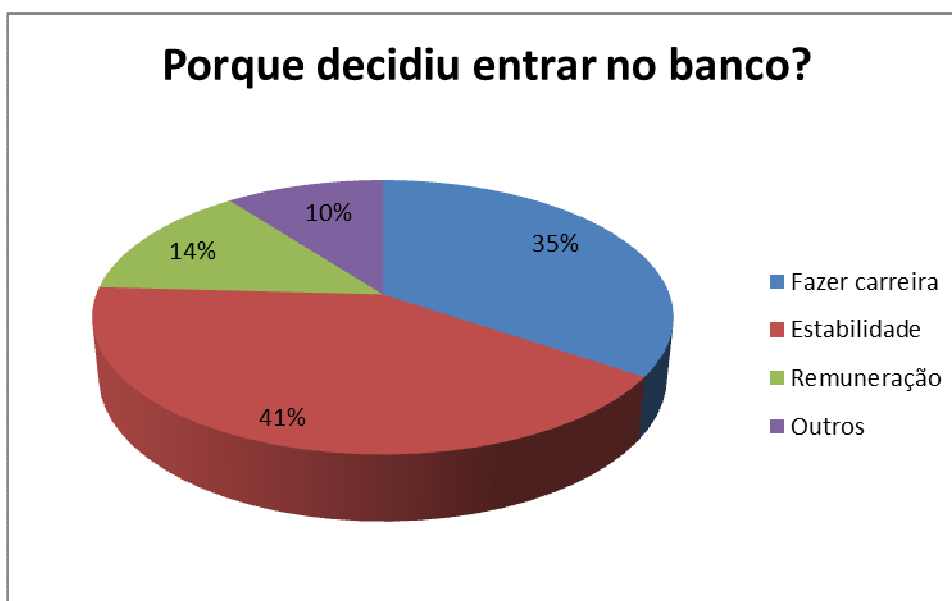
Um dado relevante é a escolaridade dos colaboradores, sendo que 40% dos entrevistados possuem ensino superior e outros 40% especialização, somente um dos 25 entrevistados possui ensino médio e não está cursando o ensino superior.

Verificamos assim a necessidade de aperfeiçoamento e tais dados corroboram com os dados apresentados no referencial teórico, onde identifica-se a expansão do acesso à educação e o aumento da escolaridade média no Brasil. Este fato indica que o mercado de trabalho encontra-se mais qualificado e competitivo.

**Gráfico 5 - Possui subordinado**

Fonte: Elaborado pelo autor

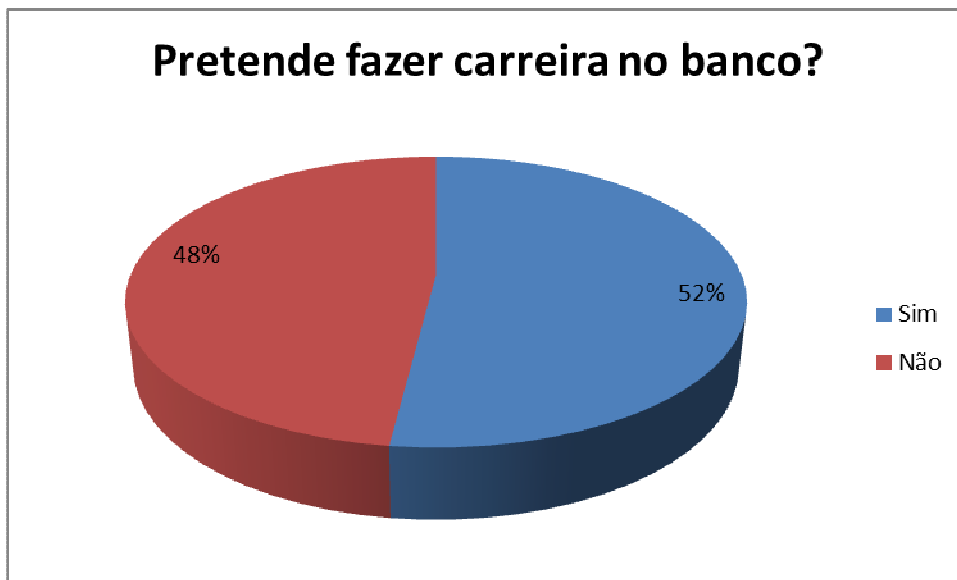
64% dos entrevistados não possuem subordinados, ou seja, não ocupam cargo de gestão. Analisando estes dados na busca de identificar a questão do comprometimento com seu trabalho, verificou-se que a maioria destes que não ocupam cargo de gestão no banco decidiram entrar no banco pela estabilidade e não pretende fazer carreira no banco, demonstrando assim um possível descomprometimento com os objetivos da empresa.

**Gráfico 6 - Porque decidiu entrar no banco?**

Fonte: Elaborado pelo autor

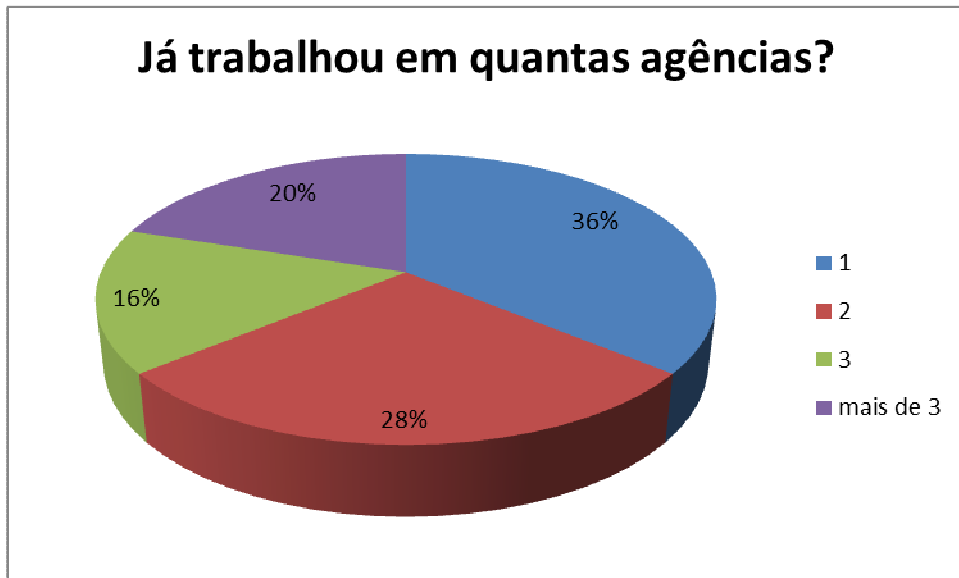
A questão seguinte tratou dos motivos pelos quais os colaboradores decidiram trabalhar no banco após prestar concurso público para tal. Com possibilidade de múltipla escolha, o motivo que mais influenciou a decisão dos colaboradores foi a estabilidade com 41% e em seguida fazer carreira com 35%.

**Gráfico 7 - Pretende fazer carreira no banco?**



Fonte: Elaborado pelo autor

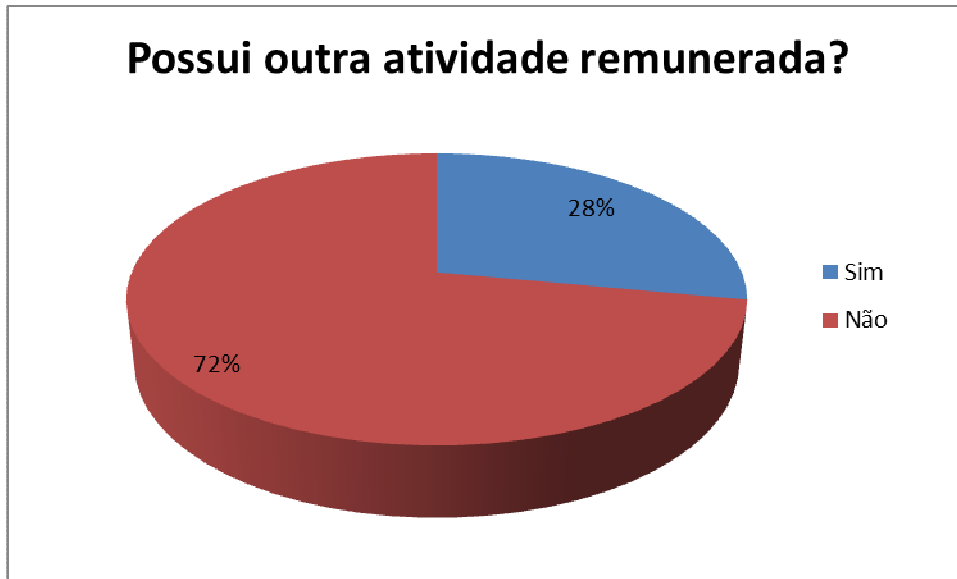
Questionados sobre fazer carreira no banco, o público pesquisado demonstrou divisão de propósitos, já que 52% pretendem fazer carreira e 48% não pretendem fazer carreira. Tais dados apontam mais uma vez para um número elevado de pessoas que podem estar descomprometidas e não alinhadas com os objetivos traçados pela instituição, visto que, como já identificado na questão anterior, os motivos pelos quais estes colaboradores ingressaram no banco foram estabilidade, em sua maioria e uma pequena parcela motivados pela remuneração e outros motivos. Cabe a instituição neste momento, encontrar formas de motivar e comprometer tais colaboradores, mesmo que estes, por algum motivo não desejem crescer profissionalmente ou estejam satisfeitos com sua posição e identifiquem a importância real de seu papel na instituição.

**Gráfico 8 - Já trabalhou em quantas agências?**

Fonte: Elaborado pelo autor

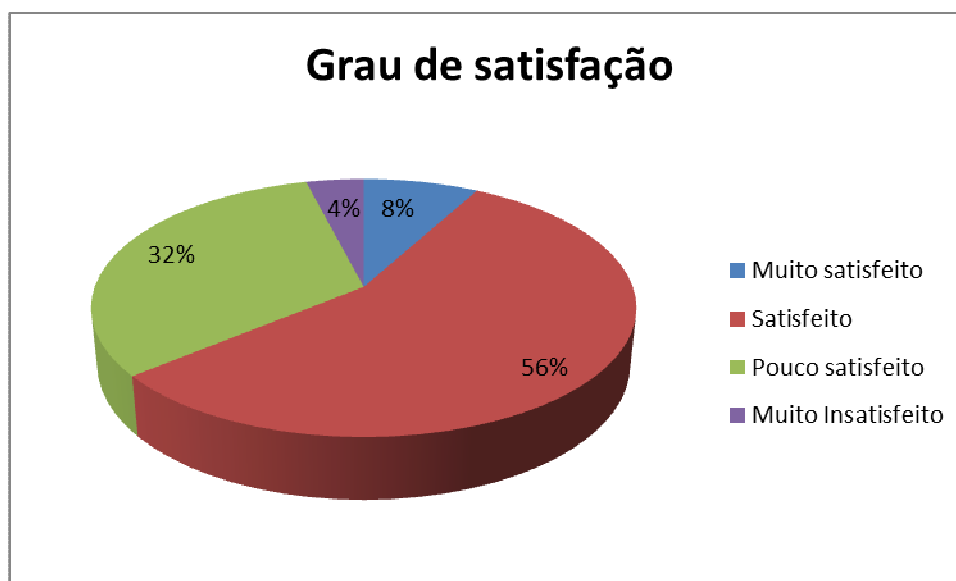
36% dos colaboradores trabalhou somente em uma agência e estes, em sua maioria não possuem subordinados e não pretendem fazer carreira no banco. No lado oposto, com 20%, estão os colaboradores que já trabalharam em mais de três agências, destacamos neste perfil que mais da metade pretende fazer carreira no banco. Concluímos então que os colaboradores que já são gestores ou que buscam fazer carreira são aqueles que estão dispostos a mudar de agências.



**Gráfico 9 - Possui outra atividade remunerada?**

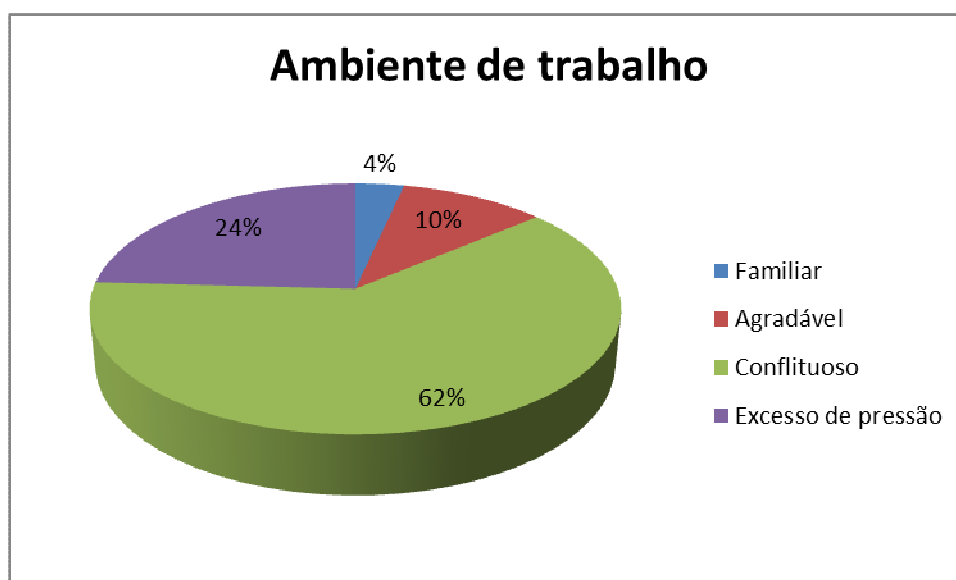
Fonte: Elaborado pelo autor

72% dos colaboradores não possui outra atividade remunerada, porém 28% ainda é um percentual considerável, visto que o grau de comprometimento e resultado exigido pela instituição é elevado, devendo ser levado em conta. Para isso procurou-se identificar melhor o comportamento destes colaboradores, constatando-se que destes, 86% estão há mais de 3 anos trabalhando no banco, não possuem subordinados e não pretendem fazer carreira no banco e 76% decidiu trabalhar no banco pela estabilidade. Chega-se a conclusão que a maioria dos funcionários que possuem outra atividade remunerada são indivíduos que utilizam o banco como uma forma de possuir a almejada “estabilidade” utilizando o banco como renda segura/secundária.

**Gráfico 10 - Grau de satisfação**

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao grau de satisfação, 56% diz-se satisfeito com seu trabalho no banco, 32% pouco satisfeito, 8% muito satisfeito e 4% muito insatisfeito.

**Gráfico 11 - Ambiente de trabalho**

Fonte: Elaborado pelo autor

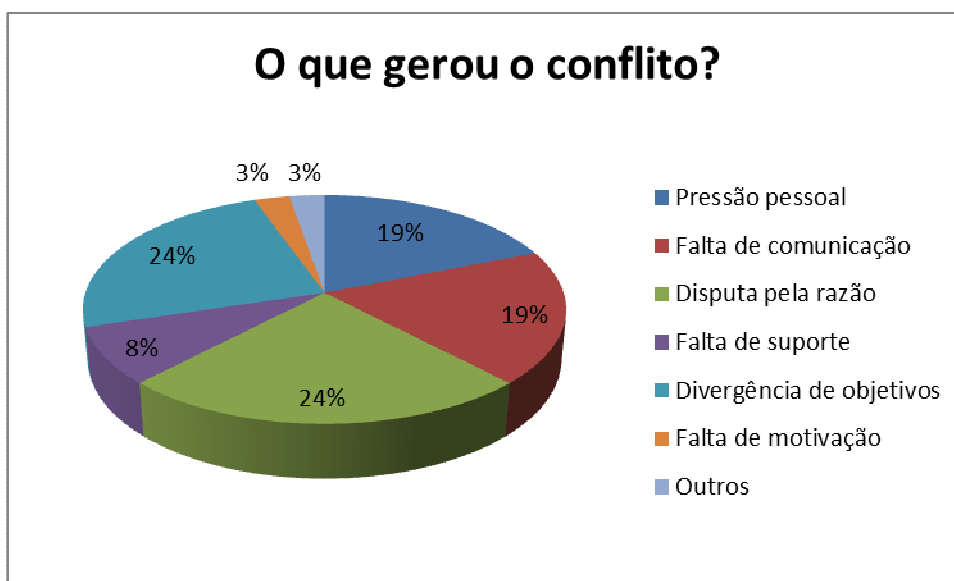
Em complemento a percepção que os colaboradores tem do ambiente de trabalho, verificou-se que apesar de a maioria dos colaboradores estarem satisfeitos com o trabalho no banco, 62% considera o ambiente conflituoso. Na questão de múltipla escolha, temos ainda 24% dos respondentes que considera o ambiente com

excesso de pressão, somente 10% considera o ambiente agradável e uma minoria de 4% considera o ambiente familiar. Temos através destes dados, indícios de problemas de relacionamento, uma vez que é um percentual muito baixo de pessoas que consideram o ambiente de trabalho familiar ou agradável. A grande maioria considera o ambiente conflituoso, e para melhor identificar o porque deste conceito por parte dos colaboradores, nas questões a seguir buscou-se identificar as razões para tais conflitos. De acordo com o referencial estudado são inúmeras as razões que podem levar a um conflito, bem como a forma com a qual este é conduzido. Cabe a equipe gestora identificar cada conflito e a melhor maneira de solucioná-lo, com o intuito de que ambas as partes saiam satisfeitas e tenha-se um crescimento pessoal e profissional.

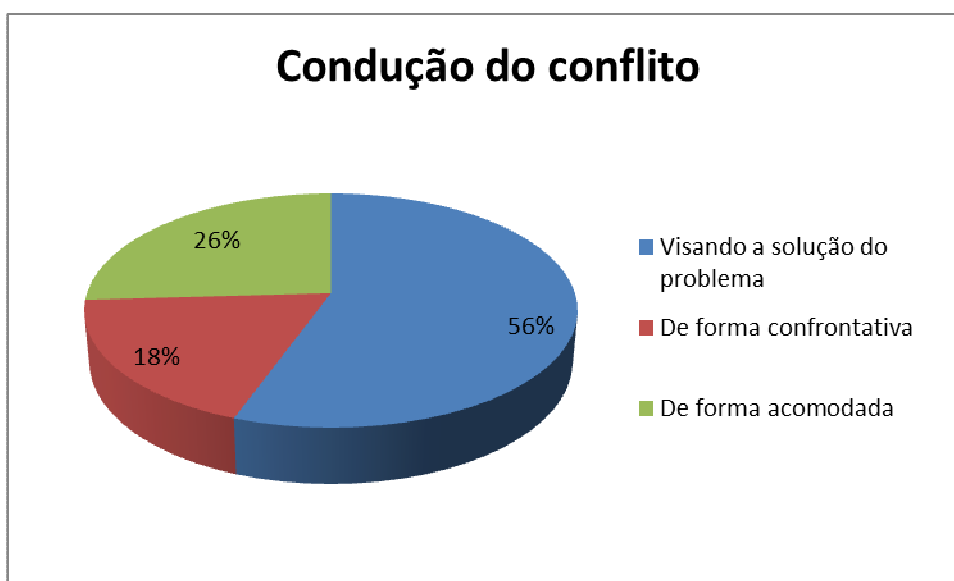
**Gráfico 12 - Já se envolveu em algum conflito na empresa?**



Fonte: Elaborado pelo autor

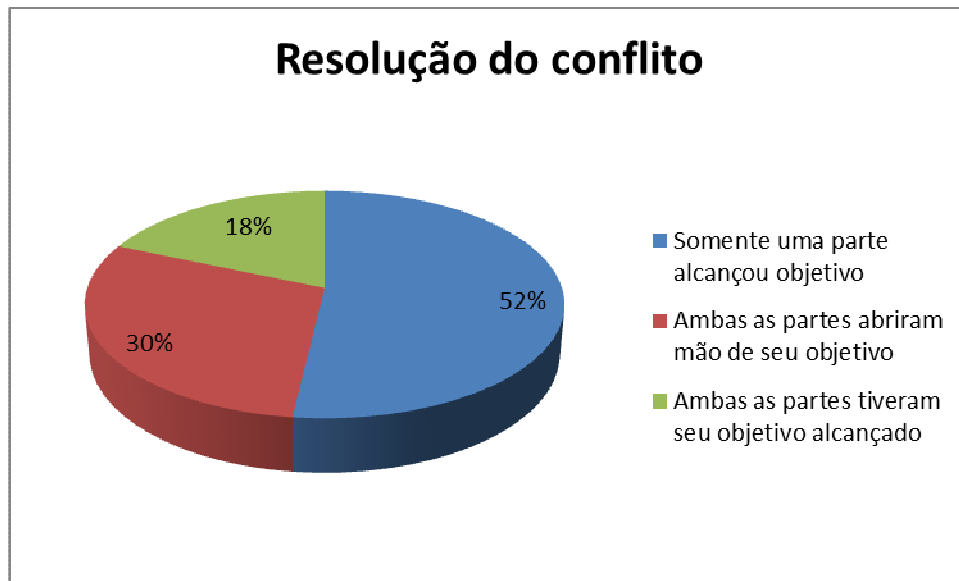
**Gráfico 13 - O que gerou o conflito?**

Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 14 - Condução do Conflito**

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 15 - Resolução do conflito



Fonte: Elaborado pelo autor

As questões que dizem respeito aos conflitos revelaram que 100% dos entrevistados já passaram por algum tipo de conflito na empresa. Nas questões que buscam identificar motivos, forma de lidar e resolução do conflito, os respondentes puderam escolher mais de uma opção, visto que alguns dos respondentes justificaram ter passado por mais de um tipo de conflito e possuem resoluções diversas. Como dados que se destacam nestes quesitos, trazemos primeiramente os motivos dos conflitos, com maior incidência, divergência de objetivos e disputa pela razão, ambas com 24%, o que nos mostra que a maioria dos conflitos são gerados por aspectos comportamentais.

Em seguida analisou-se a forma como cada indivíduo lida com o conflito, e a grande maioria (56%) afirma buscar a solução do problema.

Por fim destaca-se que na maioria dos conflitos enfrentados pelos colaboradores do Banco Y, somente uma das partes teve seu objetivo alcançado (52%) , em 30% dos casos ambas as partes tiveram que abrir mão do seu objetivo e somente em 18% dos casos ambos saíram ganhando, o que seria a resolução ideal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente trabalho, no que diz respeito aos objetivos gerais, foi de identificar as principais características dos colaboradores da agência Y do Banco ABC e os possíveis conflitos enfrentados por estes no dia a dia da instituição.

Tendo sido apresentados os dados objetos do estudo, é possível compreender que:

- A diversidade está presente na instituição;
- A instituição é composta de dois perfis predominantes, os que buscam estabilidade e não pretendem fazer carreira no banco e aqueles que pretendem fazer carreira no banco e estão dispostos a irem em busca de crescimento;
- A equipe considera o ambiente conflituoso apesar de se dizerem satisfeitos com seu trabalho no banco.

No que tange o atendimento dos objetivos do estudo, entendemos que foram atingidos. O objetivo geral do estudo era analisar o grupo funcional em sua diversidade e possíveis conflitos existentes. Observou-se, com base na fundamentação teórica, a grande diversidade de características dos colaboradores.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro, identificar diferentes características do grupo funcional, foi atendido. Com base nos dados coletados encontramos diversos “nichos” de comportamento oriundos de características individuais, mas também influenciados pelas características da organização (mudanças, clima organizacional). Cabe neste momento aos gestores encontrarem formas de motivar, tentando identificar as aptidões e habilidades de cada colaborador, o que para cada indivíduo é importante, aumentando assim sua identificação com a empresa e o serviço prestado.

Em complementação a diversidade de características individuais dos colaboradores, um dado de grande relevância e que muitos apresentaram, foi a estabilidade como fator principal destes estarem trabalhando no banco e permanecerem nele, encontrou-se um grande percentual de colaboradores que estão no banco por estabilidade e não pretendem fazer carreira neste. Acredita-se ser este o grande desafio enfrentado pela instituição e seus gestores, como comprometer estes colaboradores, sendo também este um fator possível na geração de conflitos entre gestores e subordinados.

Quanto aos objetivos específicos, buscou-se verificar quais os principais conflitos e ruídos existentes entre os colaboradores. Como nos foi apresentado nos resultados da pesquisa aplicada, os fatores que mais causam conflitos são a disputa pela razão e divergência de objetivos, percebeu-se que na instituição a maioria dos conflitos são gerados por aspectos comportamentais, não consegue-se encontrar um objetivo comum e tratar este como forma de crescimento para ambas as partes. Uma dado importante é que uma possível mudança na forma de gestão (mudança de gestor) nos últimos dois anos pode estar causando uma certa resistência dos colaboradores, causando assim conflitos de interesse e assim poucas vezes, ambas as partes tem seu objetivo alcançado.

Quanto aos demais objetivos específicos, buscou-se identificar melhores formas de gestão de pessoas e alternativas que contribuam para o comprometimento dos colaboradores. Verificou-se então a necessidade de valorização pessoal, por parte dos gestores, dos colaboradores, tanto os que pretendem fazer carreira no banco como os que não pretendem, um trabalho de identificação de potencialidades do indivíduo, bem como suas habilidades principais, poderiam ser de grande valia. Mostrar a cada um o quão seu trabalho pode ser importante e sua contribuição e comprometimento são necessárias, faz com que o indivíduo se sinta motivado e por mais que não almeje crescimento profissional, buscará dar o seu melhor em busca do atingimento do objetivo final.

Outro fator importante é uma melhora no clima da organização, percebe-se que grande parte dos colaboradores considera o ambiente de trabalho conflituoso.

De acordo com os princípios básicos do comportamento individual trazido por Chiavenato (2004), as pessoas reagem afetivamente, poucas vezes são neutras em relação ao que veem e sentem, identifica-se através de tal princípio a importância de mostrar ao colaborador a importância da atividade desenvolvida e o quanto seu papel é relevante para a instituição, bem como o respeito mútuo entre todos os envolvidos.

Um bom relacionamento entre todos que ali atuam também pode influenciar para que os colaboradores estejam mais motivados e comprometidos com os objetivos da instituição, cabe neste momento um aperfeiçoamento do quadro de lideranças verificando melhores formas de gestão. Ambas as partes precisam estar abertas a críticas e mudanças necessárias para o atingimento do objetivo final. Como apresentado no referencial teórico problemas no perfil de liderança podem desmotivar e causar conflitos, visto que uma possível mudança de gestores e forma de atuação pode vir influenciando o comportamento e o clima na organização.

Neste estudo buscou-se obter definições acerca de temas cada vez mais relevantes no cenário organizacional. Ao tratar sobre as diferenças encontradas no ambiente de trabalho e os conflitos gerados por estes e outros motivos, tornou-se cada vez mais evidente a importância da gestão de pessoas e conflitos nesse contexto.

Tendo atingido seu objetivo geral e específicos, o estudo contribui para o meio acadêmico no sentido de apresentar resultados obtidos acerca da influência da diversidade de características e objetivos em uma agência bancária. Demonstrando assim a importância da gestão de pessoas visando a melhora do clima organizacional e a busca da motivação dos colaboradores.

Para futuros estudos pode-se sugerir a aplicação de pesquisa quanto aos estilos de liderança e percepção das partes quanto as formas de gestão por parte dos líderes.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. In: A dinâmica do sucesso das organizações: Entendendo como as organizações se comportam e como se tornam bem-sucedidas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Incentivando a equipe de trabalho**. In: Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. In: - O capital humano nas organizações. Rio de janeiro: Elsevier, 2009.

GERAÇÃO Baby Boomer. Portal do Marketing, São Paulo, 27 jun 2010. Disponível em < [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao\\_Baby\\_Boomer.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer.htm) > Acesso em 20 jun 2014.

GIL, Antônio C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: V.35, n.2,P.57-63,1995.

GOMES. Débora Dias. **Fator K: Conscientização e Comprometimento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

KERNBERG, Otto F. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Porto Alegre, Artes Médicas Sul, 2000.

LIMA, Jean Carlos. **Negociação de Conflitos**: estratégias para o sucesso. São Paulo. LTr, 2009.

LUDKE M., André MEDA. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU;1986.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo. Atlas, 1998.

OS conflitos de gerações e as suas adaptações no mercado de trabalho. Unidade de Gestão e Formação , São Paulo, 25 fev. 2013. Disponível em: <<http://www.posugf.com.br/noticias/todas/2096-os-conflitos-de-geracoes-e-as-suas-adaptacoes-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 20 jun. 2014.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In Revista do Serviço Público. Brasília, 1996.

PNAD mostra aumento da escolaridade média do brasileiro. Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada, 01 out 2013. Disponível em:< [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20012](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20012) > Acesso em: 20 jun 2014.

WEISS, Donald H. **Como resolver ou evitar conflitos no trabalho**. São Paulo. Nobel, 1994.

YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e método. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO

Prezado respondente

Estou concluindo meu curso de MBA em Gestão do Comportamento Organizacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS e meu trabalho de conclusão será uma pesquisa a ser aplicada com o intuito de analisar as principais características dos funcionários da agência Y do Banco ABC.

A pesquisa é objetiva e levará menos de 5 minutos para ser concluída! Você não será identificado e a sua contribuição será muito importante para os resultados.

Desde já agradeço.

Bruna Leticia dos Santos

#### 1 SEXO

( ) FEMININO ( ) MASCULINO

#### 2 IDADE

( ) 18 ATÉ 26 ANOS ( ) 27 ATÉ 35 ANOS ( ) 36 ATÉ 55 ANOS ( ) ACIMA DE 55 ANOS

#### 3 ESCOLARIDADE

( ) ENSINO MÉDIO ( ) SUPERIOR EM ANDAMENTO ( ) SUPERIOR ( ) ESPECIALIZAÇÃO

#### 4 TEMPO DE BANCO

( ) ATÉ 3 ANOS ( ) ATÉ 10 ANOS ( ) ATÉ 20 ANOS ( ) MAIS DE 20 ANOS

#### 5 POSSUI ALGUM SUBORDINADO?

( ) SIM ( ) NÃO

#### 6 PORQUE DECIDIU PRESTAR CONCURSO / TRABALHAR NO BANCO?

( ) FAZER CARREIRA ( ) ESTABILIDADE ( ) REMUNERAÇÃO ( ) OUTRO \_\_\_\_\_

**7 PRETENDE FAZER CARREIRA NO BANCO**

SIM  NÃO

**8 JÁ TRABALHOU EM QUANTAS AGENCIAS**

1  2  3  MAIS DE 3

**9 POSSUI OUTRA ATIVIDADE/EMPREGO FORA DO BANCO**

SIM  NÃO

**10 GRAU DE SATISFAÇÃO COM SEU TRABALHO NO BANCO?**

MUITO SATISFEITO  SATISFEITO  POUCO SATISFEITO  MUITO INSATISFEITO

**11 CONSIDERA O AMBIENTE DE TRABALHO**

FAMILIAR  AGRADAVEL  CONFLITUOSO  EXCESSO DE PRESSÃO

**12 JÁ SE VIU ENVOLVIDO EM ALGUM CONFLITO NA EMPRESA**

SIM  NÃO

**13 O QUE GEROU O CONFLITO**

PRESSÃO PESSOAL  FALTA DE SUPORTE

FALTA DE COMUNICAÇÃO  DIVERGENCIAS DE OBJETIVOS

DISPUTA PELA RAZÃO  FALTA DE MOTIVAÇÃO

OUTRO MOTIVO - Qual \_\_\_\_\_

**14 COMO CONDUZIU O CONFLITO**

Visando A SOLUÇÃO DO PROBLEMA

de forma CONFRONTATIVA – discutindo o seu ponto de vista

de forma ACOMODADA – calou-se para não ter atritos

**15 NO CONFLITO ENFRENTADO, COMO SE DEU A RESOLUÇÃO DESTES:**

- ( ) SOMENTE UMA DAS PARTES TEVE SEU OBJETIVO ALCANÇADO;
- ( ) AMBAS AS PARTES TIVERAM QUE ABRIR MÃO DO SEU OBJETIVO FINAL;
- ( ) AMBAS AS PARTES SAÍRAM GANHANDO (TIVERAM SEU OBJETIVO ALCANÇADO).