

**FATORES CAUSADORES DE CONFLITOS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS DE SETE LAGOAS/MG****Marilene Antônia Pontes de Souza**<sup>1</sup>**Sabrina Avelar**<sup>2</sup>**RESUMO**

Conflitos internos são passíveis de ocorrerem em qualquer organização onde várias pessoas interagem, competem ou trabalham juntas. Diante dessa realidade ao abordar um ambiente organizacional, esse tema chama a atenção de administradores, pois pode interferir negativamente na organização alterando a harmonia do ambiente, em resultados e nas relações interpessoais entre os colaboradores. Assim, o presente estudo resulta de uma pesquisa aplicada realizada em uma concessionária de veículos, junto a oito vendedores onde foi utilizada para coleta de informações, a técnica de grupo focal para responder ao questionamento: Quais os possíveis fatores causadores de conflitos que podem surgir em uma concessionária de Sete Lagoas/MG? Traçou-se como objetivo geral descrever os possíveis fatores causadores de conflitos entre vendedores em uma concessionária de Sete Lagoas/MG e como objetivos específicos: conhecer os conceitos de conflito e competitividade, identificar qual a interferência do clima organizacional e da comunicação para a geração de conflitos e relacionar qual a influência da valorização do colaborador e o aspecto da competitividade nos conflitos internos. As informações registradas foram obtidas na discussão de questões relacionadas ao clima da organização, valorização profissional, as relações interpessoais e eficácia da comunicação, destacando possíveis pontos de conflitos internos. Para a análise das informações coletadas, adotou-se a técnica análise do conteúdo. Como resultado, percebeu-se que a organização mantém a comunicação aberta que estabelece com seus colaboradores que manifestam suas emoções e sentimentos tão logo se inicia um tipo de conflito, apresentando maturidade para solucioná-los.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Conflitos internos. Competitividade. Valorização profissional.

**ABSTRACT**

Internal conflicts are likely to occur in any organization where multiple people interact, compete, or work together. Faced with this reality when approaching an organizational environment, this theme attracts the attention of managers, since it can negatively interfere in the organization, altering the harmony of the environment, results and interpersonal relationships among employees. Thus, the present study results from an applied research carried out in a vehicle dealership, along with eight vendors where it was used as for gathering information, the focal group technique to answer the question: What are the possible causes of conflicts that may arise at a dealership in Sete Lagoas / MG? The general objective was to describe the possible conflict-causing factors among sellers in a Sete Lagoas / MG concessionaire and as specific objectives: to know the concepts of conflict and competitiveness, to identify the interference of the organizational climate and communication for the generation of conflicts and to relate the influence of employee appreciation and the aspect of competitiveness in internal conflicts. The information recorded was obtained in the discussion of issues related to the organization's climate, professional valuation, interpersonal relations and communication effectiveness, highlighting possible points of internal conflicts. For the analysis of the information collected, the technique of content analysis was adopted. As a result, it was noticed that the organization maintains the open communication that it establishes with its collaborators that express their emotions and feelings as soon as a type of conflict begins, presenting maturity to solve them.

**Keywords:** *Organizational climate. Internal conflicts. Competitiveness. Professional valorization.*

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Ciências da Vida

<sup>2</sup> Professora do curso de Administração de Empresas na Faculdade Ciências da Vida (FCV), Graduada em Administração, Pós-graduada em Gestão Estratégica.

## INTRODUÇÃO

O presente estudo resulta de uma investigação realizada em torno dos conflitos internos existentes dentro de uma concessionária em Sete Lagoas/MG. A partir da aplicação da técnica de grupo focal junto a vendedores de veículos, teve-se com intencionalidade captar as impressões dos vendedores a cerca dos fatores causadores de conflitos em seu ambiente de trabalho e como são solucionados. Quando se fala na gestão de conflitos que surgem entre colaboradores, orienta Alves (2015) que todo administrador deve ter em mente que essa será uma função que fará sempre parte do cotidiano corporativo e solucioná-los exigirá dele habilidade, sensibilidade e criticidade para que sejam percebidos, identificados, analisados, discutidos e por fim solucionados. Segue-se a máxima de que é fundamental a todo bom gestor saber mediar conflitos entre os colaboradores.

A proposição de uma pesquisa em torno da temática objetivou identificar: Quais os possíveis fatores causadores de conflitos que podem surgir em uma concessionária de Sete Lagoas/MG? Como hipóteses possíveis para a ocorrência de conflitos entre os colaboradores da organização em estudo apresentam-se: o clima organizacional negativo e a comunicação falha são fatores que contribuem para a geração de conflitos e vendedores valorizados e com maturidade para trabalhar com competitividade são características que minimizam os possíveis conflitos existentes.

Traçou-se como objetivo geral descrever os possíveis fatores causadores de conflitos entre vendedores em uma concessionária de Sete Lagoas/MG e como objetivos específicos: conhecer os conceitos de conflito e competitividade, identificar qual a interferência do clima organizacional e da comunicação para a geração de conflitos e relacionar qual a influência da valorização do colaborador e o aspecto da competitividade nos conflitos internos a partir de uma pesquisa prática aplicada junto aos vendedores, seguindo as orientações de autores como Bardin (1977) e Gil (2010).

Questões que afetam o clima organizacional como comportamento de colaboradores, competitividade, comunicação e conflitos internos, sempre estão sendo discutidas no mundo corporativo com o intuito de que estratégias sejam adotadas para minimizar possíveis danos à organização e aos colaboradores. Dessa forma, visualiza-se a importância de se aprofundar o conhecimento em torno da identificação e resolução de conflitos internos, já que saber lidar com os seus colaboradores e buscar a manutenção do ambiente organizacional acaba se tornando uma qualidade valorosa de todo administrador, o que justifica o estudo realizado.

É sabido que não existe um ambiente organizacional de qualquer natureza onde não se registre situações conflitantes, pois é da natureza humana discordar de ordens ou posturas e confrontos por opiniões contrárias e esse entendimento, se tornou a motivação a realização de um estudo que teve como finalidade de analisar o seu ambiente e os sujeitos envolvidos na venda de veículos que em meio à crise econômica sofreu ampla redução.

Friederich, Weber (2014) e Alves (2015) concordam que são diversas as razões de um conflito, e atentam ao fato de ser necessário que no surgimento do conflito seja feito um diagnóstico para compreendê-lo e só a partir daí, buscar uma solução. Para as autoras será a habilidade do gestor que irá minimizar os impactos negativos decorrentes do conflito que conhecidos e identificados é que serão solucionados de forma eficiente e eficaz. Vale destacar que o presente estudo, retrata apenas o cotidiano vivido pelos participantes do grupo focal, que não esgota as possibilidades de futuras investigações sobre o tema, em outros universos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO**

A cultura de uma organização traz a sua essência e determina o clima no qual os colaboradores desenvolveram suas atribuições, conforme destaca Aquino (1992) podendo ser percebida como um conjunto de normas construídas para regular as ações dos envolvidos no ambiente de trabalho. Numa análise a esta conceituação, pode-se apontar que a cultura de uma organização está relacionada à articulação, coordenação de tarefas, estabelecimento de metas, internas, posturas e comportamentos internos, adaptáveis ao mercado externo. Nessa linha de pensamento, De Paula et al (2011), afirmam que o conceito de “cultura” dentro da organização se relaciona diretamente ao modo como os colaboradores se comportam na execução de tarefas, no convívio entre os pares e com a chefia.

Segundo Luz (2003) pela cultura organizacional de uma empresa é possível identificar como é o comportamento dos indivíduos dentro da organização, se seguem o que é determinado, se há participação ativa para o alcance dos resultados desejados, uma espécie de política e de controle das rotinas de trabalho. Cada organização tem o seu conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, o que a distingue uma das outras (DIAS, 2003).

Atualmente as organizações que buscam se destacar no mercado, investem na oferta de um ambiente motivador e satisfatório para os seus colaboradores. Mais que remuneração, as organizações buscam fazer com que a cultura estabelecida seja incorporada pelos seus colaboradores, fazendo com que o clima organizacional seja percebido como satisfatório e os colaboradores se orgulhem de vestir a camisa da empresa, se comprometendo a dar o seu melhor, mesmo em situações de competitividade comuns em empresas.

## 2.2 O CONCEITO DE CONFLITO E COMPETITIVIDADE

Ao buscar compreender o conflito e os fatores que levam à situações conflitantes dentro de uma organização é importante inicialmente identificar sua origem. Berg (2012) narra que “Conflito” origina-se do latim *conflictus*, embate entre pessoas ou grupos opostos com posições contrárias que lutam entre si, ou choque entre duas coisas de forças contrárias. De forma simples, pode-se definir como antagonismo de ideias, pessoas ou interesses que se convergem em situações divergentes ou incompatíveis (BERG, 2012). Fazendo uma aproximação com a realidade Berg (2012) destaca a importância a ser dada para a gestão de conflitos, uma vez que ele se faz presente em qualquer ambiente e influencia o comportamento do indivíduo.

Numa análise do ambiente organizacional, Morgan (1996) já o descrevia como uma rede interativa de pessoas com posturas e ideias divergentes que se unem para trabalhar por uma causa. Na visão do autor, a necessidade de saber como liderar essa rede, passou a exigir dos líderes, competências para lidar com diferentes situações, interesses e comportamento dos colaboradores de modo a equilibrá-los, para alcançar melhores resultados para a organização, num controle interno do ambiente.

Em se tratando da natureza do conflito, apontam Burbridge; Burbridge (2012), que pode ser percebida em três categorias: **origem do comportamento humano** (considerada como a parte mais complexa e integral de todo o tipo de conflito, decorrente de um *mix* de sentimentos, reações e pensamentos); **origem estrutural** (referente a normas, políticas e procedimentos, e particularmente fluxos de informações da própria empresa), estes percebidos como em parte responsáveis pela maioria dos conflitos desnecessários na organização; e por fim, **a origem externa** (conflitos externos: competitividade e tensões de mercado, e aspectos burocráticos).

Ainda sobre os conflitos, Marques (2016) salienta que estes podem impactar diretamente a organização nas seguintes situações: aprofundar as diferenças e polarizar os

indivíduos e grupos, o que dificulta a comunicação, cooperação e interajuda; suscita comportamentos irresponsáveis; cria suspeitas e desconfianças; gera desgaste emocional; pode romper relacionamentos; pode afetar a corporação de forma negativa; e pode levar os líderes a passarem para o estilo autoritário. No entanto, uma vez bem administradas podem promover mudanças e melhorias que oportunizem o crescimento profissional dos colaboradores.

### 2.3 FATORES CAUSADORES DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES.

São enumerados por Marques (2016) como principais causadores de conflitos nas organizações a competição entre colaboradores; os recursos disponíveis, mas escassos; as mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedade e medo; a luta pelo poder; a necessidade de *status*; o desejo de êxito econômico; a exploração e manipulação; a tentativa de autonomia e o meio ambiente adverso. Cientes dos principais causadores de conflitos nas organizações vale identificar os efeitos desses conflitos para a organização.

Ciampone e Kurcgant (2005) destacam que as organizações constituem-se em espaços para o surgimento de conflitos individuais ou grupais. Na visão dos autores, a luta constante pelo reconhecimento, disputas por recursos limitados, progresso na carreira e por outras formas de recompensa, dão frustrantes e impeditivas para se atingir metas e isso acaba reforçando o surgimento de situações conflitantes. O que evidencia a necessidade de que todos os participantes do processo estejam preparados emocionalmente para lidar com os conflitos.

Araújo (2008) atenta para os resultados desastrosos que os conflitos internos podem acarretar a uma organização quando não são identificados imediatamente. Na maioria das vezes o clima organizacional se torna insustentável em decorrência dos sentimentos das pessoas (ressentimentos, negativismo, agressividade, ou passividade), sem contar no individualismo que se sobrepõe ao interesse coletivo. Para se compreender como intervir numa situação conflituosa é importante conhecer os tipos de conflitos, presentes na organização e estar atento a eles, antes que ganhem maiores proporções. São destacados por Marques (2016): o conflito latente (não declarado); conflito percebido (percebe-se a existência do conflito, sem manifestações abertas em relação ao problema); conflito sentido (atinge ambas as partes, há emoções e forma consciente), e o conflito manifesto (já atingiu ambas as partes, é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização).

Marques (2016) orienta que ao gestor/ líder cabe saber lidar com os conflitos, de modo que apresenta sugestões que poderão guiar essa ação dentro da organização. Criar uma atmosfera afetiva, esclarecendo assim as percepções dos envolvidos, focar nas necessidades individuais e compartilhadas, construir um poder positivo e compartilhado, olhar para o futuro sem esquecer o aprendizado do passado, gerar possibilidades de ganhos mútuos (colaboradores e empresa), promover momentos onde suas ações se efetivem e não se esquecer dos acordos de benefícios mútuos. Marques (2016) defende que o diálogo é a chave para a boa administração do conflito, as partes precisam se comunicar e saber se comunicar, só assim, os impactos dos conflitos que sempre vão exigir serão minimizados.

#### 2.4 A VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR E A COMPETITIVIDADE DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Para Lima e Albano (2002), o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos nas organizações no que se refere à motivação, produtividade, satisfação profissional e diretamente nas relações interpessoais no ambiente de trabalho e acaba gerando aspectos positivos e negativos (conflitos) que devem ser bem moderados pelo gestor para que este não perca o controle do ambiente de trabalho e o respeito de seus subordinados. Geralmente em uma atividade onde desempenho é medido pelo alcance de metas, a valorização do colaborador tende a ser destacada, por esta representar um meio de recompensa conforme enfatiza Dutra (2012).

Na percepção de Dutra (2012), as empresas mudaram o modo de perceber seus colaboradores e conseqüentemente, a forma de valorização desses colaboradores, que antes eram avaliados apenas pelo que faziam, e passaram a ser valorizados pelo seu nível de envolvimento com os propósitos da organização e sua contribuição. Dentro desse universo, está presente a competitividade entre os colaboradores, que é vista como um fator que leva a bons resultados pelos gestores, desde que os níveis éticos sejam respeitados ela é bastante motivada nas organizações.

Entendem Melo et al (2016) que um líder deve sim, estimular a competitividade em seus colaboradores, desde que na medida certa, visando a cooperação dos envolvidos. É importante que cada colaborador saiba que não é condenável ter ambição de crescer na empresa e na carreira, desde que os preceitos éticos prevaleçam. Assim, todos individualmente serão recompensados pelo seu esforço. Moreira (2017) corrobora com Melo et al (2016) ao destacar que no contexto econômico atual, globalizado e competitivo, líderes

devem estimular a competitividade sadia e ética entre os membros de sua equipe, pois o volume de vendas aumenta em decorrência da competição interna, no alcance de metas e a valorização por meio de remuneração e reconhecimento acaba motivando a equipe se engajar para obter bons resultados.

Seguindo essa linha de entendimento Melo et al (2016) em estudo realizado sobre o tema, levantaram que para a competição entre colaboradores seja sadia e ética o clima organizacional deve ser harmônico, com um gerenciamento atento e focado no equilíbrio. Na compreensão dos autores, os conflitos organizacionais são originados das características pessoais dos colaboradores, de seus estilos comportamentais ou qualquer outro aspecto psicológico. E a competição não é saudável para a empresa nem para os funcionários se não há um ambiente harmônico, podendo acarretar prejuízo tanto à empresa, quanto ao colaborador (MELO et al, 2016). Numa avaliação em torno da competitividade ser ou não saudável num ambiente organizacional, principalmente no ramo de vendas,

Sacs (2017) avalia que, muitas vezes, a competitividade pode não ser tão saudável para a organização, podendo prejudicar as vendas. Sem os devidos cuidados do líder ou gestor, essa ação pode ser negativa. Tudo dependerá do nível de competição existente e os padrões pré-estabelecidos pela organização. Complementa Sacs (2017) que um clima tenso de competição frequente tende a contribuir para a piora o ambiente de trabalho, com o aumento de conflitos comuns que podem chegar a extremos, cabendo intervenção imediata. Corroboram Sales (2017) destacando que no ambiente organizacional, a competitividade acontece de forma descontrolada, os colaboradores assumem uma postura individualista, visando benefícios individuais, deixando de trabalhar em equipe.

Para Sales (2017) um clima intenso de competição tende a contribuir para que o ambiente de trabalho se torne tenso e desgastante, fatores que propiciam conflitos, que se não mediados podem chegar a extremos e até mesmo desmotivando os colaboradores, levando-os a se desligarem da empresa. Vale citar Melo et al (2016) que destacam as organizações que começaram a estabelecer uma nova relação com seus colaboradores no intuito de motivar uma competição baseada em conceitos éticos despertando-lhes a vontade dar o seu melhor, tornando-o comprometido com os resultados da organização.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se como natureza aplicada de cunho descritivo, cuja intencionalidade centrou-se em identificar e analisar fatos e fenômenos que ocorrem em uma concessionária de Sete Lagoas/MG. Como procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo optou-se pela revisão de literatura sobre o tema proposto visando embasamento teórico para validar o estudo e a pesquisa prática. Foram definidos como eixos descritores para a coleta de informações: obras específicas sobre clima organizacional, gestão de conflitos, comunicação e competitividade. Compuseram a base de dados artigos científicos publicados entre os anos de 2014 a 2019 dos bancos de dados do Google Acadêmico, Scielo, sites especializados e revistas eletrônicas de administração e obras que fundamentam a aprendizagem em administração.

A pesquisa prática aplicada que resultou no presente estudo se configurou pela realização da coleta de dados através de grupo focal com a participação de oito vendedores de uma concessionária de veículos da cidade de Sete Lagoas/MG. A sessão de grupo ocorreu em um dia de atividade programada pela empresa onde foram discutidas questões relacionadas ao clima da organização, valorização profissional, as relações interpessoais e eficácia da comunicação, destacando possíveis pontos de conflitos internos dispostos no Apêndice B. Para a análise das informações coletadas, adotou-se a técnica análise do conteúdo.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise foi uma concessionária, cuja identidade foi preservada a pedido da gerência, bem como dos sujeitos participantes do grupo focal. A concessionária é representante da marca Renault do Brasil está inserida no mercado de Sete Lagoas há 19 anos e conta com uma filial na cidade de Montes Claros/MG. Sua missão está voltada ao bom tratamento aos clientes na oferta de veículos novos e semi-novos.

### 3.3 COLETA DE DADOS

O grupo focal foi formado observando as orientações de Gil (2010), onde se discutiu de forma informal entre os colaboradores questões levantadas pela pesquisadora para uma avaliação qualitativa, não-diretiva das informações repassadas pelos participantes. A escolha pela técnica se deu pela rapidez de sua execução, por não alterar a rotina do ambiente de estudo e por captar o pensamento e sentimento dos entrevistados, que se sentem à vontade para expressar sua opinião sobre questões que interferem no seu ambiente de trabalho. O



grupo focal se efetivou a partir da caracterização do perfil dos participantes, sendo coletadas informações referentes à idade, estado civil, sexo, escolaridade, profissão/ocupação.

No primeiro contato, esboçou-se a intencionalidade da pesquisa, seus objetivos e finalidade. Na sequência, foram feitos esclarecimentos referentes à participação no grupo focal como voluntária. Em tempo, foram enfatizadas as questões éticas que envolvem: respeito, sigilo da identificação das participantes e a utilização das informações coletadas com a apresentação e leitura do Termo de Esclarecimento Livre e Consentido (APÊNDICE A).

Para a coleta de informações foram utilizadas as dependências da Concessionária nos dias 30 de abril e 02 de maio de 2019. As questões foram apresentadas e discutidas, utilizando como instrumento de captação das opiniões, o gravador do celular, para posterior transcrição e análise qualitativa.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, seguindo as etapas sistematizadas para esta técnica sugeridas por Bardin (1977), que consistem em: pré analisar o material para coleta de amostras; explorar o material para definição de categorias; e tratar os resultados. Na TAB. 01 seguem dispostas as quatro categorias que emergiram do conteúdo das falas dos entrevistados:

**Tabela 01:** Categorias identificadas a partir das entrevistas

Nº	CATEGORIA	APRESENTAÇÕES	ENTREVISTAS
1	Clima organizacional como possível fator de conflitos.	Consenso de que o clima organizacional é considerado saudável e estimulante.	<i>“[...] A empresa é muito aberta, adota um método de trabalho que favorece o diálogo entre os colegas e com o gestor. O clima organizacional é muito sadio a meu ver” (I, 39 anos).</i>
2	Comunicação	Reconhecimento de que comunicação ineficaz ou falta de comunicação não são fragilidades da empresa.	<i>“[...] A empresa adota conosco uma linha muito aberta ao diálogo, com uma comunicação bem clara e eficiente do que espera de nós vendedores (P, 28 anos).</i>
3	Valorização profissional	Estratégia de valorização da empresa é alinhada às expectativas dos vendedores.	<i>“[...] Trabalhamos com atingimento de metas, num modelo que envolve a todos os vendedores. Acontece de um ou outro se destacar frente aos demais vendedores e receber destaque ou bonificações, mas não quer dizer que os demais sejam menosprezados. O reconhecimento pelo esforço de todos sempre é enaltecido pela empresa”. (A, 27 anos)</i>

4	Competitividade	Competitividade sem regras é algo negativo e que a organização acerta em não estimulá-la	“[...] Essa coisa de competição é complicada porque fere egos. Como não trabalhamos dessa maneira, os conflitos, se é que podem ser chamados assim, são mínimos e resolvidos na hora. Isso é fundamental!” (P, 28 anos).
---	-----------------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Na busca da identificação de possíveis fontes geradoras de conflitos no ambiente de trabalho percebidas pelos vendedores, o roteiro que norteou a discussão do grupo focal abordou questões levantadas no referencial teórico que, conforme preconizado pelos autores, necessitam gestão eficaz para garantia das boas relações interpessoais nas organizações, quais sejam, o clima organizacional, a comunicação, a valorização profissional no que se refere ao alcance de metas pré-estabelecidas pela organização, por fim, os possíveis conflitos decorrentes da competitividade.

A primeira categoria aborda o clima organizacional como fonte de atritos e neste quesito todos os entrevistados concordam em apontar que a organização se apresenta como um ambiente favorável para o trabalho e para a relação tanto entre os colaboradores, quanto com a chefia, o que diminui muito a probabilidade de surgimento de conflitos, como se registra nas falas, a seguir.

*“[...] A empresa é muito aberta, adota um método de trabalho que favorece o diálogo entre os colegas e com o gestor. O clima organizacional é muito sadio a meu ver” (I, 39 anos).*

*“[...] Aqui há uma liberdade muito grande da gente (sic) se expressar. Nosso gerente se dispõe a nos ouvir sempre que solicitado. Existe entre os colegas uma postura de respeito mútuo” (M, 45 anos).*

*“[...] A liberdade que é nos dada aqui contribui muito para que não haja conflitos, desgastes ou mesmo, algum tipo de comportamento inadequado que venha a negatar a imagem da empresa” (J, 29 anos)*

Percebe-se que a organização prima por oferecer aos seus colaboradores um ambiente saudável, defendendo a manutenção de um ambiente aberto ao diálogo sempre. Essa constatação feita com base nas informações dos participantes, e se situa dentro do conceito de Silva (2014), que destaca o diálogo entre os membros da equipe para construção de um ambiente agradável de convívio com conflitos minimizados ao máximo para que o clima organizacional seja e esteja sempre saudável e importante que ele seja agradável, sem relações

estressantes. Pois, uma vez satisfeitos, a chance de ocorrer alguma situação de conflito é menor.

Na segunda categoria foi abordada a comunicação na organização buscando elementos que mostrassem ser esse ponto uma fragilidade capaz de produzir conflitos. A comunicação eficiente foi considerada como de grande importância pelos participantes. Na visão deles, quando a mensagem é bem repassada evitam-se discussões desnecessárias, advertências ou chamadas de atenção que incomodam muito. Para os participantes, fatores considerados como geradores de conflitos como: falha na comunicação seja entre chefia e colaboradores, ou entre os pares, falta de abertura para o diálogo, a falta de confiança entre as pessoas e nas falhas da organização em atender às necessidades e aspirações de seus funcionários, não são identificadas na empresa, conforme relatos:

*“[...] Um dos fatores que mais me atraíram para trabalhar aqui foi o ambiente democrático e muito aberto ao colaborador que tem a empresa e os programas de incentivo que ela sempre adota. A equipe de vendedores tem muitos pontos em comum, o que facilita o convívio e o trabalho, pois há uma confiança mútua” (L, 32 anos).*

*“[...] Temos aqui um ambiente de camaradagem. Ajudamos muito uns aos outros e isso é importante demais. Por trabalharmos em equipe, seria impossível agir de outra forma. Claro que temos visões diferentes, por isso, argumentamos, debatemos ideias, tudo graças à liberdade dada pela empresa” (J, 32 anos).*

*“[...] A empresa adota conosco uma linha muito aberta ao diálogo, com uma comunicação bem clara e eficiente do que espera de nós vendedores. Acho muito válida a ação de frequentemente criar momentos para avaliarmos nosso desempenho individual e coletivo, avalio como um reconhecimento de que podemos contribuir para sempre melhorar” (P, 28 anos).*

Diante dos apontamentos feitos pelos participantes, a organização ao promover uma comunicação eficiente e eficaz, consegue de seus colaboradores o reconhecimento dessa ação e, conseqüentemente, valorização. Essa percepção dos colaboradores reflete o que destaca, Buzetto (2016) ao orientar que numa boa comunicação, a informação precisa ser transmitida e recebida sem pressão ou imposição pelos colaboradores. Salienta o autor que a informação simplesmente transmitida, mas não captada, não é comunicação. O gestor que é bom comunicador só é eficaz se for um bom ouvinte, tem espírito aberto e é empático (se coloca no lugar do outro).

#### 4.2.1 Valorização profissional

Sobre valorização profissional, os depoimentos registrados foram os seguintes:

*“[...] É muito importante estar satisfeito no trabalho. Claro que a questão de remuneração é muito importante, mas a satisfação vai, além disso. Ser valorizado, motivado, apoiado pela organização quando apresentamos uma ideia para melhorar nosso trabalho ou o ambiente, é muito mais gratificante” (J, 42 anos).*

*“[...] Trabalhamos com atingimento de metas, num modelo que envolve a todos os vendedores. Acontece de um ou outro se destacar frente aos demais vendedores e receber destaque ou bonificações, mas não quer dizer que os demais sejam menosprezados. O reconhecimento pelo esforço de todos sempre é enaltecido pela empresa”. (A, 27 anos)*

Os apontamentos feitos pelos entrevistados corrobora com a visão de Silva (2014), que destaca que se uma organização tem seus objetivos bem definidos, seus colaboradores devem se sentir influenciados pelos processos, pela visão e pela missão da empresa. A estratégia da valorização profissional deve alinhar as expectativas de ambas as partes, empresa e colaborador, exigindo o comprometimento e a credibilidade, criando valores e estimulando transformações.

#### 4.2.2 Competitividade

Ao abordar conflitos originados da competitividade entre os vendedores, eles assim avaliaram:

*“[...] Buscamos sempre fazer nosso melhor. Muitas vezes, uma ação desagrada a um colega, mas alcança o desejado. Não deixamos que isso interfira nas relações, pois amanhã poderá ser outro. A gente sempre fala a respeito, não deixa passar” (B, 38 anos).*

*“[...] Essa coisa de competição é complicada porque fere egos. Como não trabalhamos dessa maneira, os conflitos, se é que podem ser chamados assim, são mínimos e resolvidos na hora. Isso é fundamental!” (P, 28 anos).*

*“[...] Competir traz desentendimentos e insatisfação entre os vendedores. Por ser apresentar mais pontos negativos que positivos é que não é motivada pela empresa. Acho que não teríamos o mesmo sucesso se trabalhássemos competindo uns com os outros” (A, 27 anos).*

Diante do exposto percebe-se que para os participantes do grupo focal que a competitividade sem regras é algo negativo e que a organização acerta em não estimulá-la. Mas, como fator de motivação para o crescimento profissional e resultado positivos para todos é muito válida. Como entendem Melo et al (2016), toda empresa deve fomentar um equilíbrio entre competição sadia e cooperação. Afinal, uma empresa é uma construção em equipe, não cabendo mais visões egocêntricas e individualistas que geram conflitos. O trabalho em equipe faz com que todos evoluam e trabalhem para que todos ganhem no final. A competitividade dentro da corporação deve ser incentivada, porém, baseada no equilíbrio e sob o olhar atento da gerência (MELO et al, 2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aproximação com um universo cuja atividade é caracterizada pela competitividade, se configurou em um rico aprendizado em torno da gestão de pessoas e dos conflitos que acontecem dentro da organização. Ter ciência de como o clima organizacional é mantido como saudável, a comunicação entre colaboradores e gestão é clara e objetiva, a valorização dos colaboradores é satisfatória apontou que uma boa gestão e o engajamento de todos são os fatores determinantes que levam uma organização ser bem sucedida.

O presente estudo limitou-se a descrever os possíveis fatores causadores de conflitos entre vendedores em uma concessionária de Sete Lagoas/MG, registraram-se como limitações de pesquisa a ausência de dois vendedores (em férias e licença) impossibilitando atingir os 10 vendedores, mas não impossibilitou os participantes de expressar suas percepções, sentimentos e emoções relacionados às questões levantadas. Outro ponto limitante evidenciado é que mesmo sendo um tema em constante discussão há poucos estudos recentes sobre a temática. Mas por retratar uma situação que é vivenciada em qualquer organização, a pesquisa realizada pode colaborar como referência ou orientação para investigações futuras.

O estudo levou à compreensão de que uma ação intervencionista voltada a solucionar conflitos precisa ser eficiente e positiva, e para isso, todos devem contribuir para uma solução que beneficie a todos. Mas para que isso ocorra é necessário que haja abertura para que os colaboradores possam expressar suas opiniões, sentimentos de modo a expressar o que os incomoda. O que levar a perceber que a comunicação aberta é um caminho eficiente para a solução de conflitos.

Por considerar que a discussão apresentou resultados muito favoráveis para os pontos abordados na pesquisa, sugere-se que em futuros estudos a coleta de dados seja feita através da técnica pesquisa em profundidade, podendo dessa forma os colaboradores se sentir mais a vontade para relatar pontos desfavoráveis percebidos na empresa, sem receio de como o colega reagirá diante de sua explanação.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Flávia. **Gestão De Conflitos:** transformando conflitos organizacionais em oportunidades. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/conflitos-transformando-em-oportunidades/>. Acesso em: 30. Abr.2019.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. 1. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CIAMPONE MHT, KURCGANT Paula. **Gerenciamento de conflito e negociação**. In: Kurcgant P, coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p. 54-65.

DE PAULA, Patrícia. STEFANO, Silvio Roberto. ANDRADE, Sandra Mara de. ZAMPIER, Marcia Aparecida. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 27 - No 81 - set-dez/2011. Disponível em: [https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/viewFile/1279/1048](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/1279/1048). Acesso em: 20. Fev. 2019.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.  
DUTRA, Joel Souza. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FRIEDERICH, Taíse Lemos. WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de conflitos**: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. CRA/RS. 2014. Disponível em: [http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html). Acesso em: 20. Fev. 2019.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MELO, Virginia Spinassé de. SANTOS, Gustavo de Lira. DUARTE, Admilson Junio dos Santos. VALENÇA, Tulio Rodrigues; FERREIRA, Vanessa Matias. **A competitividade entre os colaboradores e sua influência no clima organizacional. Um estudo de caso com a equipe de vendas de duas empresas em Garanhuns-PE**. 2016. Disponível em: [www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2383&q=1](http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2383&q=1). Acesso em: 10. Mar.2019.

MOREIRA, Leandro Munhoz. Como Motivar sua Equipe de Vendas Através da Competitividade! **Liderança e Motivação em Vendas**. 2017. Disponível em: <https://supervendedores.com.br/gestao-de-vendas/lideranca-e-motivacao-em-vendas/como-motivar-sua-equipe-de-vendas-atraves-da-competitividade/>. Acesso em: 10. Mar.2019.

SALES. Docs.io. **Competição entre vendedores**: saudável ou prejudicial para a empresa? Nov/2017. Disponível em: <https://www.salesdocs.io/pt-br/competicao-entre-vendedores-saudavel-ou-prejudicial-para-a-empresa/>. Acesso em: 12. Mar.2019.

TOMÁS, Ana Luísa Pedroso. **Gestão de Conflitos e Satisfação Profissional**: estudo numa empresa armazenista da Zona Centro. 2017. Disponível em: <http://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/864>. Acesso em: 12. Mar.2019.

## APÊNDICE A

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidada (o) a participar de forma voluntária da pesquisa prática que investiga o Clima Organizacional e a Competitividade da Concessionária “PLANETARIUM” (nome fictício). Os objetivos da pesquisa centram-se em: abordar a cultura organizacional e a competitividade entre os vendedores; identificar possíveis fatores causadores de conflitos dentro da empresa; destacar os efeitos dos conflitos internos para a organização e os vendedores; pontuar os principais tipos de conflito que ocorrem entre vendedores de veículos e identificar o papel gestor/líder na resolução desses conflitos. Todas as informações coletadas irão compor o TCC – Trabalho de Conclusão de Curso cujo tema é: **FATORES CAUSADORES DE CONFLITOS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS DE SETE LAGOAS/MG**, desenvolvido pela graduanda em Administração Marilene Antonina, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração pela Faculdade Ciências da Vida – FCV/ Sete Lagoas-MG, 2019. Salieta-se que sua participação na pesquisa não acarreta nenhum tipo de custo e por ser voluntária não será disponível nenhuma compensação financeira. Registre-se que as identidades de todas (os) participantes serão preservadas em anonimato e a aplicação de questionários e entrevistas ocorreram em horário que não prejudiquem o desempenho dos participantes ou modifique a rotina da empresa. Ciente das informações repassadas solicito a gentileza de assinar o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Atenciosamente, Marilene Antonina de Souza.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

---

Nome

Assinatura do Participante

Data

