



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Responsividade Organizacional e Administração de
Conflitos.**

O Caso: Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros.

Diene Cristina da Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2016.



Diene Cristina da Silva

**Responsividade Organizacional e Administração de
Conflitos.**

O Caso: Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros.

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Rio de Janeiro, junho de 2016.

Agradecimentos

A Deus por estar sempre me iluminando, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A minha mãe pelo carinho e atenção, que mesmo longe sempre me apoiou em minhas decisões, às vezes, não sendo as mais acertadas.

Ao meu pai que mesmo no céu, foi uma pessoa incrível, sempre que precisei ele estava presente em todas as situações, me apoiando em tudo.

A Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – puc.rio, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presente.

Agradeço também ao meu querido orientador Professor Paulo Cesar Teixeira, por todo incentivo, dedicação e paciência que teve comigo durante toda essa fase.

Ao meu amigo, Wesley Tallon, por toda ajuda prestada para a elaboração, formatação e conclusão deste estudo de caso.

A empresa Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros que permitiu a realização deste estudo de caso.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Resumo

Este estudo se resume a exploração e análise da forma de gestão de conflitos, da mensuração subjetiva do grau de responsividade e da interação desses dois fatores na empresa Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros. Através da aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas foi possível avaliar as condições desses fatores. De acordo com o referencial teórico usado, a empresa se encontra numa disposição majoritária dos terceiro e quarto sistemas, apresenta níveis de responsividade parciais relativamente bons e possui uma interação relativamente boa, porém não integral, entre estes fatores.

Palavras-chave:

Responsividade Organizacional, gestão de conflitos, sistemas de likert, Hold Corretora.

Abstract

This study it concerns the exploration and analysis of the form of conflict management, the subjective measurement of the degree of responsiveness and interaction of these two factors on Hold Insurance Broker company. Through a survey with open and closed questions it was possible to assess the conditions of these factors. According to the theoretical referential used, the company is a majority arrangement of third and fourth likert's systems, has relatively good levels of partial responsiveness and has a relatively good interaction, but not full, among these factors.

Key words

Responsiveness, conflict management, likert's systems e Hold Broker Insurance

Sumário

Sumário	V
1. O tema e o problema de estudo	6
1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo	6
1.2 Objetivo do estudo	7
1.3 Objetivos intermediários do estudo	7
1.4 Delimitação e foco do estudo	8
1.5 Justificativa e relevância do estudo	8
2.Revisão de literatura	9
2.1 Responsividade	9
2.2 Responsividade nas Organizações	9
2.3 Responsividade e administração de conflitos	11
2.4 Conflitos e suas Origens	12
2.5 Conflitos e Mudança Organizacional	14
2.6 Conflitos e o Sistema 4T	16
2.7 Visão Positiva do Conflito	17
2.8 Possíveis causas do Conflito	18
2.9 Níveis de Conflito	19
2.10 Tipos de Conflito	20
2.11 Conflitos Interpessoais nas Organizações	21
2.12 Consequências do Conflito	22
2.13 Como administrar os conflitos	23
3. Metodologia	24
3.1 Tipo de pesquisa	24
3.2 Universo e amostra	24
3.3 Coleta de dados	25
3.4 Tratamento dos dados	25
3.5 Limitações do método	25

4. Interpretação e análise dos dados	26
5. Conclusões	41
6. Bibliografia	43
7. Anexo	46
7.1 Anexo 1 - Questionário sobre Práticas de Gestão	46

1. O tema e o problema de estudo

1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo

Gestão é um dos temas principais em todas as empresas. Gerir de maneira eficiente e em coordenação com os objetivos da organização é, sem dúvida, uma das prioridades das organizações. A não atenção a esses critérios também é um dos maiores fatores que colabora para a decadência e a ruína das empresas. Dentro do grande aspecto de gestão, há a gestão de conflitos (HAMMEL, 1996).

Os conflitos são manifestações diretas da existência humana no dia a dia. São extremamente comuns e se dão desde níveis pessoais até internacionais. É conhecido que a natureza humana, com aspirações e desejos contínuos e implacáveis, acaba gerando esses conflitos de maneira indiscriminada, na maior parte das vezes de maneira inofensiva (NASCIMENTO, 2002).

As organizações não são uma exceção. Formadas e constituídas, acima de tudo, por pessoas, as organizações vivenciam experiências de conflitos que colocam em risco a produtividade e a estabilidade do ambiente de trabalho. O que torna mais crítica essa possibilidade é o fenômeno de globalização e competição que é vivido na atualidade. Cada pequeno fator acaba fazendo a diferença (FANTINI, 2012). Apesar disso, as teorias recentes não consideram os conflitos ruins. A partir do momento que são entendidos como parte fundamental e constituinte da natureza do ser humano, os conflitos podem ser administrados e trazer ganhos positivos em integração, sinergia e produtividade (NASCIMENTO, 2002).

É nesse contexto que surge o conceito de Responsividade Organizacional. Responsividade é um termo que ganhou muita popularidade na área da computação. Um resumo grosseiro poderia reduzir o termo à forma, capacidade e vontade de reação a condições e demandas adversas. Na área da computação, é utilizado para descrever a forma como um site, um aplicativo ou programa respondem as diferentes necessidades de usabilidade e design sem perder a sua função original (SILVA, 2014).

Quando um site ou aplicativo precisa trabalhar em uma tela inferior a projetada originalmente e esse site ou aplicativo se adapta, mudando inclusive a disposição de seus elementos, pode ser considerado um caso de boa responsividade (SILVA, 2014). Se traduzirmos esse termo para o ambiente organizacional, a responsividade toma contornos de como a organização reconhece e responde a estímulos e com qual empenho ela se dedica para dar respostas a esses estímulos ou resolver problemas e conflitos (CARVALHO, 2015).

Neste Cenário, temos a empresa Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros. Empresa criada a partir da união de duas grandes Corretoras brasileiras (JM Assessoria Administração Corretagem de Seguros e Lords Corretagem de Seguros) e voltada para identificação de necessidades específicas de clientes exigentes.

Desta forma, cabe uma análise sobre a forma de gestão de conflito que a empresa objeto de estudo adota através do modelo de Likert (1979), e qual o grau de responsividade que entra na gestão dos negócios.

Dessa forma, cabe perguntar como é a dinâmica entre a gestão de conflitos e a responsividade organizacional da empresa Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros na visão de seus colaboradores?

1.2 Objetivo do estudo

Identificar, através do modelo de 4 sistemas de Likert (1979) o sistema de gestão de conflitos predominante e sua integração com o grau de responsividade existente no ambiente de trabalho da Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros.

1.3 Objetivos intermediários do estudo

Com o intento de alcançar o objetivo final, fazem-se necessários desenvolver os objetivos intermediários abaixo relacionados.

- Estudar os fundamentos teóricos de gestão de conflitos e responsividade organizacional.
- Identificar a percepção dos colaboradores com relação ao sistema de gestão de conflito e ao grau de responsividade organizacional existente na empresa objeto de estudo.
- Comparar a percepção desses colaboradores com os fundamentos teóricos de administração de conflitos e responsividade organizacional.
- Analisar e identificar o sistema de administração de conflitos predominante e o respectivo grau de responsividade organizacional existente no ambiente de trabalho na empresa objeto de estudo.

1.4 Delimitação e foco do estudo

O estudo se desenvolve na empresa Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros situada no município do Rio de Janeiro no ano de 2016.

1.5 Justificativa e relevância do estudo

Baseado na realidade da empresa de corretagem de seguros, este estudo contribui com informações relevantes sobre sistemas de administração de conflitos e seus impactos no grau de responsividade organizacional.

Portanto, além da originalidade, pois o tema ainda não foi amplamente discutido nas organizações, pode ser um marco introdutório para a discussão de maneira ampla nas empresas do setor de seguros e instituições acadêmicas.

Pode também ser de relevância para profissionais de recursos humanos que queiram estudar e se inteirar do assunto para possíveis aplicações práticas em suas respectivas empresas.

Por fim, este estudo pode vir a ser um introdutor para pesquisas futuras que desejam tratar de temas como responsividade organizacional e gestão de conflitos.

2.Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1 Responsividade

Segundo Carvalho (2015), Responsividade é uma característica de desenvolver uma rápida comunicação, compreensão e empatia na forma de entender, compreender e dar compreensão, em dar atendimento às diversas formas de comunicabilidade, tendo a proatividade como fator preponderante.

A empatia, fator de especial relevância para o convívio entre as organizações, instituições e na sociedade em geral, às vezes é muito ausente no uso das relações diretas e indiretas, o que torna difícil a convivência e a criação de sinergias, trazendo impactos negativos em todos quase todos os âmbitos da convivência humana, seja em casa ou no trabalho (CARVALHO, 2009).

Outro fator fundamental na construção de relações responsivas é a existência de agilidade, prontidão e prestatividade nas relações. Sem agilidade é impossível pensar no conceito de responsividade de maneira geral, uma vez que o termo é cunhado em um tempo de grandes mudanças e volatilidade estrutural e conceitual (CARVALHO, 2015).

2.2 Responsividade nas Organizações

O conceito de responsividade surgiu dentro de certas áreas da ciência. Na computação e na engenharia o termo se tornou popular através do termo “*responsiveness*”. Porém, quando o conceito chegou às áreas da administração, encontrou um ambiente que carecia justamente dos fundamentos da responsividade, influenciados por um ambiente de globalização e competição (LEVIT, 1994).

Atualmente o mundo corporativo se encontra em grandes transformações, desta forma muitas empresas se preocupam em se reorganizar, adaptar, aprender e responder as diversas mudanças. O modelo profissional de algumas décadas atrás já não agrada e pode levar bons e talentosos profissionais a tomar a iniciativa e abandonarem suas posições para

se encaixar em organizações que sigam modelos mais recentes e humanos (DAVENPORT, 1999)

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), fornecer serviços de qualidade não é mais simplesmente uma questão de opção, já que o ritmo acelerado de desenvolvimento de tecnologias e a intensificação da competição no mercado tornam difícil a aquisição de vantagens competitivas estratégicas somente por meio de produtos físicos.

A captação rápida de percepções e alterações demandadas pelo seu público-alvo pode conferir vantagens competitivas ao adaptar a comunicação cliente-empresa e empresa-cliente, num processo contínuo, e entregar ofertas customizadas para cada cliente de acordo com suas necessidades (FRIES, 2009).

Chiavenato (1999) defende que “uma empresa que pretende ser dinâmica e competitiva precisa ser ágil e capaz de responder prontamente às demandas e exigências dos clientes e aos desafios dos concorrentes”.

Assim, na busca da satisfação das necessidades dos clientes, encontramos a responsividade, processo organizacional cuja característica é percebida pelos clientes como o tempo que eles devem esperar por ajuda, resposta ou atenção (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Além disso, os clientes estão cada vez mais exigentes, pois não esperam somente receber um produto de alta qualidade, mas também tem a expectativa de, junto com esse produto, receber um serviço de alto nível. Assim, a qualidade dos serviços passa a ser característica essencial para empresas que buscam vantagem competitiva (SORATTO, 2004).

Ainda, Soratto (2004) afirma que os serviços apresentam particularidades que tornam difícil a determinação de sua qualidade para o cliente.

Contudo, segundo Zeithaml e Bitner (2003), um dos fatores que integram as possibilidades de avaliação da qualidade de serviço é a responsividade, que pode ser caracterizada como a atenção, eficiência e a prontidão no trato com as respectivas solicitações e problemas de clientes.

A responsividade também deve ser entendida como o comportamento de dar resposta, comportamento responsivo, de solucionar, tomar a responsabilidade para si, recepcionar questões e dúvidas no intuito de respondê-las (FRIES, 2009).

Em suma, a responsividade gera mais conforto também para os colaboradores que trabalham numa empresa apta às mudanças e transformações, que tragam respostas e sejam proativas, pois com a globalização isso é fundamental, os funcionários devem se engajar e sentir motivados para trabalharem de forma adequada e eficiente. É importante que haja forte engajamento pessoal e profissional para a existência de uma rápida ação e resolução sobre determinado tema ou aspecto geral (ASHFORD, 2004).

Tontini e Zanchett (2010) caracterizam a responsividade como a vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora e seus atributos estão ligados com aspectos da rapidez do atendimento.

Fries (2009) explica que a empresa busca na responsividade meios para sobreviver e crescer em um ambiente de contínua mudança e incerteza, norteados pela concorrência global, pelas exigências crescentes dos consumidores e o avanço da tecnologia.

A responsividade trata da prontidão e eficácia de atendimento, da rapidez de resposta e do consequente tempo de resposta, portanto, a opinião dos clientes pode se dar por essa avaliação da responsividade de um serviço. (ZEITHAML; BITNER, 2003)

Assim, é possível perceber que existe relevância sobre o tempo de espera percebido, na avaliação da qualidade que os clientes fazem do serviço. Dessa maneira, percebe-se que a responsividade aos clientes externos é alavancada pela rapidez da operação interna, ou seja, pela rapidez da tomada de decisão, movimentação de materiais e das informações internas (SORATTO, 2004).

2.3 Responsividade e administração de conflitos

Para Bakhtin (2010), responsividade é uma comunicação responsável que se estabelece no diálogo entre duas ou mais pessoas. É na interação semiótica que a consciência deixa de ser inquilina do edifício dos signos e passa a ser responsável por ele. Evidencia-se, aí, um processo de interações sociais e de constituição de responsabilidades pelos próprios atos (BAKHTIN, 2010).

Segundo Silva (2008), a administração moderna deve perceber o conflito como uma força presente dentro da organização e procurar geri-la para que estes atuem de forma construtiva e benéfica através das técnicas da gestão de conflitos.

Os conflitos acontecem devido a resposta inadequada em tal situação, pois a interpretação pode ser diferente, partindo desse princípio, o diálogo é essencial em uma comunicação, podendo gerar novas ideias. Quando se trata de comunicação entre duas pessoas ou mais, considerando-se em aspectos gerais pode haver divergências, pois o indivíduo tem o direito de expressar de uma forma e a outra parte envolvida interpretar de outra, porém é importante que haja a responsividade para uma melhor resolução dos conflitos de forma positiva agregando valores nas partes envolvidas, ela também pode ser vista como fruto de ações das opiniões individuais ligando uma às outras e buscando a retomada contínua do diálogo para um objetivo eficaz, efetivando direitos e garantias dos cidadãos (BERG, 2012).

2.4 Conflitos e suas Origens

Os conflitos são, em suma, atritos que ocorrem de maneira quase inerente à vida social humana. Manifestar e resolver conflitos são uma das situações mais naturais e cotidianas das pessoas. São resultantes das condições psicoambientais das pessoas em uma rede de convivência e entre as estruturas mentais individuais das pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Dentre os motivadores que originam conflitos em uma organização, encontra-se a diversidade cultural de seus integrantes, que utilizam vários recursos para interpretar o ambiente e interagir de maneira satisfatória com outros indivíduos nesse ambiente peculiar. (MEGGINSON et al, 1986).

Um dos recursos é o etnocentrismo, onde a pessoa utiliza de seus valores culturais e morais como guia para sanar algumas questões, mesmo fora de seu ambiente cultural natural. Outro recurso é o uso inadvertido de práticas gerenciais, onde é aplicado um gerenciamento baseado em práticas que destoam dos princípios culturais a qual a equipe é habituado, gerando descontentamento de parte ou de todo do corpo funcional. (MEGGINSON et al, 1986).

Nesse ínterim, o descompasso entre as percepções ocorre quando, de acordo com cada cultura anexada ao ambiente e seus conjuntos singulares de valores, as pessoas divergem em suas interpretações particulares.

O conflito não diz respeito necessariamente às diferenças pessoais; a comunicação errônea, por exemplo, surge sempre que descompassos culturais de idioma, costumes ou sentimentos levam a uma comunicação equivocada. Devem-se considerar as características individuais, para avaliar suas aptidões em lidar com situações específicas no desempenho de determinadas funções a contento. Daí a necessidade de se criar uma adequação para as equipes, a fim de obter o melhor resultado em termos de produtividade. Afinal, uma equipe coesa produzirá melhor e de forma mais eficiente quanto mais estiver em sinergia (BURBRIDGE, 2012).

Maitland (2000) classifica os indivíduos em seis categorias:

- O pensador é aquele que vê o conjunto das realizações, que idealiza e elabora os escopos e trás sugestões ao grupo.
- O organizador é o aquele que se dispõe a planejar a execução, que produz cronogramas, que visualiza prioridades e que elabora listas de atividades.
- O realizador se encarregará da execução, normalmente, exercendo dominância sobre a equipe.
- O que veste a camisa é o indivíduo que procura manter o grupo unido e coeso, dando suporte aos demais membros, tanto em termos materiais quanto psicoafetivo.

- O controlador é aquele que instiga o cumprimento dos prazos, que vigia pelo andamento dos projetos e que se preocupa com o andamento do projeto de maneira geral.
- O analisador que analisa todas as ideias, sugestões e ações de modo cuidadoso e objetivo.

Cada um tem a sua importância em um grupo, como uma peça num quebra cabeças, e pode atuar de forma complementar no conjunto das tarefas e alcance de resultados. Uma das maiores dificuldades em administrar conflitos é perceber corretamente o tipo de cada comportamento envolvido. Ainda que se saibam os tipos, as pessoas variam suas funções e papéis dentro de um ou mais grupos (MAITLAND, 2000).

Gillen (2001) classifica os tipos de comportamento em passivo, agressivo, passivo/agressivo e assertivo. O primeiro refere-se ao indivíduo evasivo, que procura evitar o conflito, mesmo que sofra com isso. Normalmente usa voz de forma hesitante, tem atitude defensiva, evita o contato visual, e, geralmente, é uma pessoa quieta.

O comportamento agressivo representa um indivíduo que é competitivo ao extremo, demonstra o comportamento agressivo em busca da vitória, mesmo à custa de outras pessoas. Tende a ser individualista, colocando seus desejos acima dos desejos dos outros e apresenta voz alta e máximo contato (GILLEN, 2011).

O indivíduo com comportamento bipolar classifica-se como passivo/agressivo. São as pessoas que buscam afirmação sem, contudo, possuírem estrutura para tanto. Este indivíduo apresenta muita irritação, postura fechada, comportamento lacônico (GILLEN, 2011).

O indivíduo assertivo aspira defender seus direitos, bem como aceita que as outras pessoas também os tenham. Apresenta tom de voz moderado, as pessoas deste tipo de comportamento são neutras, possuem uma postura de prudência e segurança (GILLEN, 2011).

Ainda segundo Gillen (2001), muitas destas características podem ser alteradas, quando expostas a níveis de tensão emocional, fadiga, risco iminente e outros agentes estressores que impactam diretamente no comportamento do indivíduo. Ainda que o estresse seja considerado como algo necessário ao bom funcionamento do organismo humano, a euforia contínua, a fadiga, a pressão psicológica e o cansaço podem alterar de sobremaneira os ânimos dos indivíduos.

Esse tipo de situação constante pode fazer com que estes abandonem seu perfil habitual e assumam posturas defensivas que geralmente resultam em conflito, na busca do equilíbrio físico e emocional.

2.5 Conflitos e Mudança Organizacional

As mudanças ocorrem, em resumo alegórico, quando duas forças se tornam incompatíveis harmonicamente e uma delas se sobrepõe a outra, obrigando que todos os afetados se adaptem. Dessa maneira, a resistência é o resultado das forças contrárias de todos aqueles que desejam o retorno ao ponto de equilíbrio anterior (MILLER, 2012)

Uma mudança pode ser proveniente de um processo democrático, sendo este aberto e disponível para todos. Para os pós-modernistas, nestes casos, as relações de poder não desaparecem, ficando implícitas sobre o discurso da oportunidade de expressão, liberdade e possibilidades, ao invés de dominação, a restrição e controle (MILLER, 2012).

Conforme Senge (2002), no diálogo ocorre à exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um ouve as ideias do outro, abstendo-se de manifestar sua opinião. Ainda de acordo com Senge (2002), a organização que aprende a trabalhar desse modo comunicativo esta continuamente expandindo a capacidade de criar seu futuro e também aprender na busca da sobrevivência e a adaptação, que só é possível por meio de diálogo.

Apesar disso, nem sempre as mudanças ocorrem de maneira democrática. Muitos conflitos ocorrem na mudança do status quo de uma empresa. Segundo Robbins (2006), afirma que a resistência à mudança é uma tentativa de manter os padrões existentes na Organização. Mesmo que se reconheça que a eventual mudança irá ocorrer.

Segundo Boyett e Boyett (1998), apud em Costa (2006) e Nogueira (2009), existem seis fatores que geram o espírito de resistência às mudanças em fase de implantação.

- O primeiro fator é preconceito com os resultados, referindo-se a antecipação de resultados negativos para si e para o grupo. Trata-se de uma visão de futuro desfavorável para os indivíduos e seus próximos.
- O segundo fator refere-se ao receio de mais trabalho, acreditando-se que o contrato social seja quebrado face às mudanças instituídas, que poderão acarretar aumento em sua carga de trabalho sem a devida compensação.
- O terceiro fator refere-se à necessidade de mudança de hábitos, pois o processo de mudança exige que seus hábitos sejam alterados, seja em parte ou no todo. Além disso, mudar hábitos além de ser uma tarefa complicada ainda quebra o equilíbrio de poder estabelecido anteriormente.
- O quarto fator é a comunicação ineficiente, quando a organização não se comunica, adequadamente, o que gerou a mudança e o objetivo a ser alcançado com esta. Em resumo, trata-se da falta de transparência.

- O quinto fator é a incapacidade de alinhar a organização como um todo, ou seja, a estrutura organizacional, os sistemas, as tecnologias, as competências organizacionais, o conhecimento acumulado e a cultura da organização não estão alinhados e integrados com o projeto da mudança.
- O sexto e último fator é a revolta dos funcionários, situação em que estes veem a mudança como uma condição imposta de cima para baixo, levando-os a reações de revolta pela condução inadequada na opinião destes.

Os estudos relacionados à mudança geralmente são realizados sobre o ponto de vista dos que resistem aos movimentos de transição, principalmente dos estratos mais baixos das hierarquias.

Nesse ínterim de mudança, um fenômeno relevante é a cidadania organizacional. Robbins (2006) identifica a cidadania organizacional como sendo um comportamento discricionário, que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, apesar de ajudar a promover o funcionamento eficaz da organização. Esta é uma hereditariedade que fica quando uma empresa foca por longo período em uma política que prioriza o subordinado, seu comprometimento com as posições da empresa alcançam altos níveis.

É um sentimento que prevalece, mesmo no descontentamento com os rumos que a empresa assume. A cidadania pode ser motivada não pelo respeito à empresa, mas aos companheiros de equipe, diretamente afetados pela falta de cooperação (ROBBINS, 2006).

Ainda no escopo dos conflitos de mudança, um fator preponderante para definir os graus de resistência e compatibilidade com as mudanças dentro de organizações é a percepção. Segundo Robbins (2006), a percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao ambiente.

No entanto, Lewin (1973), explica que cada indivíduo utiliza referências internas, adquiridas ao longo de sua vida, para fazer estas interpretações. É como se cada pessoa utilizasse uma lente que pode definir a imagem que está sendo vista.

Por mais que nossa percepção seja seletiva, alguns fatos, pela sua repetição, fazem com que exista um consenso em torno de uma possibilidade de acontecimento. Assim sendo, pessoas tentam prever acontecimentos, baseando-se no histórico de pessoas, empresas, métodos de gestão e etc (LEWIN, 1973).

Os avaliados manifestavam seus receios e descontentamento com o horizonte de possibilidades, bem como com a discrepância entre o que era transmitido pelo setor estratégico e o que era percebido como iminente (LEWIN, 1973).

Apesar do cenário mental da grande maioria não prever a possibilidade de correspondência de suas expectativas, Robbins (2006), explica que, a capacidade de

utilização do pensamento criativo e as experiências vividas anteriormente auxiliam a manter a esperança de tempos melhores, mesmo em possibilidades remotas.

2.6 Conflitos e o Sistema 4T

Como visto, a maioria dos conflitos organizacionais se respaldam em aspectos como liderança, competência técnica, objetivos, tomada de decisão, motivação, comunicação, influência, interação e estrutura. No final, acaba sendo possível categorizar as relações pessoais dentro da organização através das características e peculiaridades dos conflitos.

O sistema 4T (LIKERT, 1979), testado tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, apresenta essa categorização das maneiras de interação conflituosa (ou não conflituosa) entre os indivíduos das organizações. Respectivamente, o sistema 1 representa a menor união e sinergia e o sistema 4 a maior.

Esta observação coincide com a complexidade e sofisticação necessárias nos ambientes mais industrializados. Todavia, independente do posicionamento dentro da escala do Sistema 1 a 4, sugerido por Likert (1979), a evidência até agora adquirida mostra que existe um padrão comparável de país para país.

Segundo Likert (1979), uma teoria geral de organização, se for universal, deverá ser aplicável às redes de interação-influência de todos os tipos de organização e de instituição. Neste sentido, o autor cita a aplicação dessa teoria em organizações, bastante diferenciadas quanto à forma e função. Nas organizações não-comerciais, como bibliotecas, escolas, se revela que a capacidade de aparelhar organizações para administrar conflitos, com eficiência, é maior do que nas organizações comerciais.

Conforme o Quadro 1, apresentado a seguir, por mais evoluído que seja uma organização do Sistema 4, os funcionários de uma empresa classificada como pertencente ao Sistema 2 tenderá a aceitar uma mudança que o leve ao nível 2 ou 3, mas dificilmente desejarão um salto direto ao Sistema 4.

Liderança, tomada de decisão, planejamento

↓ ↓	Nas relações interpessoais	Nas relações intergrupais	Nos padrões de comunicação	Nos padrões de liderança	No processo de tomada de decisão	No planejamento para estabelecimento de Alvos	Na consideração dos problemas
Sistema 1	Isoladas As pessoas se isolam uma das outras	Fragmentadas Os relacionamentos entre as áreas são raros e ocasionais	Ocasionais Comunica-se poucas vezes e há perda de informações importantes	Paralisados A liderança não aparece: Cada qual faz o que quer	Caótico Não há critérios: As decisões são contraditórias	Inexistente Não há planejamento	Reativa Os problemas se atropelam e as soluções são de ocasião
Sistema 2	Protetoras As pessoas se agrupam para se protegerem	Negociadoras As áreas se relacionam quando fazem trocas que atendam seus interesses	Rotineiras A comunicação é formal e de acordo com padrões estabelecidos	Autocráticos Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	Burocrático As decisões são formais, com critérios rígidos e isolamento entre as áreas.	Limitado O planejamento só é feito para solucionar crises.	Tecnista Valorizam-se as soluções "técnicas" pelo prestígio da técnica.
Sistema 3	Apoiadora Só se abre o jogo com as pessoas que nos apoiam	Colaborativas As áreas se reúnem para solução de problemas específicos	Minuciosos Procura-se transmitir todos os tópicos importantes	Consultivos As opiniões são solicitadas, mas as decisões competem à cúpula.	Compartilhado Há troca de informações entre as áreas, facilitando as decisões.	Análítico No planejamento dá-se importância a análise dos dados existentes	Explorativa Na solução dos problemas procura-se explorar as oportunidades que se oferecem.
Sistema 4	Interdependentes Todos se sentem como interdependentes e se relacionam facilmente	Construtivas Existe franco espírito de cooperação entre as diversas áreas	Autênticos Não existe inibições e há fluência na transmissão de informações	Participativos Há real participação de todos	Integrado O importante são os resultados e há flexibilidade nas decisões	Abrangente Existe um sistema contínuo de coleta de dados que mantem o planejamento sempre atualizado	Exaustiva A análise constante da realidade permite a busca de novas oportunidades e antecipação dos problemas

QUADRO 1 Fonte: LIKERT (1979)

Segundo Likert (1979), as pessoas, aparentemente, reconhecem que podem suportar, de modo efetivo, uma pequena modificação e podem até vê-la como legítima, mas não desejam um salto brusco.

2.7 Visão Positiva do Conflito

Segundo Nascimento (2002), o conflito é a origem de ideias novas podendo acarretar a discussões amplas e sinceras sobre respectivos temas. Torna-se positivo uma vez que aborda divergentes pontos de vista, interesses e valores, desde que, claro, de forma respeitosa e profissional.

Para sairmos do estado de acomodação é bom que haja conflito, eles não são negativos, depende da maneira como o enxergamos e lidamos, podemos aproveitar para agregar valor em muitas atividades. A administração de conflito se baseia afirmativamente na

escolha e aplicação das estratégias mais relevantes e adequadas para se lidar com cada tipo de situação (NASCIMENTO, 2002).

As organizações primordiais (exércitos, cortes reais e igrejas) nasceram já imersas em conflitos, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema, seja social, político ou organizacional. (NASCIMENTO, 2002).

O conflito nas organizações pode ser um estímulo positivo e produtivo que possibilita promover a comunicação aberta e democrática no processo decisório. É necessário que as empresas conheçam para melhor identificar as causas e poder auxiliar as partes a se chegar ao acordo (BURBRIDGE, 2012).

É importante que o gestor use de forma assertiva o conflito para estimular a participação ativa das pessoas nas tomadas de decisões, que possa interagir de maneira construtiva, apoiando os objetivos do grupo (BERG, 2012).

Nas organizações, o ato conflituoso é um rito processual que tem início quando uma das partes envolvidas percebe que a outra afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante. (ROBBINS, 2005).

O conflito deve ser percebido pelas partes envolvidas, deve ser administrado para que não haja equívoco na resolução de tal problema, pois o conflito é de grande utilidade quando se consegue usufruir muito bem dele, é possível ganhar tempo e obter ótimas ideias conjuntas (BERG, 2010).

Segundo Montana (2005) “O conflito no ambiente organizacional é definido como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização”.

Desta forma, percebemos que qualquer conflito pode ser de extrema relevância quando se trata de assuntos organizacionais, porém é necessário saber identificar para não gerar algumas reações danosas e levar para o lado negativo da situação. Ele desempenha um papel fundamental tanto com as pessoas como com as organizações. Nenhuma empresa está livre de conflitos, porém umas sofrem e outras se beneficiam, estas que sabem administrar provavelmente obtêm grandes sucessos, pois, age de forma construtiva estimulando as potencialidades de inovação (McINTYRE, 2007).

2.8 Possíveis causas do Conflito

Segundo Nascimento (2002), é de extrema importância perceber e reconhecer as possíveis causas que levaram ao florescimento dos conflitos. Quanto mais conhecidas forem as raízes do fenômeno, mais fácil será tomar contramedidas. São elas:

- **Experiência de frustração de uma ou ambas as partes** – Incapacidade de atingir uma ou mais metas ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal técnica ou comportamental.

- **Diferenças de personalidade** – São trazidas como explicação para as desavenças (familiares e profissionais) e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida.

- **Metas diferentes** – É muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva a geração de tensões em busca de seu alcance.

- **Diferenças de informações e percepções** – Normalmente tendemos a obter informações e analisa-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, não levando em conta que isto ocorre também com o outro lado com quem temos que conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

Percebe-se que há muitos motivos para causa de conflitos, porem como pode ser visto por esses tópicos, cada um é fundamental para que trate de forma positiva para obter bons resultados através de discussões e diálogos, desta forma novas ideias poderão surgir sempre, alcançando o sucesso da empresa.

2.9 Níveis de Conflito

Um conflito, tal como uma semente de árvore, pode se desenvolver de um estágio pequeno até um grande conflito. Dessa forma se torna importante conhecer os níveis que atingem os conflitos para saber como manuseá-los e evitando a hostilidade.

Segue abaixo evolução dos conflitos e suas características (NASCIMENTO, 2002):

- **Nível 1 – discussão** – mostra-se comumente por ser racional, aberta e objetiva, podendo ser produtiva e saudável.

- **Nível 2 – Debate** – As pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir, mas ainda não representa real perigo.

- **Nível 3 – Desconfiança** – As partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida. Apesar de danificar o clima, ainda não causa danos severos.

- **Nível 4 – Imagens fixas** – São estabelecidas imagens preconcebidas com relação a outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos fazendo com as pessoas assumam posições fixas e rígidas.
 - **Nível 5 – teimosia**: Trata-se da postura de “continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim”, o que acaba por gerar dificuldade para que uma das partes envolvidas se retire. Nesse ponto começam a surgir os reais prejuízos para a organização e para os envolvidos.
 - **Nível 6 – Estratégias** – Neste nível começam a surgir ameaças e punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para solução de conflitos, fica cada vez mais restrito.
 - **Nível 7 – Falta de humanidade** – No nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos.
 - **Nível 8 – ataque de nervos** – Nesta fase, a necessidade de se auto preservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é preparar para atacar e ser atacado.
 - **Nível 9 – ataques generalizados** – neste nível, chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos lados envolvidos ou derrota de um deles.
- O modelo apresentado pode ser aplicado a qualquer nível de conflito dependendo do grau, em suma, temos o conhecimento de que os mesmos poderão ser resolvidos de forma a trazer resultados positivos para a empresa.

2.10 Tipos de Conflito

Segundo Nascimento (2002), o conflito vem cada vez mais ganhando destaque na administração moderna, pode ser considerado um fator inevitável tanto na dinâmica pessoal ou organizacional. O importante é conhecê-los e saber administrá-los.

Existem diversos tipos de conflitos e sua compreensão e identificação pode auxiliar a selecionar a estratégia mais adequada para geri-lo (NASCIMENTO, 2002).

- **Conflito latente** – Não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados.
- **Conflito percebido** – Os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo.

- Conflito sentido – é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente.
- Conflito manifesto – Trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Conforme adverte Bráulio (2010), em razão dos altos custos físico, emocional e financeiro que resultam de uma situação conflituosa, os indivíduos têm buscado maneiras de resolver suas discordâncias e diferenças de pontos de vista, procurando saber qual a amplitude do problema em virtude de encontrar soluções que atendam aos interesses de ambos os lados, minimizando assim o desgaste e os gastos desnecessários.

2.11 Conflitos Interpessoais nas Organizações

Os conflitos acontecem quando há duas ou mais pessoas e os motivos podem ser adversos.

Nascimento (2002), destaca dois tipos, são eles:

- Hierárquicos – colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia a dia deixam maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto a decisão que devem ser tomadas.
- Pessoais – Dizem respeito ao indivíduo, sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As “rixas pessoais” fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O que reduz resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

Percebe-se, portanto que nessas duas abordagens se faz necessário obter grandes entendimentos quanto a qualquer tipo de conflito, pois se levado para o lado positivo das coisas, isso pode ser engrandecedor, caso contrário pode trazer mais estresses e afetar a vida profissional ou pessoal (McINTYRE, 2007).

2.12 Consequências do Conflito

Muitos tipos de conflitos podem ser considerados como negativos, depende da forma como é visto e interpretado pelas partes envolvidas.

Nascimento (2002), destaca em seu artigo os conflitos que podem ser mais visíveis dentro de uma organização, são eles:

- Quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;
- Quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de perdedores habituais, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;
- Quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos como ocorre frequentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes as categorias profissionais, dentro de uma organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus “perdedores”, “ganhadores”, “culpados” e “inimigos”.

Esses aspectos podem ser observados em todas as organizações e são considerados negativos. No entanto, existem potenciais efeitos benéficos a se saber:

- São bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;
- Ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferentes ganhadores;
- Propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar um conflito específico, mas também de garantir mais poder.

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida dos indivíduos. O conhecido “comportamento político na organização”, também inexorável, tem uma forte vinculação com o conflito, pois sua relação é direta, ou seja, quanto mais conflito mais comportamento político. Assim, quando há dúvidas sobre a sobrevivência da organização, sobre sua resposta as necessidades organizacionais, sobre aspectos sucessórios mais voltados para a formação de alianças e para negociações será a atuação de seus membros (HELLRIEGEL; SLOCUM, 2009).

Lidar com conflitos significa trabalhar com equipes e grupos e tentar sobrepujar alguns dos estereótipos presentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periódica e constantemente (MILLER, 2012).

Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pela potencialização do trabalho dos grupos. Quaisquer estratégias de confronto podem ser utilizadas caso o conflito já seja franco, desde que exista entre as partes alguém que desempenhe um papel moderador (MAITLAND, 2000).

2.13 Como administrar os conflitos

Conforme Nascimento (2002), para resolver os conflitos de forma eficiente é preciso seguir alguns caminhos, além de ter conhecimento e coloca-los em prática.

Segue abaixo passos de suma importância para um resultado eficaz.

- Criar uma atmosfera afetiva;
- Esclarecer as percepções;
- Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- Construir um poder positivo compartilhado;
- Olhar para o futuro e aprender com o passado;
- Gerar opções de ganhos mútuos;
- Desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos;

Além disso, é importante que as partes envolvidas tenham capacidades para comunicar, ouvir e perguntar, sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas. Uma má interpretação pode levar a irritações, estresses e conflitos (NASCIMENTO, 2002).

Vários fatores podem ocasionar a existência do conflito, mas se for usado de forma positiva ele pode gerar grandes mudanças de fato interessantes para a organização e ser de grande relevância para o crescimento mutuo ou partes envolvidas (McINTYRE, 2007).

3. Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa quanto aos seus objetivos é descritiva. Segundo Silva & Menezes (2000), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Segundo Gil (2008) e Vergara (2000), a pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e aos meios: Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A autora coloca também que a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa do presente estudo, portanto, é descritiva por tentar descrever como a empresa Hold Assessoria Administração e Corretagem de seguros manifesta os atributos de responsividade (agilidade, foco e orientação, dentre outros) voltados para resolução dos conflitos internos.

3.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa abrange todos os colaboradores da empresa Hold Assessoria Administração e Corretagem de seguros, localizada no Rio de Janeiro, ou seja, 30 funcionários. Destes 30 indivíduos, três representaram a alta gerência da empresa e suas posições formais. Os demais respondentes representaram os demais níveis da empresa e suas percepções pontuais e diárias.

O questionário (Anexo 1) foi respondido por 26 membros, pois os demais ou não devolveram o formulário preenchido ou não quiseram participar da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

Foi realizada uma pesquisa de campo com os funcionários localizados no Rio de Janeiro, na sede da empresa, por critério de conveniência, relevância e intencionalidade. A ferramenta utilizada para elaboração do questionário foi o *Qualtrics*. A coleta de dados foi feita durante horário comercial e a abordagem para preenchimento do questionário (Anexo 1) foi direta.

Foi utilizado para efeito de pesquisa um questionário baseado na ferramenta de Likert (1979), para avaliação de padrão de gestão de empresas onde há uma graduação das empresas entre os sistemas classificados de 1 a 4.

Nesta graduação das empresas, o padrão de gestão 1 é mais voltado para a forma mais autoritária, coercitiva e o de número 4 é mais comunicativo e liberal, voltado para autonomia.

3.4 Tratamento dos dados

Os resultados da pesquisa foram apresentados na forma de gráficos com os comentários da autora deste estudo, destacando-se as ocorrências mais relevantes. Os resultados finais foram organizados, redigindo-se uma conclusão sobre os impactos na instituição e apresentando-se sugestões para sua gestão.

3.5 Limitações do método

A limitação do método está relacionada ao método quantitativo, pelo fato de que o uso de questionários exclui pessoas que não responderam o questionário por má vontade ou falta de tempo. O método também impede o auxílio ao respondente pelo pesquisador, quando o respondente não entende corretamente as instruções ou perguntas.

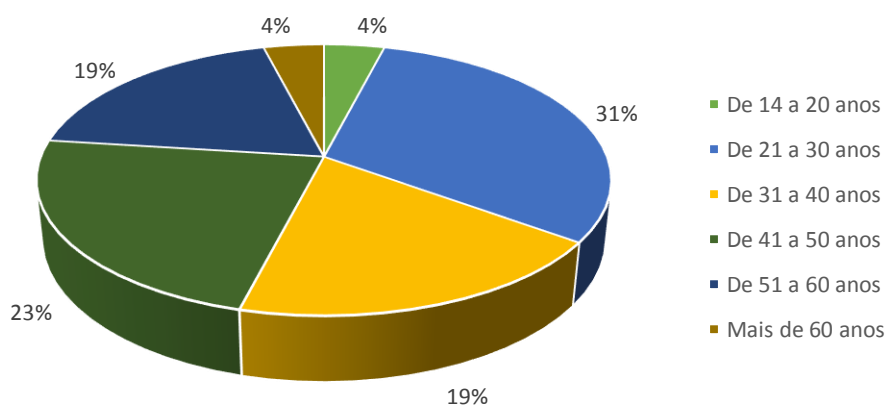
Por fim, não se pode generalizar os resultados deste estudo como sendo representativos do setor de corretagem de seguros, pois eles representam apenas a amostra da empresa investigada.

4. Interpretação e análise dos dados

A partir desse momento, são dispostos e analisados os dados obtidos através da pesquisa de campo. Os dados estão divididos de acordo com os blocos do questionário: dados demográficos, sistema de gestão, fatores de responsividade e, por último, a relação entre ambos.

A seguir, são apresentados os dados demográficos pertinentes aos respondentes, e posterior a análise dos demais itens do questionário (Anexo 1).

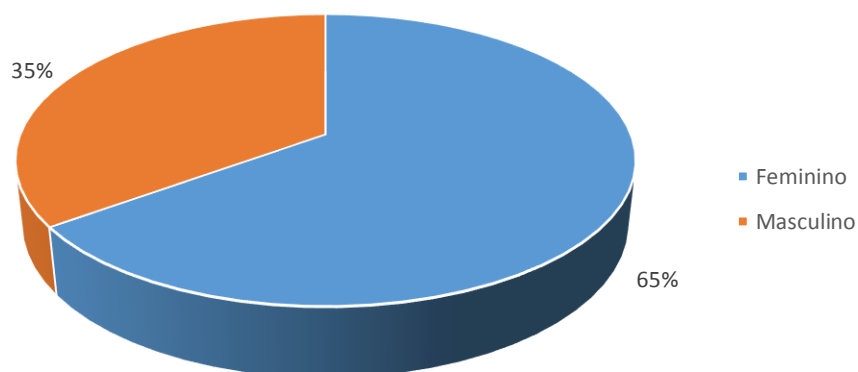
Quando perguntados sobre idade, na questão 1, os respondentes se manifestaram de acordo com o gráfico abaixo.



Fonte: A autora (2016)

De acordo com a figura 1 a maior parte dos respondentes está entre 21 e 30 anos, representando 31% dos respondentes, sendo 23% na faixa de 41 a 50 anos, 19% na faixa de 31 a 40 anos, 19% na faixa de 51 a 60 anos, 4% na faixa de 14 a 20 anos e apenas 4% acima de 60 anos.

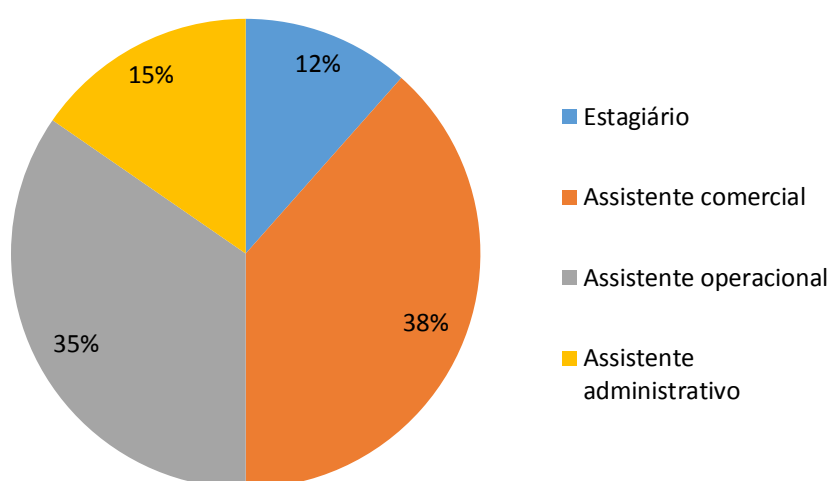
Quando perguntados sobre gênero, os respondentes se manifestaram de acordo com a figura 2 abaixo.



Fonte: A autora (2016)

Dos 26 respondentes, 35% são do sexo masculino e 65% do sexo feminino.

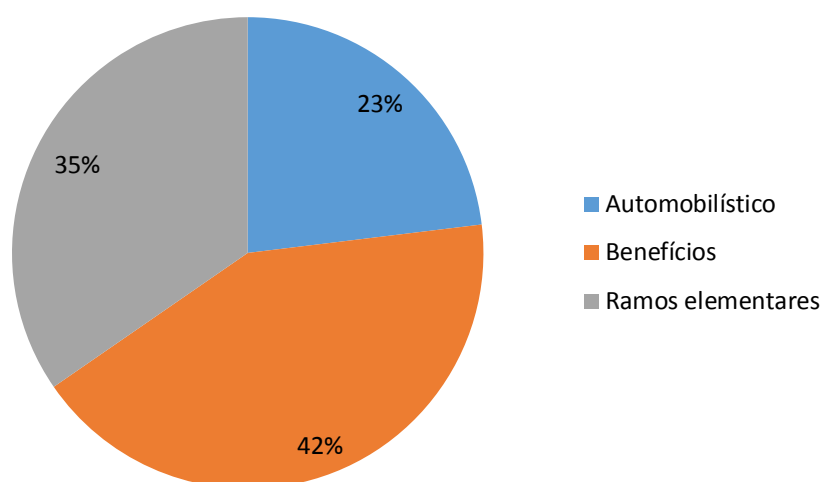
Quando perguntados sobre quais cargos ocupavam na empresa, os respondentes se manifestaram de acordo com a figura 3 abaixo.



Fonte: A autora (2016)

Conforme a figura 3 acima, a maioria dos respondentes se aloca nos cargos de assistente comercial (38%) e assistente operacional (35%). Os demais se alocam em assistente administrativo (15%) e estagiário (12%).

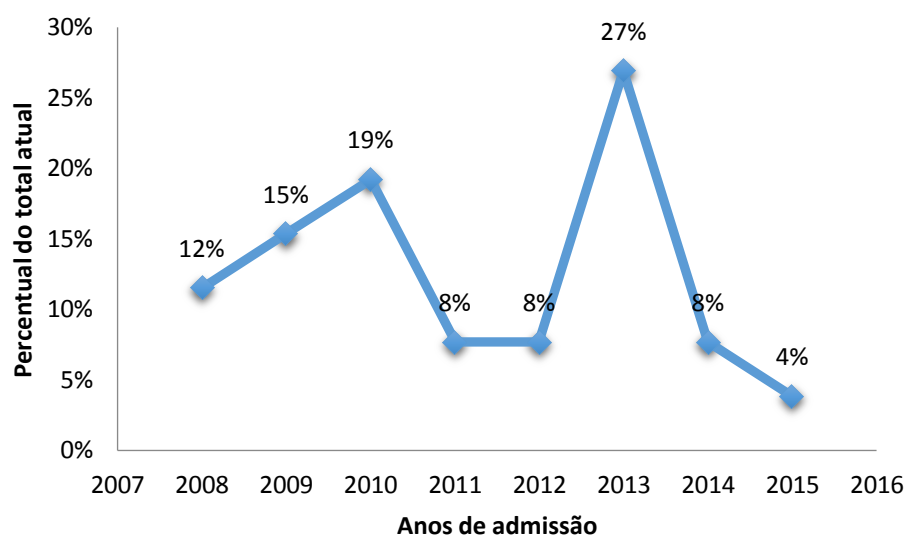
Quando perguntados sobre os setores que se alocavam, as respostas seguem o gráfico abaixo.



Fonte: A autora (2016)

Conforme disposto na figura 4 acima, 42% dos respondentes são alocados no setor de benefícios, 35% no setor automobilístico e 23% no setor de ramos elementares.

Por fim, quando perguntados sobre o ano de admissão, as respostas seguem na figura 5 abaixo.

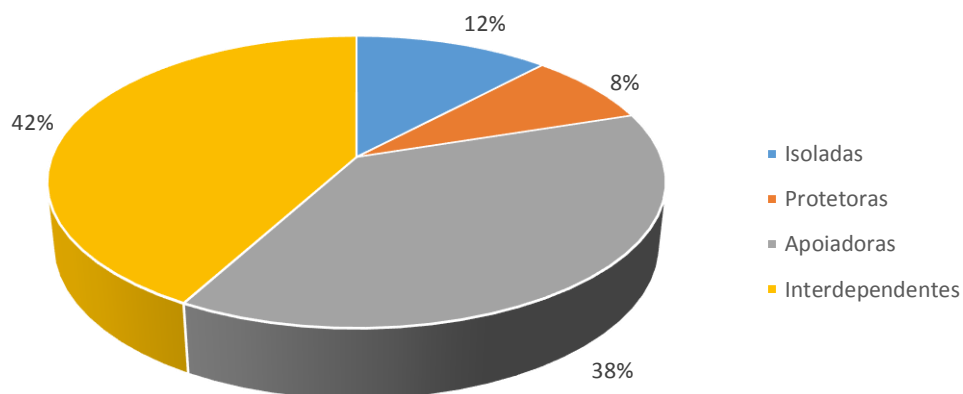


Fonte: A autora (2016)

Conforme o gráfico acima se pode ver que a maior parcela dos empregadores que compõe a amostra foi admitida no ano de 2013 (27%), seguido do ano de 2010 e 2009 (19% e 15%, respectivamente). Os demais anos seguem dessa forma: 2008 (12%), 2011 (8%), 2012 (8%), 2014 (8%) e 2015 (4%).

A partir de agora, analisa-se os dados do segundo bloco. Estes são relativos ao sistema de gestão que a empresa adota.

Quando perguntados qual categoria melhor representa a empresa no tocante a relações interpessoais, as respostas estão representadas na figura 6 abaixo.



Fonte: A autora (2016)

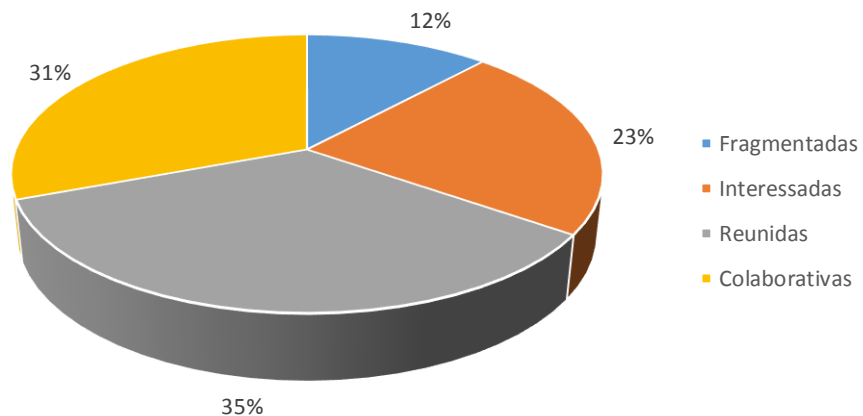
O ser humano está sempre interagindo, quer seja grupo de trabalho, faculdade entre outros, partindo desse princípio, a influência de ambas as partes gera a vida e o dinamismo dos grupos (aranha, 1993).

Conforme o gráfico apresentado na Figura 6, na percepção dos respondentes, a empresa apresenta maior incidência nesta variável para os Sistemas 3 e 4. Com 80% do total da amostra, onde 38% dizem que a empresa corresponde a relação de apoio (Sistema 3) e 42% dizem que a empresa corresponde a relações interdependentes (Sistema 4).

No entanto, os 20% restante ficaram entre o Sistema 1 e 2, sendo 12% na condição de comunicação isolada dos demais e o restante como comunicação de proteção.

A deterioração das relações interpessoais é um fator agravante para a organização e, especialmente, para os conflitos que ocorrem de maneira constante (Chiavenato, 2004).

Quando perguntados em qual categoria de relações intergrupais a empresa melhor se encaixava, as respostas foram de acordo com a figura 7 abaixo.



Fonte: A autora (2016)

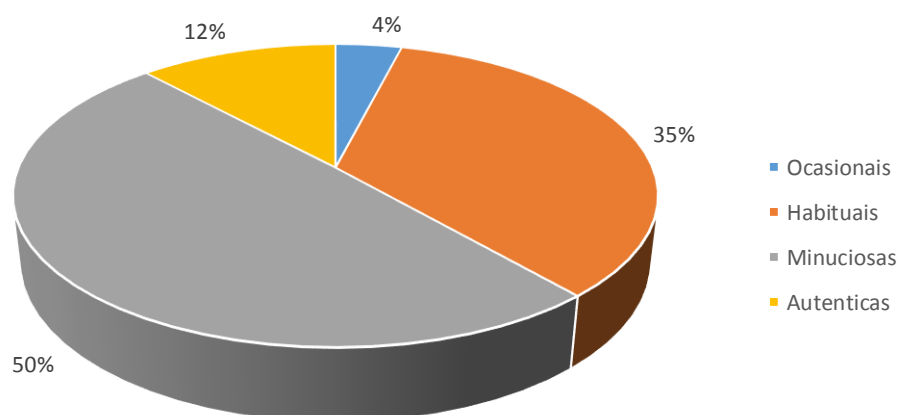
Analisando a Figura 7 acima, quanto às relações intergrupais, revelou-se que 35% se enquadram nos Sistemas 1 e 2, e 65% nos Sistema 3 e 4.

Sendo 12% relativo às relações fragmentadas (Sistema 1), considerando-se que os relacionamentos entre as áreas seriam raros e ocasionais e 23% nas negociadoras ou interessadas (Sistema 2), buscando efetuar trocas para atender seus interesses.

No entanto, o sistema 3 apresenta 35%, ou seja, as áreas se reúnem para solução de problemas específicos e o sistema 4 com 31%, mostra que existe espírito de compreensão entre as áreas.

Percebe-se, portanto, que as áreas na maioria das vezes se reúnem para trocar ideias e há cooperação entre eles. Isso se torna importante, uma vez que uma área pode depender da outra para objetivos comuns.

Quando perguntados sobre os padrões de comunicação que reinam na empresa, as respostas foram as seguintes.



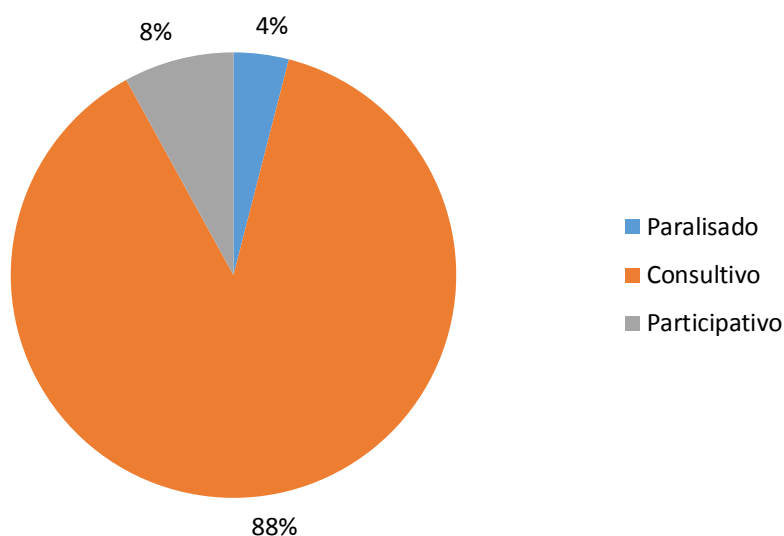
Fonte: A autora (2016)

Conforme visto na figura 8 acima, 50% dos respondentes dizem que os padrões de comunicação da empresa são minuciosos (sistema 3) onde as comunicação são feitas procurando atender a todos os pontos importantes. Em segundo lugar, a comunicação habitual (sistema 2) corresponde a 35% indicações dos respondentes. As comunicações ocasionais (sistema 1) representam 4% apenas e as comunicações autênticas (sistema 4) representam 12%.

Relacionado ao fator de padrões de comunicação, Likert (1979) afirma que a comunicação é de suma importância para a resolução e para a boa manutenção das relações diante de conflitos

Conforme Senge (2002), no diálogo ocorre à exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um ouve as ideias do outro, abstendo-se de manifestar sua opinião. Ainda de acordo com Senge (2002), a organização que aprende a trabalhar desse modo comunicativo esta continuamente expandindo a capacidade de criar seu futuro e também aprender na busca da sobrevivência e a adaptação, que só é possível por meio de diálogo.

Quando perguntados sobre os padrões de liderança da empresa, os respondentes indicaram de acordo com o gráfico abaixo.



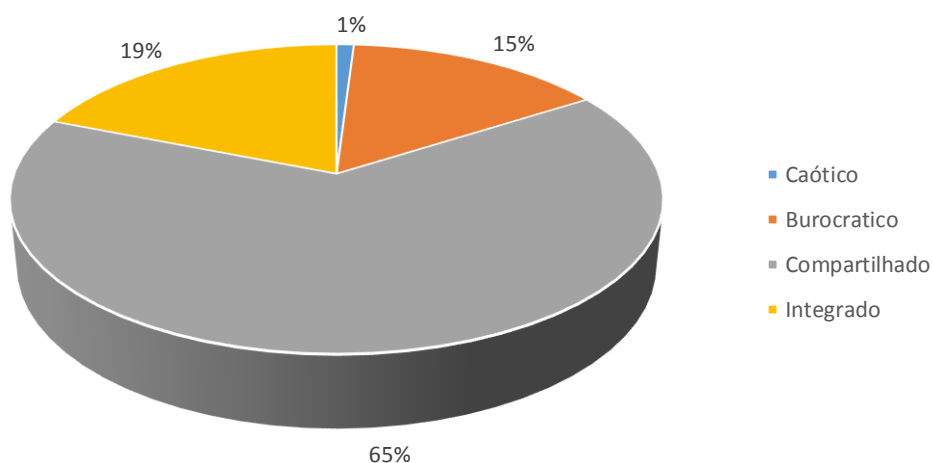
Fonte: A autora (2016)

De acordo com as informações obtidas na figura 9, 88% dos respondentes dizem que os padrões de liderança são consultivos, onde há a captação de ideias, mas a decisão compete realmente a cúpula da empresa (sistema 3). Uma minoria de 4% de respondentes

selecionou o padrão de liderança paralisado (sistema 1) onde não há a presença de liderança e outra minoria de 8% diz que o sistema é participativo (sistema 4). Não houveram apontamentos para o sistema 2.

A liderança em uma empresa é de fato muito importante, pois ela é responsável por motivar seu grupo ou equipe, dando como consequência o sucesso ou fracasso da organização, desta forma envolve carisma, paciência, disciplina, respeito e, principalmente a capacidade de influenciar seus colaboradores (CARPILOVSKY, 2006).

Quando perguntados sobre o processo de tomada de decisão, as respostas seguem o gráfico abaixo.

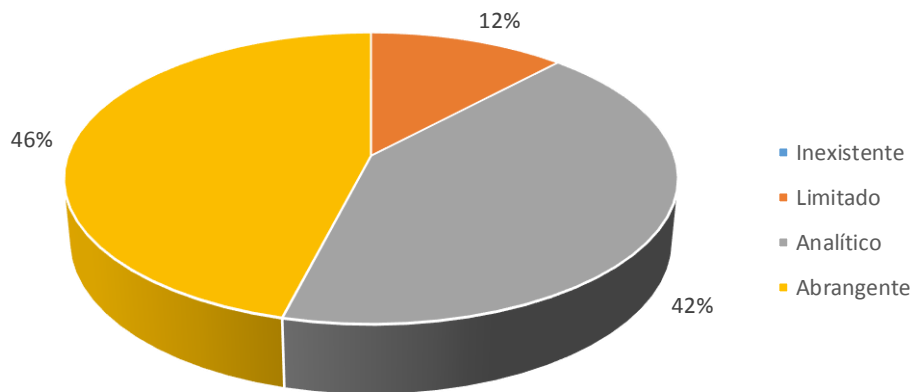


Fonte: a Autora (2016)

Conforme visto na figura 10 acima, 65% dos respondentes afirmam que a empresa apresenta um processo de tomada de decisão compartilhado (sistema 3), ou seja, há troca de informação entre as áreas, facilitando a tomada de decisão. 19% afirma que o sistema de tomada de decisão é integrado (sistema 4). 15% dos respondentes afirmam que o processo de tomada de decisão é burocrático (sistema 2) e apenas 1% afirma ser caótico (sistema 1).

De acordo com Likert (1979), a decisão pode ser simples ou complexa, específica ou estratégica, e que suas consequências podem ser em curto e longo prazo, o tomador de decisões busca alcançar seus objetivos visando obter resultados satisfatórios mediante a determinada situação.

Quando perguntados sobre o planejamento para alcançar os alvos da empresa, as respostas foram as seguintes:

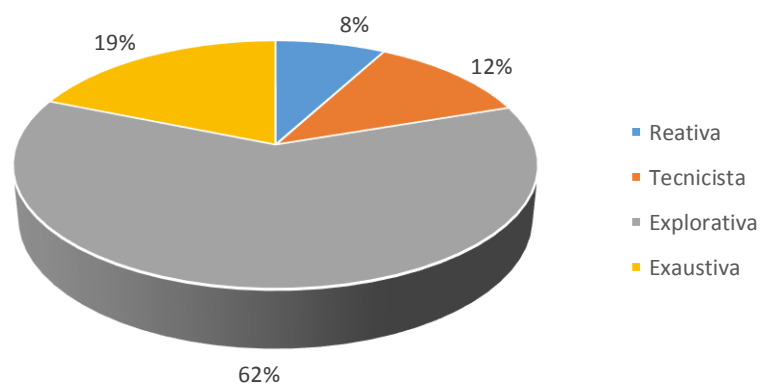


Fonte: A autora (2016)

Conforme figura 11 acima, percebe-se que 46% (sistema 4), o padrão de planejamento seria abrangente, ou seja, existe contínua coleta de dados que mantém o planejamento sempre atualizado. 42% (sistema 3), o padrão seria analítico, o planejamento dá-se importância para a análise dos dados existentes. 12% (sistema 2) dos respondentes disseram que é limitado, que o planejamento só é feito para solucionar crises. Não houveram apontamentos para o sistema 1. De acordo com as respostas, a empresa se preocupa com os resultados positivos, se concentra nos esforços para obter eficácia nos planejamentos.

A partir de interpretação pessoal, é possível teorizar que a empresa executa diferentes níveis de planejamento com políticas diferenciadas para setores. Essa observação poderia responder o motivo das divergências apresentadas.

Quando perguntados sobre a consideração de problemas da empresa, as respostas foram as seguintes:

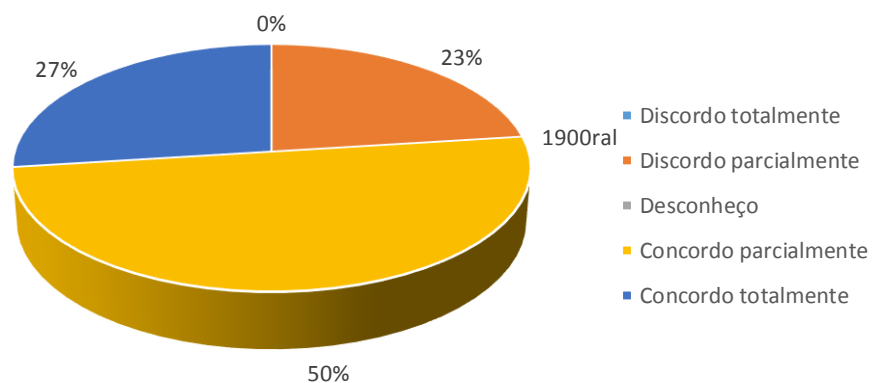


Fonte: A autora (2016)

Como visto na figura 12, 62% consideraram os problemas como explorativa (sistema 3), ou seja, na solução de problemas procura-se explorar as oportunidades que se oferecem. 19% (sistema 4) consideraram exaustiva, a análise constante da realidade permite a busca de novas oportunidade e a antecipação dos problemas. 12% (sistema 2) considerada Tecnicista, valorizam-se as soluções "técnicas" pelo prestígio da técnica e 8% (sistema 1) considerada reativa, os problemas se atropelam e as soluções são de ocasião.

Tendo em vista que resolução de problemas é um fator preponderante dentro de uma organização, é importante que haja cooperação entre líderes e liderados, e para isso é necessária existência de uma gestão incentivadora do trabalho em equipe e que inspire confiança dos membros (McINTYRE, 2007).

Quando perguntados sobre a preocupação da empresa em relação as demandas externas, as respostas foram as seguintes:



Fonte: A autora (2016)

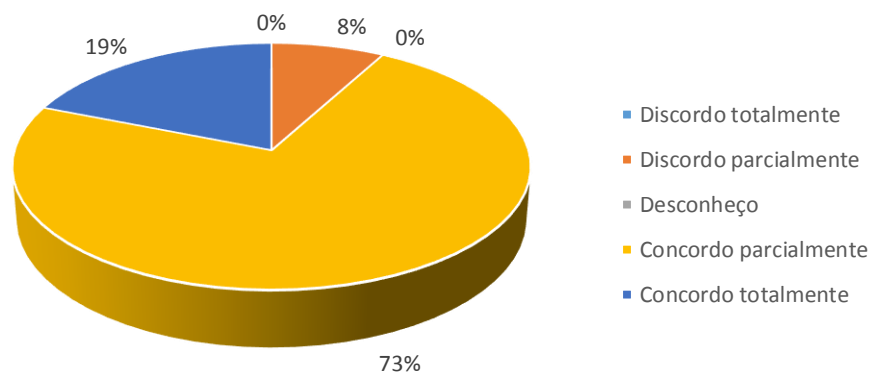
De acordo com a figura 13, a metade dos respondentes (50%) concordaram parcialmente que a empresa se preocupa com as demandas externas (clientes e fornecedores), os demais ou discordaram parcialmente ou totalmente, mostrando que há falta de preocupação.

Chiavenato (1999) defende que “uma empresa que pretende ser dinâmica e competitiva precisa ser ágil e capaz de responder prontamente às demandas e exigências dos clientes e aos desafios dos concorrentes”.

Tendo em vista, que clientes e fornecedores são dois elementos de suma importância para a empresa, quer seja para o crescimento, aprimoramento ou afins, a organização deve

estar ligada e atenta a isso, pois a dependência deles é relevante para a abundância dos negócios (CHIAVENATO, 2007).

Quando perguntados sobre a preocupação da empresa em responder de maneira eficiente e rápida as demandas externas, as respostas foram as seguintes:



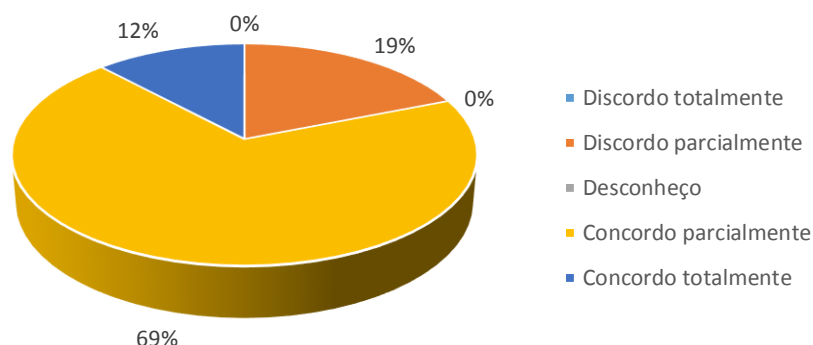
Fonte: A autora (2016)

Conforme demonstrado na figura 14 acima, a maioria dos respondentes, equivalente a 73%, concordaram parcialmente, 19% concordaram totalmente, 8% discordaram parcialmente.

Observa-se que a empresa em sua essência se preocupa de alguma forma em responder as demandas de forma eficiente e rápida, isso chama muito atenção pelo fato de quem estar de fora almejar por respostas objetivas e rápidas que satisfaçam suas necessidades, isso evita problemas e conflitos.

Assim, na busca da satisfação das necessidades dos clientes, encontramos a responsividade, processo organizacional cuja característica é percebida pelos clientes como o tempo que eles devem esperar por ajuda, resposta ou atenção (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Quando perguntados sobre a preocupação da empresa em compreender e responder as demandas internas, as respostas foram as seguintes:



Fonte: A autora (2016)

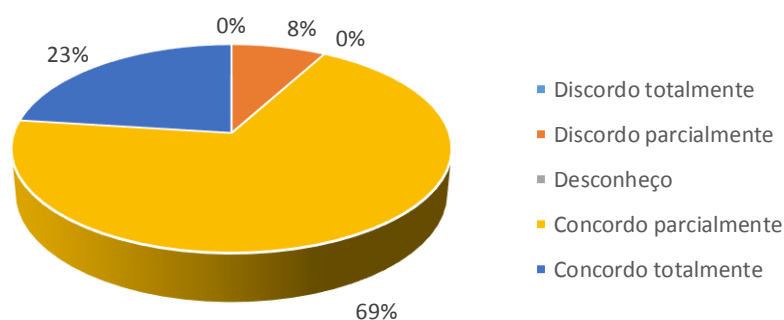
Conforme figura 15 acima, a maioria dos respondentes concordam parcialmente, representados pelos 69%. 19% discordam parcialmente e 12 % concordam totalmente.

Pela análise feita é percebido pelos colaboradores que as demandas internas são respondidas e compreendidas, porém deveria ser melhor.

Para que haja eficiência e prontidão no atendimento às demandas externas se faz necessário que as demandas internas sejam respondidas, comunicadas, compreendidas e proativas entre os gestores e colaboradores (CARVALHO, 2015).

A responsividade traz consigo a questão da rápida comunicação, compreensão e resposta, em dar atendimento às diversas formas de comunicabilidade, tendo a proatividade como fator preponderante, considerando a vigência disso no dia a dia, evita-se a divergência na comunicação e os conflitos existentes serão considerados construtivos para resolução de tais problemas que vier (CARVALHO. 2007).

Quando perguntados sobre a preocupação da empresa no desenvolvimento de empatia com clientes e colaboradores, as respostas foram as seguintes:



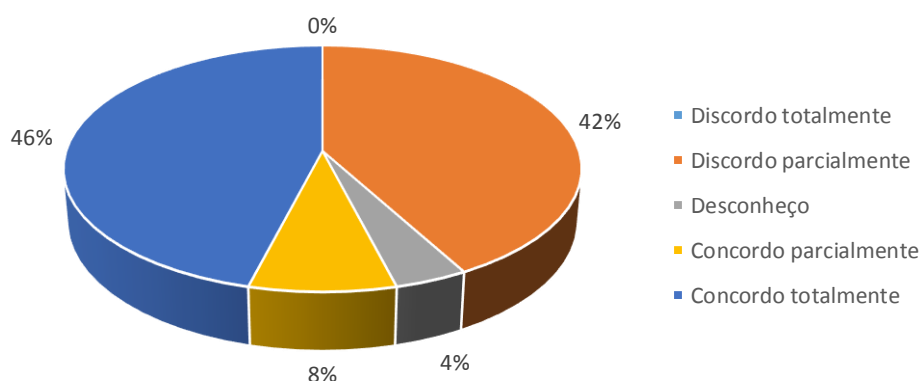
Fonte: A autora (2016)

Conforme a figura 16 acima, 69% dos respondentes concordam parcialmente quanto a preocupação no desenvolvimento de empatia com clientes e colaboradores, a minoria concorda totalmente ou discorda parcialmente, tendo o primeiro como resultado 23% e o ultimo 8%.

A empatia, fator de especial relevância para o convívio entre as organizações, instituições e na sociedade em geral, às vezes é muito ausente no uso das relações diretas e indiretas, o que torna difícil a convivência e a criação de sinergias, trazendo impactos negativos em quase todos os âmbitos da convivência humana, seja em casa ou no trabalho (CARVALHO, 2009).

Em suma, quando existe empatia com clientes e colaboradores tudo tende a ganhar uma margem maior quanto a resultados surpreendentes.

Quando perguntados sobre a estimulação da proatividade e a inovação, as respostas foram as seguintes:

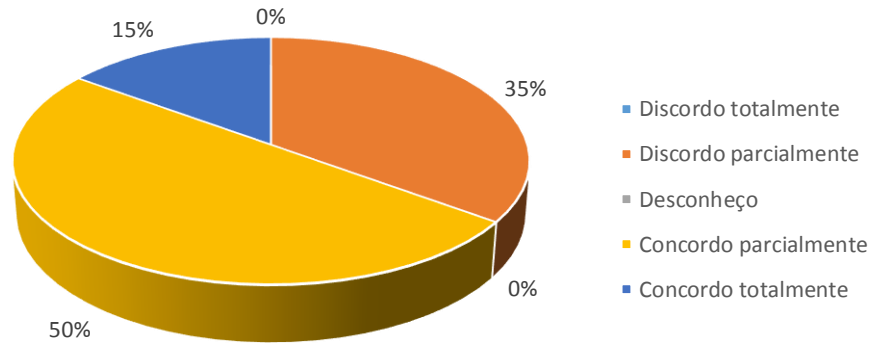


Fonte: A autora (2016)

De acordo com a figura 17 acima, pode-se observar que 46% concordam totalmente, 42% discordam totalmente, 8% concordam parcialmente e 4% desconhecem que a empresa estimula a proatividade e a inovação.

Proatividade e inovação caminham lado a lado. A inovação precisa ter cultura, é necessário que a empresa estimule as pessoas a serem proativas, caso contrário ficam estagnadas no presente. Líderes proativos são transformadores e modelam pensamentos e comportamentos proativos nas organizações, é importante manter a chama acesa da proatividade no comportamento das pessoas para que haja sempre inovação na empresa (CARPILOVSKY, 2006).

Quando perguntados sobre tolerância a erros, as respostas foram as seguintes:

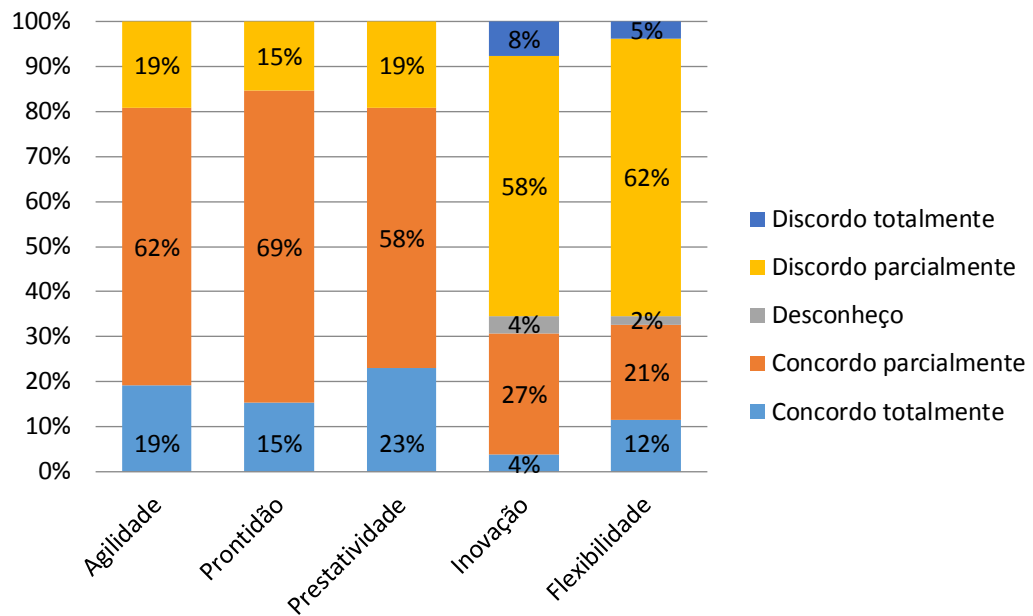


Fonte: A autora (2016)

Conforme a figura 18 acima, 50% dos respondentes concordam parcialmente quanto a tolerância ao erro, a minoria concorda totalmente ou discorda parcialmente, tendo o primeiro como resultado 15% e o ultimo 35%.

A tolerância a erros é um dos principais pontos para empresas globalizadas e inovadoras, pois a organização deve-se de preocupar na correção de possíveis distorções ou deficiências que por ventura podem ocorrer, sem a necessidade de medir ou punir o funcionário pelos erros ou falhas. É importante que a empresa crie um processo onde o colaborador realize e resolva quaisquer problemas, criando oportunidades para desenvolverem novos conhecimentos (ASHFORD, 2004).

No que diz respeito a percepção de real foco em aspectos de responsabilidade organizacional, as respostas foram o seguinte:



Fonte: A autora (2016)

Conforme figura 19 acima, percebe-se que quanto aos aspectos de Agilidade, Prontidão e prestatividade, a maioria dos respondentes disseram que concordam parcialmente (62%, 69% e 58%, respectivamente), parcela significativa respondeu que concorda totalmente (19%, 15% e 23%, respectivamente) e outra parcela significativa manifesta discordar parcialmente (19%, 15% e 19%, respectivamente).

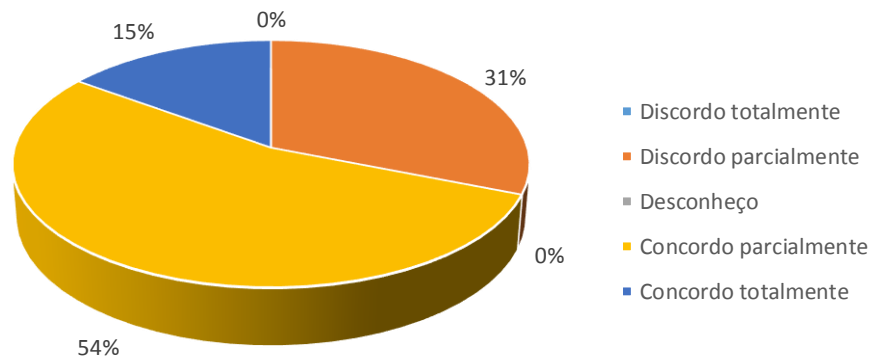
Já em relação à Inovação e flexibilidade, as maiores dos respondentes discordam parcialmente (57% e 61%, respectivamente). Uma parcela expressiva representa os que concordam parcialmente (21% e 27%, respectivamente). Os demais considerados minoria concordaram totalmente, outros discordaram totalmente e outros desconheciam (de acordo com o gráfico).

Soratto (2004) afirma que os serviços apresentam particularidades que tornam difícil a determinação de sua qualidade para o cliente.

Contudo, o fator que integra as possibilidades de avaliação da qualidade de serviço é a responsividade, que pode ser caracterizada como a atenção, eficiência e a prontidão no trato com as respectivas solicitações e problemas de clientes (ZEITHHAML e BITNER, 2003).

Outro fator fundamental na construção de relações responsivas é a existência de agilidade, prontidão e prestatividade nas relações. Sem agilidade é impossível pensar no conceito de responsividade de maneira geral, uma vez que o termo é tratado em um tempo de grandes mudanças e volatilidade estrutural e conceitual. Com isso a empresa deve estar também apta às inovações e flexibilidades para conseguir acompanhar o ritmo, pois se ficar estagnada, provavelmente ficará para trás em relação às outras (CARVALHO, 2015).

Quando perguntados sobre a gestão da empresa, quanto ao desejo de melhorar aspectos como agilidade, prontidão, prestatividade, inovação e flexibilidade, as respostas foram as seguintes:



Fonte: A autora

De acordo com a figura 20 acima, percebe-se que 54% dos respondentes, ou seja, a maioria concorda parcialmente. 31% discordam parcialmente e apenas 15% concordam totalmente.

Os colaboradores enxergam que há preocupação sim em melhorar esses aspectos, porém não priorizam tanto quanto deveriam.

Para que a empresa saia do lugar é preciso ter a preocupação com esses aspectos, pois de fato eles que alimentam a organização, a responsividade se torna importante em todos os aspectos, pois o fato é que haja resposta e compreensão para ambos os lados, construindo conflitos construtivos para novas ideias (BERG, 2010).

5. Conclusões

Este estudo tem como objetivo avaliar três pontos: descobrir qual o sistema de gestão que a empresa usa para administrar os seus conflitos, avaliar os graus ou capacidades de responsividade que a empresa apresenta e a dinâmica interna entre esses dois fatores.

No que diz respeito ao sistema de gestão de conflitos, de acordo com os resultados obtidos, pode-se verificar que as respostas das perguntas (perguntas de 6 a 12) apresentam, de forma comum, a característica de que a maior parte dos respondentes manifesta uma posição que varia entre o terceiro e quarto sistemas de gestão de likert (1979), ou seja, o Sistema Consultivo e o Sistema Participativo.

Ao analisar as figuras é possível ver essa disposição majoritária dos terceiros e quarto sistemas. Segundo likert (1979) em sua obra, quanto mais próximo do quarto sistema, mais ideal é a forma de gestão de maneira geral. Entretanto, é possível afirmar que essa posição não se apresenta, no caso, unânime, havendo especificidades em que as relações apresentadas na empresa não satisfazem, para determinados indivíduos, as condições dos sistemas 3 e 4.

De forma ampla e baseada na interpretação majoritária, pode-se dizer que há uma consistência de que a empresa pertence ao terceiro sistema da classificação de likert (1979): o sistema consultivo. Há também um viés da empresa que apresenta tendências ao quarto sistema (participativo), com variações que encaixam a Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros em outros sistemas (sistema 1 – autoritário / coercitivo e sistema 2 – autoritário / benevolente).

Em resumo, a maior parte dos colaboradores da Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros manifesta compreender que a empresa apresenta, como forma de gestão de conflitos, um sistema que transita entre o terceiro e o quarto sistema proposto por likert (1979) em sua obra. Os resultados adversos podem representar a formação de núcleos distintos dentro da estrutura formal / informal da empresa ou que alguns indivíduos não estão plenamente aclimatados / formatados no perfil da empresa. Infelizmente, não há, neste estudo, como dizer com clareza o motivo.

No que diz respeito a responsividade organizacional, pode-se verificar que com relação aos fatores: empatia, atenção e agilidade da empresa, as respostas foram positivas.

Por outro lado os fatores de proatividade e inovação obtiveram respostas negativas. Também é possível averiguar uma divergência quanto a tolerância a erros, apresentando opiniões divergentes pareáveis.

Portanto, pode-se inferir que a atuação da empresa é rápida dando-se atenção aos clientes e processos, e que os colaboradores são ágeis e prestativos no desempenho das suas atribuições.

Por outro lado, é possível perceber que os fatores proatividade e inovação não estão muito presentes no ambiente de trabalho, uma vez que a empresa conta com regras, normas e padrões rígidos (impostos tanto internamente quando por órgãos reguladores e parceiros comerciais) que demandam atenção e dedicação.

Por fim, quanto a tolerância ao erro, é possível supor que a divergência mencionada nas respostas se deve as características das funções e da atividade da empresa. É possível que alguns setores e/ou atividades da empresa possam usufruir de uma tolerância maior do que outros e, uma vez que o estudo aborda a visão dos colaboradores, essa seja a origem da divergência.

No que diz respeito a interatividade do sistema de gestão de conflitos com o grau de responsividade organizacional da empresa, pode-se verificar que a empresa de forma real e efetiva prioriza os fatores como agilidade, prestatividade e prontidão e, deixa em segundo plano os fatores inovação e flexibilidade.

É importante destacar que, isto não significa que a empresa não atua em direção a inovação ou flexibilidade, significa apenas que, na visão dos colaboradores da empresa, esses fatores são tratados de forma menos prioritária em função da alta regulamentação existente no setor de seguros.

Deste modo, pode-se concluir que a Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros se encontra em uma transição entre os sistemas 3 e 4 de Likert (1979) e, que isto está provavelmente se refletindo no grau parcial da responsividade organizacional praticado na empresa, pois, segundo Likert (1979), o sistema 4 é o que indica a existência de maior união e sinergia que quando presentes no desempenho das atribuições pelos colaboradores garantem, como diz Fries (2009) a existência de um forte engajamento pessoal e profissional para a existência de uma rápida ação e resolução sobre determinado tema de aspecto geral.

Portanto, é oportuna necessidade que a Hold Assessoria Administração e Corretagem de seguros promova ações que favoreçam a predominância do sistema 4 de Likert (1979) na gestão de conflitos de forma a alcançar a máxima responsividade organizacional no desempenho das atribuições para seus colaboradores.

6. Bibliografia

ARANHA, Maria S. F. A interação social e o desenvolvimento humano. **Temas psicol.** [online], v.1, n.3, p.19-28. 1993. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X1993000300004&script=sci_arttext>. Acessado em: 29/04/2016.

ASHFORD, Nicholas. Sustainable Development and Globalization: New Challenges and Opportunities for Work Organization. **MITLibraries**, [online]. 2004. Disponível em: <<http://18.7.29.232/handle/1721.1/41851>>. Acessado em: 15/04/2016.

BERG, Ernesto A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 2. ed. Curitiba: Editora Juruá, 2010.

BERG, Ernesto A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 3. ed. São Paulo: Editora Curitiba, 2012.

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

CARPILOVSKY, Marcelo. **Liderança e motivação**. São Paulo: Editora FGV, 2006.

CARVALHO, Maria C. N. **Relacionamento interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. São Paulo: LTC, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital Humano**. São Paulo: Nobel, 1999.

FRIES, Fabiane. **Responsividade em empresas de manufatura do setor automobilístico: uma análise da aplicação do conceito em múltiplos casos**. 2009. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Record, 2008.
- GOUVEIA, Carla; BAPTISTA, Martinho. **Teorias Sobre a Motivação**: teorias de conteúdo. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2007.
- HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, Jhon W. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.
- HAMMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Elsevier Editora, 2005.
- LEVIT, Steve. **Quality is just the beginning**: managing for total responsiveness. New York: McGraw-Hill, 1994.
- LIKERT, Rensis. **Administração de conflitos**: novas abordagens. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- MAITLAND, Iain. **Equipes e pessoas**. São Paulo: Editora Nobel, 2000.
- McINTYRE, Scott E. **Como as pessoas gerem conflitos nas organizações**: estratégias individuais negociais. São Paulo: Editora Lisboa, 2007.
- MILLER, David. **Gestão de mudança com sucesso**: uma abordagem organizacional focada em pessoas. São Paulo: Editora Integrare, 2012.
- NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem Mohamed El. **Administração de conflitos**. 2002. Disponível em: <http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf> Acessado em: 10.abril.2016
- PÁDUA, Elisabete M. M. de. **O processo de pesquisa. Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2000. 138p.

SILVA, Nonata. **Conflitos nas Organizações - Administradores online**. 2008. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/conflitos-nas-organizacoes/23111/>>. Acessado em: 19.04.2016.

SORATTO, Alexandre Nixon Raulino. **Gerenciamento da responsividade de serviços**: uma proposta para agilizar processos e moderar os efeitos da espera. Florianópolis, 2004, 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

7. Anexo

Abaixo se encontram os questionários aplicados aos funcionários da empresa Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros.

7.1 Anexo 1 - Questionário sobre Práticas de Gestão

Olá, meu nome é Diene Silva e preciso de um minuto do seu tempo.

Sou estudante de administração pela PUC-Rio e estou realizando uma pesquisa.

Preciso das respostas dos funcionários da Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros para concluí-la.

Todas as respostas são anônimas e exclusivamente acadêmicas.

Obrigada pela atenção e pela colaboração.

Para analisarmos qual gestão (dentro dos 4 sistemas de Likert) que a empresa Hold Assessoria Administração e Corretagem de seguros se encontra no momento, será necessário responder as questões de 6 a 12.

Seguem abaixo os 4 sistemas de Likert resumidamente para melhor entendimento:

- Sistema1: Autoritário – Coercitivo: Opiniões ou sugestões são centralizados por completo na cúpula da organização, desta forma as comunicações são descendentes, as pessoas não se comunicam. Quando a gestão é desta forma gera desmotivação e vários outros fatores ruins para a empresa.
- Sistema 2: Autoritário – Benévolo: Opiniões ou sugestões compõem à Cúpula, porém permite um pouco de delegação, as comunicações são verticais descendentes sobre as ascendentes, esse sistema é muito parecido com o primeiro, porém um pouco mais benévolo.
- Sistema 3: Consultivo – Permite a participação e delegação das pessoas, há confiança nos colaboradores, desta forma há grande motivação pelos funcionários dando por consequência a produtividade.
- Sistema 4: Participativo – Sistema totalmente descentralizado e delegado, a cúpula apenas acompanha e controla os resultados, as comunicações são vitais na empresa, as informações são compartilhadas. Esse sistema aumenta o nível de motivação pessoal, grupal e organizacional, o grau de confiança existente

entre os pares e a eficácia do sistema de comunicação, segundo Likert esse é o melhor modelo para gerir uma organização.

Q1 – Qual a sua idade?

- ☐ De 14 a 20 anos
- ☐ De 21 a 30 anos
- ☐ De 31 a 40 anos
- ☐ De 41 a 50 anos
- ☐ De 51 a 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

Q2 - Qual o seu sexo?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Q3 – Qual o seu cargo na Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros?

Q4 – Qual o seu departamento na Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros?

Q5 – Qual o ano da sua admissão na Hold Assessoria Administração e Corretagem de Seguros?

Q6 – Como você classificaria a Hold Corretora quanto às relações interpessoais?

- ☐ As pessoas se isolam umas das outras
- ☐ As pessoas se agrupam para se protegerem mutuamente
- ☐ Só se abre o jogo com pessoas que os apoiam
- ☐ Todos se sentem como interdependentes e se relacionam facilmente

Q7 – Como você classificaria a Hold Corretora quanto às relações intergrupais?

- ☐ Os relacionamentos entre as áreas são raros e ocasionais

- ☐ () As áreas se relacionam quanto fazem trocas que atendem às seus interesses
- ☐ () As áreas se reúnem para solução de problemas específicos
- ☐ () Existe franco espírito de cooperação entre as diversas áreas

Q8 – Como você classificaria a Hold Corretora quanto aos padrões de comunicação?

- ☐ () Comunica-se pouco e há perda de informação importante
- ☐ () A comunicação é formal e de acordo com os padrões estabelecidos
- ☐ () Procura-se transmitir todos os tópicos importantes
- ☐ () Não existe inibição e háfluência na transmissão de informação

Q9 – Como você classificaria a Hold Corretora quanto aos padrões de liderança?

- ☐ () A liderança não se mostra presente: cada qual faz o que quer
- ☐ () Manda quem pode, obedece quem tem juízo
- ☐ () As opiniões são solicitadas, mas as decisões competem a cúpula
- ☐ () Há real participação de todos

Q10 – Como você classificaria a Hold Corretora quanto aos processos de tomada de decisão?

- ☐ () Não há critérios: as decisões são contraditórias
- ☐ () As decisões são formais, com critérios rígidos e isolamento entre as áreas
- ☐ () Há troca de informação entre as áreas, facilitando a tomada de decisão
- ☐ () O importante são os resultados e há flexibilidade real nas decisões

Q11 – Como você classificaria a Hold Corretora quanto ao planejamento para alcançar alvos?

- ☐ () Não há planejamento
- ☐ () O planejamento só é feito para solucionar crises
- ☐ () No planejamento dá-se importância para a análise dos dados existentes
- ☐ () Existe contínua coleta de dados que mantém o planejamento sempre atualizado

Q12 – Como você classificaria a Hold Corretora quanto à consideração de problemas?

- ☐ () Os problemas se atropelam e as soluções são de ocasião
- ☐ () Valorizam-se as soluções "técnicas" pelo prestígio da técnica
- ☐ () Na solução de problemas procura-se explorar as oportunidades que se oferecem

☐ A análise constante da realidade permite a busca de novas oportunidade e a antecipação dos problemas

Q13 - A compreensão das demandas externas (clientes e fornecedores) é uma preocupação da empresa.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Desconheço
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Q14 – A empresa se preocupa em responder de maneira eficiente e rápida as demandas externas (clientes e fornecedores).

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Desconheço
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Q15 – A empresa se preocupa em compreender e responder as demandas internas (Colaboradores e associados).

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Desconheço
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Q16 – A empresa manifesta preocupação no desenvolvimento de empatia com clientes e colaboradores, mesmo que de maneiras distintas.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Desconheço
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Q17 – A empresa estimula a proatividade e a inovação.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Desconheço
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Q18 – A empresa é tolerante a erro e procura neles fontes de aprendizado.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Desconheço
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Q19 – A gestão da empresa (políticas, clima, valores, manuais de conduta e posições gerenciais) é realmente focada em aspectos como agilidade, prontidão, prestatividade, inovação e flexibilidade.

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Desconheço	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Agilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prontidão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20 – A gestão da empresa (políticas, clima, valores, manuais de conduta e posições gerenciais) manifesta preocupação ou desejo de melhorar aspectos como agilidade, prontidão, prestatividade, inovação e flexibilidade.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Desconheço
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente