



GESTÃO E DESENVOLVIMENTO

ISSN: 1807-5436

gestaoedesenvolvimento@feevale.br

Centro Universitário Feevale

Brasil

Malakowsky, Halana Francieli; Kassick, Cristine  
O CONFLITO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE CAUSAS E  
CONSEQUÊNCIAS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS  
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO, vol. 11, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 113-128  
Centro Universitário Feevale  
Novo Hamburgo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514251930008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **O CONFLITO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

CONFLICT IN THE WORKPLACE:  
A STUDY ON CAUSES AND CONSEQUENCES IN INTERPERSONAL RELATIONS

Halana Franciela Malakowsky <sup>1</sup>

Cristine Kassick <sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este artigo visa analisar como os conflitos organizacionais interferem nos relacionamentos interpessoais na equipe de trabalho, visto que, pela busca constante pelo sucesso, as empresas requerem muito dos seus colaboradores, colocando-os em ocasiões de ansiedade e estresse, influenciando desentendimentos e conflitos. Para o estudo em questão, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e descritiva, juntamente com a aplicação de questionários para coletar os dados em análise e entrevistas semiestruturadas para complementar os estilos de gestão adotados pelas empresas em estudo. A pesquisa foi realizada em empresas da cidade de Nova Petrópolis. Através deste estudo, foi possível constatar as principais causas do conflito nas empresas, verificando o comportamento dos indivíduos, os estilos de gestão e as formas como as empresas contornam as situações. Conclui-se que o conflito é inevitável nos dias atuais e que as reações dos indivíduos vão variar de acordo com a forma com que o conflito é gerenciado.

**Palavras-chave:** Conflitos organizacionais. Gestão de conflitos. Comportamento humano.

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze how organizational conflicts in interpersonal relationships interfere in team work once, by the constant search for success, companies require a lot of their employees, placing them in times of anxiety and stress, influencing misunderstandings and conflicts. For the present study it was conducted a bibliographic and descriptive research, along with the application of questionnaires to collect data analysis and semi-structured interviews to supplement the management styles adopted by companies in the study. The survey was conducted in local businesses in the city of Nova Petropolis. Through this study, we determined the main causes of business conflicts, checking individual behaviors, management styles and the way they handle the situations. We conclude that conflict is inevitable nowadays and the individuals reactions will vary according to the way conflicts are managed.

**Keywords:** Organizational conflict. Conflict management. Human behavior.

<sup>1</sup> Graduada no tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos – Universidade Feevale. E-mail: halanamalakowsky@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia Social e da Personalidade- PUCRS. Especialista em Diagnóstico Psicológico- PUCRS. Psicóloga- PUCRS; professora assistente do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Feevale; consultora em Gestão de Pessoas. E-mail: kassick@feevale.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Constantemente, as empresas sentem a necessidade de ter uma área de gestão de pessoas atuante, visto que o sucesso organizacional vem em decorrência de uma boa administração de recursos humanos. Um dos grandes diferenciais dentro das empresas são as pessoas que nela atuam, contribuindo para que a empresa seja competitiva no mercado atual, que sofre com a instabilidade do cenário econômico. Em virtude da concorrência e de constantes mudanças, a agilidade com que a empresa responde ao cenário é fator determinante para que a ela triunfe no negócio, o que exige muita flexibilidade de seus colaboradores.

Na busca pelo sucesso, as empresas requerem muito de seus colaboradores gerando situações de alta ansiedade e estresse para que o foco (sucesso) não seja perdido. Nessas situações, nem sempre o planejado sai conforme o esperado. As pessoas diferem na maneira de pensar e agir diante de certos casos, o que influencia diretamente na tomada de decisão e na resolução de problemas. Essas diferenças individuais causam o conflito, gerando incompatibilidade e diferenças de interpretação dos fatos. Os conflitos precisam ser conduzidos de maneira eficaz, para que possibilidades de ação, crescimento e desenvolvimento sejam criadas, sem afetar a produtividade e a lucratividade da empresa. A área de Recursos Humanos precisa estar estruturada para proporcionar aos colaboradores um ambiente de trabalho agradável e harmônico, com uma Gestão de Pessoas focada na administração e na resolução de problemas e conflitos.

Ultimamente, o conflito é visto como um estimulador, despertando planos de ação, novas ideias e opiniões. Porém, também pode ser visto como difusor de discussões e insatisfação perante os colaboradores. Considerando esses dois aspectos que podem atuar de forma positiva ou negativa dentro da empresa e influenciar diretamente no comportamento humano, definiu-se como objetivo geral analisar como se apresentam e como são gerenciados os conflitos organizacionais em empresas da cidade de Nova Petrópolis/RS. A partir desse objetivo geral, procurou-se verificar as causas do conflito organizacional; observar o comportamento perante a situação de conflito; verificar quais os estilos de gestão de conflitos presentes na organização e relatar as formas para contornar (ou gerir) o conflito.

Para a realização deste estudo, utilizou-se o método exploratório descritivo, auxiliado pelo levantamento de dados em cinco (5) empresas da cidade de Nova Petrópolis.

Para alcançar o objetivo proposto, o artigo aborda no primeiro ponto o embasamento teórico sobre o tema conflitos, referência à gestão de pessoas e à gestão de conflitos. No segundo ponto, ocupa-se com a descrição metodológica. O terceiro e último ponto traz os dados coletados e a realização da sua análise.

## 2 CONFLITO

Ultimamente, as empresas são desafiadas a criar diferenciais competitivos, desenvolvendo ferramentas para atrair e manter os melhores profissionais em seu quadro de funcionários. Para tanto, é preciso criar um ambiente em que as pessoas se sintam motivadas e envolvidas com o sucesso da empresa. Nesse cenário, o conflito pode se formar. Esta parte do artigo conceitua e apresenta as consequências do conflito no comportamento humano.

Quando as pessoas trabalham juntas na empresa, o trabalho pode ocorrer de forma natural, assim como pode acontecer de forma conturbada. Conforme Griffin (2007, p. 450), o “conflito é o desentendimento entre dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas”, que, de forma negativa, causa discórdia e antipatia e, de forma positiva, motiva o aprendizado e a busca por novos desafios. Rahim (2001) admite que muitas empresas não aceitam o conflito, por ser considerado como uma situação negativa. Robbins *et al.* (2010) abordam o conflito como ponto de percepção: o indivíduo pode se opor, interagir ou não apresentar os mesmos princípios ou expectativas, ultrapassando dos limites. Já Chiavenato (2010) se remete ao conflito como uma situação de desconfiança, discordância e confronto de ideais ou opiniões. Marras (2009) alega que o conflito é uma disputa de interesses pessoais x organizacionais e que somente uma boa comunicação entre as partes consegue melhorar ou diminuir as consequências que o conflito pode vir a causar no ambiente de trabalho, entre elas, a queda da produtividade e da motivação dos envolvidos, a qualidade dos resultados, do clima e a mudança no comportamento. Mallory (1997) ressalta que em todos os locais existem conflitos, é necessário aprender a administrá-los, convertendo os aspectos negativos do conflito em uma experiência construtiva e positiva. Destaca-se também a importância de promover o equilíbrio, a harmonia e o amadurecimento entre as partes envolvidas.

Em vez de considerar o conflito como uma oportunidade de confronto entre as pessoas, as organizações consideram as situações conflitantes como oportunidades de crescimento que requerem cuidados na forma de gerenciamento. Para Ahrens (2012), o conflito é uma oportunidade de crescimento para a organização, visto que novas opiniões, expressões e possibilidades são criadas. “O que torna o conflito algo negativo não é a divergência de pensamento e sim a reação que temos diante dele” (AHRENS, 2012). Vale ressaltar que as pessoas têm comportamentos, atitudes, valores, metas e interesses diferentes e é essa diversidade que faz com que as empresas programem estratégias adequadas para poder administrar os conflitos. O conflito deixa de ser um fator construtivo para a empresa quando o foco principal são os valores e os objetivos individuais, e não a visão e as metas da empresa.

O conflito é positivo ou negativo conforme a abordagem que lhe é dada: o diálogo, a diversidade e a inovação criam resultados interativos com o ambiente, favorecendo e lidando com situações e ideias opostas. As diferentes gerações que são encontradas nas empresas atualmente também causam conflitos (de relacionamento). Atualmente, as empresas lidam com profissionais de gerações diferentes (*baby-boomers*, X, Y e Z) e todas precisam se esforçar para atualizar as competências e acompanhar as inovações corporativas. Moreira (2012) argumenta que “o maior desafio dos líderes é justamente criar o ambiente que possibilite às pessoas o espírito de tolerância para conviverem com aqueles que se guiam por outros paradigmas”.

Para Montana e Charnov (2010, p. 348), “o conflito no ambiente organizacional é definido como a divergência entre duas ou mais partes [...] sobre como melhor alcançar as metas da organização”. Os conflitos podem estar relacionados ao desempenho, à tarefa, ao relacionamento interpessoal e aos processos, de acordo com Robbins *et al.* (2010).

Griffin (2007, p. 450) destaca que “enquanto o conflito for administrado de forma cordial e construtiva, tende a servir a um propósito útil para a empresa”, favorecendo o crescimento – possibilitando altos níveis de produtividade providos de motivação e iniciativa. Por outro lado, como o conflito é inevitável e pode causar efeitos indesejados, compete aos administradores encontrar e

manter uma forma adequada de gerenciar o nível do conflito da equipe e encaminhar as devidas resoluções, não prejudicando o desempenho e a interação da equipe. Complementando, Vecchio (2008) relata que, anteriormente, o conflito era visto como fator prejudicial e desnecessário ao ambiente de trabalho, porém, nos dias atuais, ele se tornou inevitável nas organizações, sendo necessário para melhorar o desempenho, incentivando novas táticas e estratégias para alcançar metas e objetivos organizacionais.

Para que uma organização consiga alcançar seus objetivos, é necessário que seus colaboradores se sintam influenciados pelos processos, pela visão e pela missão da empresa. A estratégia da comunicação deve alinhar as expectativas, exigindo o comprometimento e a credibilidade, criando valores e estimulando transformações. A cultura exprime a identidade da empresa e orienta o comportamento dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, Chiavenato (2010, p. 172) alega que a cultura organizacional é “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”. Conforme Maximiano (2009), a cultura unifica a maneira como as pessoas resolvem e lidam entre si e com as pessoas à sua volta, bastando seguir ordens para não errar. Conforme Robbins *et al.* (2010), a cultura da empresa flexível permite que os indivíduos trabalhem de forma coletiva para a solução dos conflitos, dando a entender que o conflito pode melhorar a qualidade do processo, uma vez que todos os pontos de vista são avaliados, estimulando ideias, a reavaliação de metas e atividades grupais e a disposição para mudanças; entretanto percebe-se que o conflito reduz a satisfação e a confiança dos membros do grupo, quando não tratado de forma aberta.

Para dar continuidade e aprofundamento ao tema conflitos organizacionais, seguem as condições que antecedem o conflito e os tipos de conflitos existentes.

## 2.1 CONDIÇÕES ANTECEDENTES AO CONFLITO

Há várias formas de conflito: o interno e o externo, que envolvem o relacionamento pessoal ou os relacionamentos interpessoais, intergrupais e interorganizacionais (intraorganizacionais). Neste contexto sobre as formas de conflitos, Griffin (2007) comenta que o conflito interpessoal geralmente acontece em virtude de desconfiança, falta de convivência, percepções diferentes e excesso de competitividade gerado pelas empresas. Já os conflitos intergrupais ocorrem por causas empresariais (e não por causas interpessoais), de forma a prejudicar a produtividade e a qualidade dos produtos. Segundo Griffin (2007), enquanto as pessoas discordam entre si sobre questões de percepções, os grupos de trabalho lidam com objetivos diferentes, de setor para setor: o que pode ser prioridade para um pode não ser para o outro – ocasionando o conflito. Os conflitos interorganizacionais e intraorganizacionais ocorrem quando diferentes pontos de vista são analisados, desde a qualidade do produto, os prazos, os padrões, as lideranças. Para Chiavenato (2010), o conflito pode ser percebido: quando os envolvidos sabem que o conflito existe porque seus objetivos são diferentes; experienciado: provocando efeitos de raiva e hostilidade, porém de forma oculta; e manifestado: quando o conflito é aberto, sendo manifestado através da conduta dos envolvidos.

Algumas situações tendem a criar percepções diferentes entre pessoas e grupos, predispondo ao conflito. Conforme Chiavenato (2010), existem quatro condições que antecedem o conflito: a ambiguidade de papel – quando propósitos não estão bem definidos; os objetivos concorrentes –

com metas e finalidades individuais e/ou grupais diferentes, tornando a percepção incompatível; os recursos compartilhados – divisão e realocação de recursos necessários; e a interdependência de atividades – quando um depende do outro para alcançar seu objetivo. Montana e Charnov (2010) descrevem que o conflito organizacional é estimulado pelas diferenças de metas, pela competição de recursos, na falha de comunicação, com a má interpretação de informações, por desacordos em padrões de desempenho e pela estrutura organizacional. Vecchio (2008) complementa que as principais fontes de conflitos são a comunicação falha, com informações incorretas ou distorcidas, os fatores estruturais, referindo-se ao tamanho da organização, a participação e o poder hierárquico e as formas de remuneração, além do comportamento dos indivíduos, que têm valores e percepções diferentes. Assim, o autor destaca que essas condições antecedentes remetem à percepção de cada um perante a situação. No episódio de conflito, o comportamento das partes envolvidas exige uma resolução, que desencadeia resultados positivos para a empresa.

### **2.1.1 Gestão de pessoas e a gestão de conflitos**

A gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de políticas de uma empresa que direciona o comportamento das pessoas e as relações de trabalho. Conforme Marras (2009), a década de 90 trouxe desafios para as empresas devido ao aumento da competitividade e da globalização, fazendo com que as políticas de gestão de pessoas se alinhassem decisivamente às estratégias empresariais, de forma que lidar com pessoas envolveria muito mais do que apenas contratar ou demitir. O objetivo dos profissionais da área de gestão de pessoas é garantir que o planejamento estratégico seja alinhado com os resultados da empresa. Os profissionais da área de gestão de pessoas podem dar importantes contribuições para as empresas, no sentido de auxiliá-las a desenvolverem uma administração estratégica, controlar ou influenciar fortemente as características dos recursos humanos, de forma a auxiliar o desenvolvimento e a manutenção da vantagem competitiva das empresas.

Para Marras (2009), as organizações procuram pessoas criativas, capacitadas e informadas com o que acontece à sua volta, com espírito de equipe e liderança, para exercer as atividades com flexibilidade: “as empresas estão reconhecendo que seu sucesso depende de o que as pessoas sabem, isto é, seus conhecimentos e habilidades. [...] O capital humano é hoje usado para descrever o valor estratégico” do colaborador (BATEMAN; SNELL, 2011, p. 320). Valorizar as pessoas que cooperam e trabalham em equipe torna a empresa competitiva, demonstrando a importância da gestão estratégica de pessoas.

Como apresentado anteriormente, o conflito envolve duas ou mais partes com diferentes pontos de vista sobre determinado assunto, gerando desacordos e tensões entre os indivíduos. A gestão de conflitos consiste em saber administrá-los de forma benéfica para a organização. Segundo Robbins *et al.* (2010), o processo do conflito pode ser visto em forma de estágios: estágio I – oposição ou incompatibilidade: em que a comunicação, a estrutura e as variáveis pessoais dão condições para que o conflito se forme (por se tratar de informações, definições de função e personalidades diferentes); estágio II – cognição e personalização: as questões relacionadas ao conflito são definidas (o conflito é percebido e há o envolvimento); estágio III – definição de estratégias: é a forma de atuação que permitirá resolver o conflito de acordo com a tendência individual de cada parte (citam-

se a competição, a colaboração, o evitação, a acomodação e o compromisso ou a disposição para solucionar o conflito); estágio IV – comportamento: remetendo-se ao processo de interação e envolvimento com a situação conflitante; e o estágio V – consequências: a ação e a reação entre as partes, afetando diretamente o desempenho.

Chiavenato (2010) destaca que existem várias formas de administração de conflitos, entre elas: evitação ou fuga: é uma atitude de fuga sobre as reais causas do conflito, evitando e negando a existência de um conflito; acomodação ou suavização: é uma forma de resolver as discordâncias menores, deixando o real motivo do conflito para ser resolvido posteriormente; competição ou comando autoritário: a decisão de resolução é imposta, usando-se o poder ou a autoridade para uma das partes sair vitoriosa; concessão ou acordo: combinando soluções de ambos os lados para resolver o conflito; e colaboração ou resolução dos problemas: utiliza-se da negociação para reduzir as diferenças de ambos.

Conforme Schermerhorn *et al.* (1999), saber administrar o conflito é essencial para o sucesso da empresa. A gestão de conflitos começa quando as situações conflitantes são reconhecidas e soluções são criadas para lidar com os conflitos: abordagens de forma indireta e de forma direta ajudam a administrar o conflito. Com as abordagens indiretas, a administração do conflito atribui-se ao ajuste da redução do contato, foco em metas comuns e mudanças comportamentais, que exigem atenção e senso de ordem dos níveis hierárquicos. As abordagens diretas consistem em analisar e identificar as razões, resultando que ambas as partes se sintam vitoriosas. São os chamados conflitos ganha-ganha, ganha-perde e perde-perde.

Schermerhorn *et al.* (1999) justificam que o conflito perde-perde resulta da administração de conflitos por evitação ou acomodação, de forma que cada uma das partes cede algo, deixando o conflito temporariamente resolvido; no conflito ganha-perde, a dominação por uma das partes determina a resolução do conflito, fazendo com que as partes voltem a competir futuramente sobre o mesmo assunto; e, no conflito ganha-ganha, ressalta-se a colaboração para coletar e avaliar as informações, fazendo com que as verdadeiras questões antecedentes ao conflito sejam descobertas e analisadas. No conflito ganha-ganha, as partes reconhecem que têm problemas a serem resolvidos e procuram um meio real para solucionar: o conflito é resolvido. Para complementar esses tipos de conflitos, Montana e Charnov (2010) destacam as técnicas para a administração dos conflitos citados: o afastamento – em que se evita o problema, não lidando com as causas conflitantes; o abrandamento – enfatizando a harmonia na empresa e não solucionando os problemas; a dominação – solucionando o problema, porém de forma rápida e não eficaz; o meio-termo – para tentar satisfazer ambas as partes envolvidas; e o confronto – lidando com as causas do conflito e conciliando ambas as partes com as metas organizacionais, e não individuais.

Ahrens (2012) relata que a postura ideal de um profissional diante de um conflito seria envolver as pessoas a entender o ponto de vista da outra parte, gerando soluções e reflexões sobre o motivo. Vecchio (2008) enfatiza que reconhecer as formas de conflito incentiva novas estratégias para conduzir melhores efeitos nos desempenhos e o conflito só poderá ser julgado como positivo ou negativo dentro de uma organização conforme o desempenho e o comportamento dos colaboradores. A adaptação e a abordagem que o administrador de conflitos deve fazer engloba o entendimento de que o conflito é construtivo: a equipe deve lidar com a situação e



desenvolver habilidades para que as divergências que ocorrem sejam resolvidas. Ahrens (2012) alega que as emoções e as tensões do momento interferem na resolução do problema. Mintzberg (1973) complementa afirmando que, para melhorar constantemente o ambiente de trabalho, é importante saber adaptar, alocar e negociar, visto que a função de administrar os conflitos é cada vez maior nas empresas.

Perante Vecchio (2008), o gerenciamento do conflito pode ser efetivado por meio de diferentes estratégias utilizadas, entre elas: estabelecer regras e procedimentos, possibilitando melhores resultados se for aderido antes do conflito; apelo aos superiores, que decidem qual a melhor forma de atender às necessidades; posições de contato, formando um elo de comunicação entre grupos; a negociação, utilizando a discussão como forma de interação; e as equipes, que atuam na análise do problema conflitante.

Saber relacionar a gestão de pessoas com a gestão de conflitos nos dias atuais destaca administradores que buscam melhores resultados para a empresa, de forma a conciliar objetivos individuais, grupais e organizacionais. Assim, finaliza-se a revisão bibliográfica que contribuiu com o estudo sobre os conflitos organizacionais. Apresentam-se, a seguir, os métodos de pesquisa utilizados para a realização deste artigo.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste ponto, apresenta-se a metodologia utilizada na realização deste estudo. Do ponto de vista da natureza, este estudo é uma pesquisa aplicada, que, segundo Prodanov e Freitas (2009, p. 62), “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática”. No que se refere aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória, visando a informar sobre o assunto delimitado, e descritiva ao registrar os fatos que são levantados por meio de coleta de dados.

Em relação aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa e destina-se a levantar realidades já estruturadas, como comportamento e crenças (GIL, 2010). Os dados e as informações são obtidos com perguntas mediante questionários. Os dados obtidos são agrupados em tabelas, aprimorando o entendimento de todos acerca dos resultados finais.

A amostra foi não probabilística e por conveniência, em que, perante Prodanov e Freitas (2009, p. 109), “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo”. A técnica de coleta dos dados se deu por uso de questionários e entrevistas semiestruturadas, com perguntas relativas ao contexto bibliográfico para entendimento dos respondentes. Nas entrevistas, as informações foram obtidas para análise do assunto de forma semiestruturada (através de um roteiro de entrevista previamente elaborado pela pesquisadora), dando à pesquisadora a opção de perguntas abertas. A análise de dados foi por análise de conteúdo, para as questões de entrevista, e por análise estatística descritiva para os questionários.

Na parte dos questionários, a pesquisadora utiliza a metodologia quantitativa, com uso da estatística descritiva. O uso da estatística auxilia na verificação e na avaliação da quantidade e da qualidade dos índices analisados. Conforme Luz (2010), todos os diagnósticos podem ser resumidos em tabelas e gráficos, que facilitam a compreensão visual. Em relação às entrevistas, utiliza-se a abordagem qualitativa, com análise do conteúdo da entrevista.



A aplicação dos questionários e a realização das entrevistas com os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos foram realizadas entre os dias 10/abril a 22/abril/2013. Foram convidadas quinze (15) empresas, mas somente cinco (5) retornaram ao contato inicial. A amostra deste estudo, então, é representada por cinco (5) empresas da cidade de Nova Petrópolis, Jardim da Serra Gaúcha, com trinta (30) respondentes aos questionários, todos esses das áreas administrativas das empresas, e com cinco (5) responsáveis pela área de Recursos Humanos das empresas entrevistadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este item apresenta a contextualização do cenário pesquisado, a identificação das empresas, a caracterização dos respondentes e a sua percepção acerca dos conflitos organizacionais.

### 4.1 CONTEXTUALIZANDO O CENÁRIO DE COLETA DE DADOS

A cidade de Nova Petrópolis detém hoje o título de Jardim da Serra Gaúcha por se tratar de uma das cidades mais floridas da região, além de possuir pontos turísticos naturais, como o Labirinto Verde, o Pinheiro Multissecular e a rampa de Vôo Livre Ninho das Águias. Com cerca de 19 mil habitantes, a cidade mantém viva a essência da sua cultura germânica por meio dos costumes, da gastronomia, da arquitetura e do seu legado cultural (NOVA PETRÓPOLIS, 2012).

### 4.2 AS EMPRESAS ESTUDADAS

As empresas objeto de estudo deste artigo são da cidade de Nova Petrópolis. São empresas familiares, de origem e administração contínua por membros da família.

**Tabela 1 - Ramo e tempo de vida das empresas analisadas**

Empresa	Ramo	Tempo de vida da empresa
1	Avicultura	30 anos
2	Assessoria e consultoria jurídica	10 anos
3	Associação comunitária	20 anos
4	Emissora de rádio	20 anos
5	Transportadora	30 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Empresas de origem familiar têm como vantagem a continuidade das diretrizes administrativas e o poder decisório centralizado e, como desvantagem, podem ocorrer os conflitos, que surgem pela forma como os interesses da família e da empresa são dirigidos.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Os dados foram coletados através de aplicação de questionários. Em um primeiro momento, foram solicitadas informações sobre dados gerais dos colaboradores das empresas. Os respondentes foram questionados sobre sexo, escolaridade, tempo de empresa e idade.

Dos trinta (30) respondentes, 53% – dezesseis (16) respondentes – são do sexo masculino, e os outros 47% – ou seja, catorze (14) respondentes – são do sexo feminino. Referentemente à escolaridade, dez (10) respondentes estão cursando o ensino superior, outros sete (7) já têm o ensino superior completo, dez (10) cursaram até o ensino médio e outros três (3) não completaram o ensino fundamental. Através da apreciação dos resultados dos questionários, nota-se que grande parte dos respondentes possui acima de quinze (15) anos de empresa.

Em relação à faixa etária dos respondentes, nota-se que a grande maioria dos colaboradores são pessoas da faixa etária entre 21 a 40 anos, além de que as pessoas experientes também estão em grande número nas organizações.

Moreira (2012) aponta que os conflitos de relacionamento são um dos efeitos equivalentes para as empresas que trabalham com gerações diferentes, mencionando as gerações *baby-boomers*, X, Y e Z, que têm perspectivas e focos diferentes entre elas, mas que juntas buscam o mesmo objetivo para a organização – porém cada uma ao seu modo –, compartilhando suas crenças e seus valores construídos ao longo dos anos. Vale ressaltar que aqueles da geração *baby-boomers* (nascidos entre as décadas de 40 e 50) vivem em função do trabalho, fazendo o que for necessário para cumprir suas tarefas. A geração X (nascidos entre as décadas de 60 e 70) é empreendedora, buscando o equilíbrio entre o trabalho e sua vida pessoal; a geração Y (nascidos entre as décadas de 80 e início de 90) é multifuncional e busca constantemente novos desafios; e a geração Z (meados da década de 90), que está começando atualmente no mercado de trabalho, é ligada à tecnologia e ao mundo virtual. As gerações mais velhas veem os jovens como desinteressados, mas esses jovens tendem a cuidar de seus próprios interesses. As gerações mais velhas tendem a ser motivadas pelo trabalho em si, os jovens procuram mais orientação, *feedback* e reconhecimento.

O objetivo principal de uma empresa é obter lucro. Para essa finalidade, ela exige um requisito básico dos colaboradores envolvidos, que é a capacidade de trabalhar em equipe. A evolução profissional individual depende do aprendizado, que, por sua vez, depende da troca de experiências. Todas as gerações têm a ensinar umas às outras. Um profissional mais velho, mesmo conservador, precisa compreender que o mais novo possui os atributos da inovação, da energia, da motivação e da habilidade em lidar com o novo, e assim vice-versa.

#### 4.4 PERCEPÇÃO ACERCA DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Após a análise do perfil dos respondentes, foram analisadas as questões relativas ao assunto deste artigo: os conflitos organizacionais. As perguntas realizadas permitiam aos respondentes que marcassem mais de uma resposta.

A primeira questão específica sobre o tema deste artigo era relativa às consequências provocadas na empresa em virtude do conflito, com os resultados expressos na tabela 2.

**Tabela 2 - Consequências provocadas na empresa por causa do conflito**

Consequências provocadas	Respondentes
Piora a qualidade do trabalho	7
Cria problemas de relacionamentos	15
Diminui a produtividade	9
Diminui a motivação	13
Aumenta o nível de estresse	13
Não existem consequências	3

Fonte: Dados da pesquisa

Quinze (15) respondentes indicaram que o conflito causa problemas de relacionamento entre os colegas; treze (13) indicaram que o conflito gera desmotivação e o aumento de estresse na equipe. A produtividade e a qualidade do trabalho também são elencadas como consequências sofridas. Como Marras (2009) declara, o conflito é uma disputa de interesses pessoais x interesses organizacionais, e somente a comunicação e a disseminação das informações podem fazer com que as consequências sejam amenizadas. As pessoas sentem-se influentes nos processos da organização e, em virtude das causas iniciantes ao conflito, a motivação delas pode baixar, fazendo com que o rendimento delas no ambiente de trabalho decaia. Robbins *et al.* (2010) complementam o argumento proposto, referindo-se que o conflito reduz a satisfação e a confiança dos membros do grupo. Vale ressaltar que a motivação está relacionada com os estímulos recebidos e como eles são filtrados por cada um.

Em entrevista com os responsáveis das áreas de Recursos Humanos das empresas analisadas, destaca-se que, como consequência, nota-se a tensão que fica no ambiente de trabalho, prejudicando o bom funcionamento das tarefas. Durante a situação conflitante, a produtividade e a qualidade dos serviços da pessoa diminuem, caso ela se sinta prejudicada pela decisão que foi tomada. Caso a resolução do problema seja tranquila, nota-se que a autoestima da pessoa aumenta.

Em outra questão, os respondentes foram convidados a identificar quais as principais fontes geradoras de conflitos na empresa, sendo as respostas ilustradas na tabela 3.

**Tabela 3 - As principais fontes geradoras de conflitos nas empresas**

Fontes geradoras	Respondentes
Diferenças de metas	9
Competição por recursos	2
Falta de comunicação	20
Divergências entre padrões	10
Falta de planejamento	5
Falhas no processo de comunicação	10
Alterações de lideranças	2

Fonte: Dados da pesquisa

A falta de comunicação e as falhas no processo de comunicação foram escolhidas pelos respondentes como as principais fontes geradoras de conflitos, com vinte (20) e dez (10) respostas

respectivamente. As divergências de padrões, com dez (10) respostas, e as diferenças de metas e objetivos entre os setores, com nove (9) respostas, também elevam as principais fontes.

Conforme já abordado neste estudo, Vecchio (2008) cita que as principais fontes que geram o conflito são a comunicação falha ou inexistente em relação a assuntos organizacionais, podendo ser causado pelas lideranças mal instruídas ou pelo fator estrutural da empresa (como tamanho e participação no mercado). Montana e Charnov (2010) listam também como fatores que desencadeiam o conflito as diferenças de metas, a competição de recursos e os padrões de desempenho.

Remetendo-se ao entendimento dos respondentes quanto ao conflito ser positivo ou negativo no ambiente de trabalho, vinte e um (21) dos respondentes – o que representa 70% – acreditam que os conflitos diários são positivos e negativos, optando por “ambos”. Sete (7) respondentes acreditam que os conflitos são positivos e apenas dois (2) dizem que os conflitos são negativos. Dessa forma, nota-se que os respondentes estão cientes de que o conflito pode realmente ser uma fonte de estresse e desentendimentos no ambiente de trabalho, porém, caso seja bem conduzido, pode ser saudável à organização.

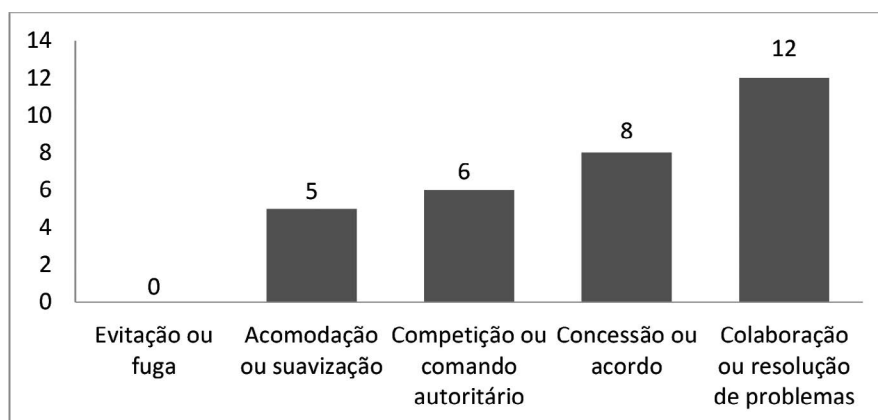
De acordo com a abordagem que é feita no momento do conflito, Felipe (2012) analisa o resultado que ele gera nos envolvidos. O impacto causado nos indivíduos e a resolução dada à situação geram ou não o contentamento das pessoas. O conflito é criado pelas diferenças de ideias ou comportamento. Pode gerar consequências positivas se a equipe estiver sintonizada e unida, mostrando a necessidade de mudança, da reavaliação e da reestruturação como um fator bom para a equipe, ou consequências negativas se a equipe estiver desatada e sem foco nas diretrizes da empresa, ressaltando os fatores externos, as divergências de opiniões, a falta de reconhecimento e a forma de tratamento que é dado às pessoas, interferindo no desempenho da equipe e nos resultados esperados pela empresa.

Ressalta-se que o entendimento quanto ao conflito ser positivo ou negativo para a empresa depende da maneira como ele é conduzido e interpretado pelos envolvidos. As responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos das empresas abrangem os conflitos como positivos pela forma com que novas opiniões são demonstradas, referindo-se ao envolvimento das pessoas na solução que deve ser encontrada, e como negativos pela forma com que podem ou não ser interpretados. Aborda-se também que o conflito, por ser uma fonte geradora de ideias e opiniões, pode ser causado pela incompatibilidade de objetivos ou pela má interpretação dos fatos. Nesse contexto, a falta de comunicação entre os colaboradores, as divergências entre os objetivos individuais x organizacionais e a falta de planejamento são os principais geradores de conflitos. Compreende-se que o conflito é negativo para a organização quando conturba o ambiente de trabalho e prejudica-o de alguma forma. O conflito de ideias e personalidades fortes acaba “batendo de frente” e a situação conflitante transforma-se em um jogo de egos, com isso, as metas e os objetivos podem ficar dificultadas em razão de a situação do conflito não chegar a um acordo.

O estilo de gestão adotado pelas empresas é apresentado no gráfico 1.

Grande parte dos respondentes – doze (12) – selecionaram a alternativa colaboração ou resolução dos problemas como sendo o estilo de gestão utilizado na empresa, seguida por oito (8) que escolheram a opção de concessão e acordo e outros seis (6) com a alternativa de competição ou comando autoritário.

Em primeiro ponto de avaliação, ressalta-se que nenhuma das empresas em que foi aplicado o questionário utiliza o estilo de evitação ou fuga. Pode-se concluir com isso que fugir ou evitar um problema (ou a solução de um conflito) é uma atitude egocêntrica, em que nenhuma das partes se engaja por uma resolução e vai levando a situação como um fator que provavelmente a desmotiva. A acomodação é um meio utilizado para amenizar a situação conflitante no momento, podendo ela se instaurar novamente em um curto espaço de tempo na empresa, vindo a causar novamente todos os problemas suavizados anteriormente. Usando o artifício do poder e da hierarquia, ou do calor do momento, o comando para a resolução do conflito é imposto, usando-se o poder ou a autoridade para conseguir sanar o problema.



**Gráfico 1 - O estilo de gestão adotado para resolver o conflito**  
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Schermerhorn et al. (1999), saber administrar o conflito é essencial para o sucesso da empresa. A gestão de conflitos começa quando as situações conflitantes são reconhecidas e soluções são criadas para lidar com os conflitos. Com essa abordagem e com as opiniões dos respondentes estruturadas no gráfico acima, pode-se notar que as empresas estão utilizando cada vez mais a negociação para resolver os conflitos dentro das organizações – combinando soluções de ambos os lados para resolver e reduzir as diferenças.

Relevando as opiniões coletadas nas entrevistas, ações pacificadoras e conversas para conseguir ouvir os dois lados da situação são os meios mais adotados pelas empresas para lidar e identificar os porquês dos conflitos. Como mencionado no estudo, Ahrens (2012) alega que as emoções e as tensões do momento interferem na resolução consistente do problema, uma vez que a decisão tomada no momento pode adotar um rumo que não condiz com a resolução apropriada para o conflito.

Na tabela 4, o entendimento do colaborador em relação ao conflito é ilustrado.

**Tabela 4 - Conceito de conflito**

Conceito	Respondentes
É um fato inevitável	27%
É um elemento ruim	5%
É um processo de envolvimento entre as partes	24%
É um elemento que sinaliza a mudança	20%
É um fator necessário para que o grupo continue viável	24%

Fonte: Dados da pesquisa

Doze (12) colaboradores, ou seja, 27% dessa amostra optaram pelo conceito de que o conflito é um fator inevitável nos relacionamentos interpessoais, que, de acordo com Griffin (2007), os efeitos que o conflito pode gerar no ambiente de trabalho são relativos à forma de administração e condução dos processos dentro da organização. Os conceitos de que o conflito é um processo de envolvimento e influência entre as partes e que o conflito é um fator necessário para que o grupo continue viável e criativo aparecem com onze (11) respostas cada – ou seja, 24% cada um.

Numa das perguntas do questionário que foi realizado com os trinta (30) respondentes, solicitou-se que descrevessem o que compreendem como conflito no ambiente de trabalho. No quadro 1, pode-se observar algumas respostas.

Empresa	Definição
1	O conflito é uma situação em que não há consenso entre as pessoas.
2	O conflito deve ser analisado da melhor forma possível, pois muitos deles são necessários para o crescimento pessoal da equipe.
2	O conflito está voltado com relacionamento com colegas e chefia, são questões para conversar e resolver com reflexão e autocrítica.
2	São as inúmeras divergências de opiniões onde muitas vezes falta flexibilidade e concessão. Ocorrem por se tratar de muitas personalidades diferentes, estas divergências às vezes causam mal entendidos e sucessivamente o conflito.
3	É algo construtivo, pois é em cima destes conflitos que conseguimos crescer profissionalmente e resolver as situações embaraçosas que venham a surgir.
4	Conflitos podem significar crescimento, oportunidades de melhoria e uma forma diferente de pensar sobre as questões dentro da empresa. Podem surgir quando a empresa necessita de mudança.
4	O conflito de ideias em um ambiente de trabalho pode ser positivo desde que haja cordialidade entre as partes durante o debate das ideias opostas.
4	Um conflito “amigável” pode gerar um resultado mais elaborado durante a tomada de decisão: pontos diferentes serão avaliados e o efeito final será mais abrangente.
5	Os conflitos estão ligados à vida em grupo e normalmente são gerados pela escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais. Ele só é resolvido se houver uma boa comunicação entre as partes e um consenso.
5	São situações que perturbam as pessoas, desmotivando-as.

**Quadro 1 - Definições de Conflito na percepção dos respondentes**  
Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que o conflito é um fator inevitável dentro das organizações, porém gerenciável. As pessoas lidam com ele de acordo com a abordagem que lhe é dada. Muitas delas já percebem o conflito como um ponto de enriquecimento para a empresa, em que oportunidades de melhoria e crescimento são criadas pelos próprios colaboradores muitas vezes, e não impostas pelos líderes.

A tabela 5 expõe as condições que geram o conflito no ambiente de trabalho, visando cinco (5) considerações básicas para o entendimento: a ambiguidade, a escassez, a interdependência, os objetivos e a diferenciação.

**Tabela 5 - Condições que geram o conflito**

<b>Condições</b>	<b>Respondentes</b>
Ambiguidade de papéis	19%
Objetivos concorrentes	27%
Escassez de recursos	7%
Diferenciação estrutural	20%
Interdependência de tarefa	27%

Fonte: Dados da pesquisa

A interdependência de tarefas e os objetivos concorrentes aparecem na tabela 5 com onze (11) respostas cada – representando 27% das escolhas dos respondentes. A ambiguidade de papéis e a diferenciação estrutural também foram optadas como condições que geram o conflito. Schermerhorn *et al.* (1999) alegam que, em determinadas empresas, as situações que geram uma probabilidade de conflitos são chamadas de condições antecedentes. Como abordado no estudo, Chiavenato (2010) citou as condições que antecedem o conflito: a ambiguidade, os objetivos concorrentes e a interdependência de tarefas, os recursos compartilhados e a estrutura da empresa. Os quatro primeiros citados têm relação entre si, com metas e objetivos não bem definidos e com recursos realocados em tarefas que necessitam de outros setores para serem alcançadas. A estrutura da empresa remete-se às características pessoais x organizacionais.

Através da análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, percebe-se que o conflito pode ser tanto positivo quanto negativo, causado geralmente pelas falhas de comunicação entre os colaboradores, criando problemas de relacionamento entre os colegas, prejudicando assim a motivação e aumentando o nível de estresse entre a equipe. Nota-se também, com esta análise, que a grande maioria das empresas foca na resolução dos problemas entendendo suas causas, que, em muitas ocasiões, são ocasionados pela interdependência ou pelos objetivos concorrentes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Uma organização é representada pelas pessoas que nela trabalham, diferenciadas por experiências e valores que as tornam únicas e singulares. E é essa diferença (de opiniões, estilos de vida) que reduz a capacidade de entendimento e compreensão entre os envolvidos, motivando o surgimento de conflitos no ambiente organizacional. Contudo, as empresas notaram que essas situações conflitantes podem ser oportunidades de crescimento e desenvolvimento para as equipes. Essa diversidade de opiniões e pontos de vista gera novas ideias e novas formas de solucionar os problemas, fazendo com que todos participem e se envolvam em benefício da empresa. Quando bem administrados e gerenciados, os conflitos se tornam benéficos para a empresa, evitando que ela entre em processo de estagnação, permitindo e explorando novas possibilidades e a criatividade dos envolvidos.

Considera-se que o objetivo geral deste estudo foi atendido: analisar como se apresentam e como são gerenciados os conflitos organizacionais em empresas da cidade de Nova Petrópolis/RS,



sendo alcançado através de um questionário com perguntas abertas e de múltipla escolha, aplicado a trinta (30) colaboradores de cinco (5) empresas da cidade de Nova Petrópolis. Através da pesquisa bibliográfica e descritiva, a pesquisadora pôde aprofundar seus conhecimentos sobre os conflitos organizacionais.

Verificando as causas do conflito organizacional, foi possível constatar que, geralmente, o conflito se origina pela falta de comunicação ou por falhas em seu processo. Diferentes metas e objetivos entre os grupos, além da dependência de outros para desempenhar suas tarefas com ênfase na qualidade e nos prazos, também culminam em desentendimentos e tensões no ambiente de trabalho. Podendo atuar de forma positiva ou negativa dentro da empresa e influenciar diretamente no comportamento humano, foi possível observar, com a aplicação dos questionários e entrevistas com os responsáveis pela área de Recursos Humanos nas empresas analisadas, que os colaboradores têm demonstrado que os resultados variam em relação aos conflitos que surgem no ambiente de trabalho, de acordo com a abordagem que é feita. Muitas das empresas analisadas neste estudo têm dado uma atenção especial à gestão de conflitos dentro das empresas, de forma a motivar e melhorar o ambiente organizacional para as equipes.

Observando o comportamento perante a situação de conflito, nota-se que o conflito no ambiente de trabalho causa consequências negativas para o ambiente de trabalho. Os problemas de relacionamento entre os colegas são evidenciados, gerando queda na produtividade e na motivação da equipe. É importante que as empresas comecem a incentivar os seus colaboradores a apresentar seus pontos de vista, buscando conformidade com as estratégias da organização através da comunicação e exposição de valores individuais. Assim, as organizações passam a lidar diretamente com as diferenças, que muitas vezes geram o conflito e modificam a visão de cada pessoa em benefício do crescimento da empresa.

Ao verificar quais os estilos de gestão de conflitos presentes nas organizações, constatou-se que as empresas estão preocupadas em buscar as origens do fato que ocasionou o conflito, focando-se na resolução do problema. Acordos também têm demonstrado que trazem efeitos positivos para as organizações. Saber administrar o conflito incide na busca das melhores formas para transformá-lo em oportunidades de melhorias. E muitas organizações já optaram por focar na resolução dos problemas, resolvendo-os de forma ativa. Um conflito mal resolvido passa a ser destrutivo para os envolvidos e, conseqüentemente, para a organização.

Ao relatar as formas para contornar (ou gerir) o conflito, foi possível descrever e aprofundar o estudo sobre o conflito: o conflito é inevitável, porém gerenciável. Criar condições dentro do ambiente de trabalho para que pequenos conflitos se instaurem garante que as organizações se tornem cada vez mais inovadoras e criativas.

A principal limitação que se encontrou para a realização deste estudo foi em relação ao acesso e à negativa de algumas empresas em participar do estudo e da análise propostos, visto que o resultado só pode ser aplicado a este estudo.

Findando este estudo, destaca-se a importância de uma Gestão de Pessoas integrada ao negócio da organização e disposta a agregar e tornar as equipes uma fonte abundante de criatividade e produtividade, mantendo o equilíbrio e a harmonia em todo o processo. Com a globalização, novas tendências estão surgindo nas organizações, em que a competitividade se torna a diferença na busca pela excelência, apresentando visões inovadoras para todas as situações que tendem a surgir.

A gestão de conflitos consiste em investir em objetivos específicos, conhecer a outra parte e suas necessidades; apresentar argumentos, desenvolver características que motivem a confiança; saber ouvir e comunicar; criar um clima de cooperação e ser flexível, encarando o conflito como uma força constante dentro da organização, procurando administrá-lo de maneira construtiva.

## REFERÊNCIAS

AHRENS, Veronica. **Conflito**: uma valiosa oportunidade de aprendizado. Dezembro, 2012. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/8287/conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/8287/conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html)>. Acesso em: 06 mai. 2013.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FELIPPE, Maria Inês. **Conflitos e Emoções**. Dez. 2012. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Artigo/8095/conflitos-e-emoco.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/8095/conflitos-e-emoco.html)>. Acesso em: 06 mai. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MALLORY, G. A. **Believe it or not**: conflict can be healthy once you understand it and learn to manage it. New York: [s.a], 1997.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOREIRA, Wellington. **Os conflitos de Gerações nas Empresas**. Jul. 2012. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Artigo/7980/os-conflitos-de-geracoes-nas-empresas.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/7980/os-conflitos-de-geracoes-nas-empresas.html)>. Acesso em: 06 mai. 2013.

NOVA PETRÓPOLIS, **Jardim da Serra Gaúcha**. 2012. Disponível em: <<http://www.novapetropolis.rs.gov.br/jardim.php>>. Acesso em: 06 mai. 2013.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. 3. ed. Westport, CO: Quorum Books, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN, Jr., John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.