



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE FANESE**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA EM GERENCIA DE PROJETOS**

**ELIOMAR SOUZA DOS SANTOS**

**GESTÃO DE CONFLITOS: os impactos na produtividade e  
relações interpessoais.**

**Aracaju (SE), 16 de agosto de 2016.**

**ELIOMAR SOUZA DOS SANTOS**

**GESTÃO DE CONFLITOS: os impactos na produtividade e relações interpessoais.**

**Trabalho de conclusão apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão-NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe-FANESE, como registro para obtenção do título de Especialista em Gerência de Projetos.**

---

**Profº. Ivania Maria de Moraes Souto**

---

**Profº. Luciano Cerqueira Passos**

---

**Eliomar Souza dos Santos**

**Aprovado (a) com média: 7,25**

**Aracaju (SE), 30 de novembro de 2016.**

## SUMÁRIO

<b>Resumo.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>6</b>
<b>Desenvolvimento.....</b>	<b>8</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>17</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>18</b>

## RESUMO

Este trabalho visa mostrar importância da gestão de conflitos na época atual, cujos impactos na produtividade e relacionamentos interpessoais são muito relevantes, seja para funcionários e seus familiares, seja para as empresas e seus fornecedores, seja para clientes etc. Os conflitos existem desde o surgimento do homem e, ainda, é um fato que ocorre muito frequentemente no dia a dia das relações, com grande tendência a continuar existindo diante do distanciamento pessoal cada vez mais frequente, estimulado pelo avanço tecnológico onde, muitas vezes, o contato interpessoal é estabelecido através de redes sociais, tendo a tratativa são abordados de forma profissional no ambiente organizacional. Assim, para haver a manutenção das boas relações, faz-se necessário a atuação da liderança e o esforço dos envolvidos visando facilitar a boa gestão de tais conflitos.

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos. Produtividade. Relações Interpessoais.

## **ABSTRACT**

This work aims to show the importance of the conflict management these days, of which the impacts on productivity and interpersonal relationships are very relevant, whether it be for the employees and their Family members, or to the companies and their suppliers, clientes etc. Conflicts have been a problem since the dawn of human existence and, yet, it's a fact that it occurs frequently in daily relationships, with great chances to continue existing because of the ever increasing personal distance, stimulated by the technologinca advances in which, many times, interpersonal contact is established through social networks, having the deal they are approached professionally in the organizational enviroment. Therefore, to maintain the good relationships, it's necessary leadership action and the effort from the involved, aiming to ease the good management of such conflicts.

**Keywords:** Conflict management. Productivity. Interpersonal Relationships

## INTRODUÇÃO

Mediante o cenário atual de alta competitividade vivenciado nas organizações, é cada vez mais exigido dos profissionais vigilância constante de seus comportamentos a fim de buscar as habilidades necessárias para as relações interpessoais e com isso saber aproveitar as situações de conflito de modo a extrair oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal.

É necessário que os profissionais compreendam a origem, o que define e como lidar com o conflito que é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte da natureza humana, estando presente na vida do ser humano desde os primórdios de sua existência. Tem como base fundamental sua necessidade de sobrevivência. Por isso, o homem vivencia uma série de conflitos em sua vida, seja em termos pessoais, seja em termos profissionais. O presente artigo se justifica a partir dessa necessidade proveniente de como lidar com os conflitos, levando em conta o desenvolvimento do homem lotado em ambientes diversificados, suscetível a objetivos diferentes dentro de um mesmo grupo de trabalho. Logo, como um líder de equipe ou de projetos lida com tantas variáveis comportamentais de modo a não comprometer suas metas ou projetos?

Conforme o homem desenvolveu-se cultural e tecnologicamente, os conflitos foram mudando não só quanto à intensidade, magnitude, como também quanto ao número de envolvidos. Importante ressaltar que não se deve desconsiderar, ainda, a época e o local que ocorrem e os fatores que os influenciam.

Segundo Chiavenato (2010), a palavra conflito está ligada à discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas.

Para obter sucesso consistente no mundo atual, onde a competição e concorrência permeia nossas ações diárias, os profissionais precisam lidar com pessoas desafiadoras e competitivas que podem criar conflitos em seus ambientes de trabalho.

Sendo assim, uma das competências essenciais presentes no escopo de atuação da grande parte das empresas e ou projetos é a competência relacional ou

Relacionamento Interpessoal que tem como base a capacidade de administrar ou gerenciar conflitos entre as pessoas, criando assim, um ambiente favorável a resultados e performance de equipes.

## DESENVOLVIMENTO

Pensar em conflito, em primeira instância, é pensar em desconforto, mal estar, sofrimento e desgaste emocional. Porém, esta é uma rotina clássica presente no convívio de toda e qualquer equipe, grupo de trabalho, família, e relações humanas em geral. Sua ausência em qualquer relação, pode significar o medo de confrontar o que pode ocasionar paralização da evolução e amadurecimento nos relacionamentos. Por outro lado, conflitos bem administrados trazem a tona mudanças e quebras de paradigmas, novas formas de ver as situações e evolução profissional.

Para que um indivíduo possa superar conflitos, faz-se necessário saber lidar com eles, o que implica saber gerenciá-los e compreender aspectos importantes da personalidade dos envolvidos. Porém, muitas pessoas não sabem como lidar com as pessoas e situações, independente das variáveis que o envolvam.

Superar o desgaste de uma situação conflituosa significa ter tato e sensibilidade para alcançar uma solução eficiente e eficaz, que atenda a todas as partes envolvidas, através de consenso. Para tanto, é importante ter clareza e compreensão do significado de conflito. Chiavenato (2010) traz algumas conceituações de conflito, tais como:

Conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas. (CHIAVENATO, 2010, 403)

Faz parte da história da humanidade a presença de competição e embates para conquista de espaços, territórios e poder. A história de conflitos de alta escala permeia o inconsciente coletivo e a atual rivalidade proporcionada pelo mercado competitivo proporciona uma desestrutura emocional nos profissionais. Pode-se ver, com isso, uma busca pelo equilíbrio. Grande desafio dos líderes de empresas ou de projetos estar atento aos comportamentos sinalizadores de conflitos, uma vez que a

interferência no alcance de objetivos individuais, pode ocasionar em grande desconforto no ambiente de trabalho, conforme conceito a seguir:

Conflito ocorre quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e esta interfere naquela que procura atingir seus objetivos. Assim, o conflito é muito mais que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa da outra parte de alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 2010, 403)

De acordo com as definições de Chiavenato, pode-se acreditar que o choque de ideias, opiniões divergentes, objetivos incomuns, levam ao conflito. Porém, segundo Lacombe (2009) não existe uma equipe ideal para todas as situações. As equipes são compostas de pessoas e semelhante ao que acontece com as pessoas, as empresas tem suas particularidades, ambiente externo de negócios, sua cultura, seus pontos fracos e fortes, suas ameaças e oportunidades, processos, produtos, sua competição e vícios, fazendo das pessoas boas em algumas atividades mas não para outras e essas diferenças e particularidades que se refletem na empresa nascem na complexidade psíquica das pessoas.

Citando Chiavenato (2010), o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos. Em geral, envolve o uso de poder no confronto, ou seja, nas disputas em torno de interesses contraditórios e em choque.

Pode-se observar que grande impacto do conflito no desempenho organizacional e na produtividade se dá porque o conflito não é algo que acontece em uma única situação ou episódio. Ele se prolonga necessitando de uma intervenção administrativa antes que afete negativamente os resultados e comportamentos organizacionais.

Para tanto, é necessário a percepção do líder de equipe e envolvidos para os níveis de gravidade do conflito, conforme mostrado por Chiavenato (2010):

1. **Conflito percebido:** Ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos da outra parte e que existem oportunidade para interferência. É o chamado conflito latente, que as partes percebem existir potencialmente.
2. **Conflito experienciado:** quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
3. **Conflito manifestado:** quando o conflito é exposto e manifestado pelo comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas.

Um dos conflitos mais comuns que observamos nas organizações é o conflito de gerações. Para melhor compreensão, citamos Robbins (2011): Os *Baby boomers* ingressaram na força de trabalho entre meados dos anos 60 e meados dos anos 80 foram muito influenciados pelos movimentos de direitos civis, pelos Beatles, pela guerra do Vietnã e pela competição do *Baby Boom*, Eles carregam consigo uma boa parcela da ética hippie, e da desconfiança na autoridade, mas valorizam muito a realização pessoal e o sucesso material. São pragmáticos e acreditam que os fins podem justificar os meios. Eles vêem as organizações que os empregam como meros veículos para suas carreiras pessoais. Seus valores terminais mais altos são o sentido de realização e o reconhecimento social.

Ainda citando Robbins (2011), “a chamada geração X teve sua vida moldada pela globalização, pela carreira profissional do pai e da mãe, pela MTV, pela Aids e pelos computadores. Esses indivíduos valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação no trabalho. A família e os relacionamentos são muito importantes para eles. O dinheiro também tem sua importância como um indicador da qualidade de seu desempenho profissional, mas eles estão dispostos a trocar aumentos de salários, títulos, segurança e promoções por uma vida com mais opções e mais tempo para o lazer. Nessa busca pelo equilíbrio, as pessoas dessa

geração estão menos dispostas a se sacrificar por seus empregados do que as gerações precedentes. Valorizam mais a amizade verdadeira, a felicidade e o prazer.”

Robbins (2011) continua explicando que “os membros da Geração da Tecnologia, (ou geração Y) que ingressaram mais recentemente na força de trabalho, cresceram em tempos prósperos e, por isso, tendem a ser mais otimistas em relação à economia, a acreditar em si mesmos e em sua capacidade de ter sucesso. Essa geração não tem problema com a diversidade e foi a primeira criada dentro da tecnologia. São indivíduos que valorizam muito o dinheiro e querem tudo o que eles podem comprar. Eles buscam o sucesso financeiro.

Como a geração que os antecedeu, gostam de trabalhar em equipes, mas confiam principalmente em si mesmos. Tendem a enfatizar valores terminais como liberdade e uma vida confortável.”

Essa explicação da compreensão da variação de valores individuais é fundamental para a gestão de conflitos pois retrata a sociedade em que o indivíduo foi criado e é valiosa para as explicações e previsões de comportamentos no dia a dia de trabalho.

Tanto como indivíduo integrante quanto como líder de uma equipe, é preciso conhecer, identificar a geração de cada componente e analisar suas características para saber como lidar e como interagir para melhor favorecimento da produtividade do time. Esperar do outro o que ele já sinaliza não poder oferecer é um grande convite ao conflito dentro da equipe. Não se deve, com isso, estabelecer rótulos e nem julgamentos baseados em uma ou outra situação, mas sim, buscar a compreensão e a intenção do outro diante de todo comportamento exposto.

Ver uma equipe mista, com a presença de gerações diversas, no auge do seu entrosamento, completando-se em suas diferenças, respeitando as divergências e buscando o melhor que cada componente tem a oferecer é aguardar resultado certo e dizer que o líder possui a equipe em alta performance e com resultados garantidos no que tange ao aspecto Gestão de pessoas.

Porém, nem toda equipe apresenta este grau de maturidade e conhecimento. É bastante comum vermos membros se estranhando, conflitando, desequilibrando a harmonia do ambiente e por vezes adoecendo, gerando assim baixa produtividade ou perda de resultados. Isso não se dá pela presença do conflito ou divergência de opiniões, muito menos pela diversidade de gerações, mas pela forma de lidar com a

situação que gerou o conflito e pelas relações interpessoais frágeis entre os membros da equipe.

É preciso utilizar ferramentas, técnicas para gerir o conflito, a fim de possibilitar um resultado que agrade às partes envolvidas. Isso não se constitui regras a serem seguidas para todas as pessoas, tampouco para todas as situações. Mas são norteadores que devem ser levados em consideração, e aplicados de acordo com o bom senso. Pois, cada caso é um caso.

Importante ressaltar que é preciso ter habilidade para gerenciar conflitos, imparcialidade, mesmo quando uma das partes é você mesmo. Independente da sua função atualmente, tal aptidão é exigida para qualquer profissional. Cabe aos responsáveis pelas diversas áreas da empresa saberem gerenciar os conflitos que ocorrem entre o seu pessoal, bem como ter a sensibilidade de perceber se o tipo de gestão, objetivos organizacionais, missão, valores, estrutura organizacional, estratégias implementadas, entre outros fatores estão gerando um conflito uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando a lucratividade e rentabilidade da instituição devido aos contratempos gerados pelo conflito, como: ter reduzida sua participação no mercado; não desenvolver novos produtos; prejudicar o clima organizacional.

São incontáveis possibilidades de interferências e variáveis que podem influenciar um determinado conflito, tais como: cultura organizacional; clima organizacional; ciclo de vida do produto, da empresa e das pessoas envolvidas direta e indiretamente no conflito; estilos de liderança; identificação entre os envolvidos que integram um grupo ou equipe, aspectos sociais em que as pessoas foram criadas, aspectos de personalidade, etc. Portanto, é preciso muita atenção e cautela e sobretudo análise da situação e das partes envolvidas.

Para se compreender a origem de um conflito, é prudente entender que o comportamento é o resultado do somatório de vários fatores, dentre eles podemos citar: os medos que uma pessoa possui, as emoções vivenciadas, suas experiências adquiridas no transcorrer de sua existência, suas crenças, as preocupações que a afligem; sua auto-estima etc.

Chiavenato (2010), atenta para a atenção às condições que antecedem os conflitos, explicando que a maior parte das técnicas de gestão de conflitos se baseia no desarmamento dessas condições antecedentes evitando assim que o conflito se consolide. Existem três condições antecedentes dos conflitos segundo o autor:

- 1) **Diferenciação:** Em decorrência na necessidade de crescimento da organização, as equipes buscam a especialização e com isso a diferenciação de atividades e de formas de atuação. Objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis com os demais grupos.
- 2) **Recursos compartilhados e limitados:** a gestão dos recursos compartilhados pelas equipes, tais como: valores orçamentários, capital, salários, créditos, espaço, máquinas e equipamentos, precisa ser bem distribuída na organização a fim de evitar percepções de que alguns grupos têm objetivos e interesses incompatíveis
- 3) **Interdependência de atividade:** todos necessitam um dos outros para a realização de suas atividades mesmo que de forma leve e sutil. Quando os grupos são altamente interdependentes, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais.

A maior parte das técnicas, ferramentas e/ou procedimentos para administrar um conflito baseiam-se na eliminação de condições que tendem a gerar o conflito. Muitas dessas condições estão, muitas vezes, associadas aos comportamentos esperados pela cultura organizacional. Já sabemos que o conflito provoca consequências positivas ou negativas, causando percepções que podem desencadear a gravidade do nível de conflito retroalimentando o comportamento tendo uma abrangência maior que interpessoal, trazendo resultados avassaladores tanto para as pessoas, organização e produtividade.

Mas o que é produto de um conflito cujas consequências são positivas e construtivas é o que é mais promissor para as organizações e envolvidos. Chiavenato (2010) menciona o aumento da coesão grupal, inovação, mudança na identificação de problemas e na relação interpessoal entre grupos. Todos esses são ganhos que o ambiente organizacional tem com uma boa gestão de conflitos.

Mas também pode-se observar os aspectos negativos e destrutivos da presença de conflitos no meio organizacional, tais como Chiavenato (2010) sugere: Frustração, Perda de energia, Descrédito na comunicação e confronto. Portanto pode-se afirmar que é de fundamental importância o como a organização irá se posicionar frente ao conflito, de modo a aumentar os aspectos positivos em detrimento dos negativos diante dos conflitos existentes. Para administrar um

conflito organizacional, pode-se empregar um dos seguintes estilos, segundo Chiavenato (2010):

1. **Estilo de competição:** consiste no objetivo de ganhar e se impor ao ambiente;
2. **Estilo de abstenção:** reflete uma postura não assertiva nem cooperativa. É apropriado quando o assunto é trivial ou quando não é nenhuma chance de ganhar, quando é necessário ganhar tempo para obter uma informação, ou quando um desentendimento pode ser muito oneroso.
3. **Estilo de transigência:** consiste na habilidade de equilibrar as expectativas e “jogo de cintura”. Apropriado quando os objetivos de ambos os lados são igualmente importantes. É o uso do consenso para resolução de algo.
4. **Estilo de acomodação:** Consiste em encontrar soluções que acomodem a situação, de modo a construir créditos sociais para utilizar em outras situações. Manter a harmonia é o mais importante.
5. **Estilo de colaboração:** habilita ambas as partes a ganhar, enquanto se utiliza de uma substancial parcela de negociação e de intercâmbio. É importante quando os interesses de ambos os lados são importantes e seus pontos de vista podem ser combinados. Também requer consenso das partes envolvidas.

Na prática da administração de um conflito é de fundamental importância que antes de tomar qualquer ação ou decisão, investigue-se os fatos ocorridos, o histórico das pessoas envolvidas como o tempo em que os envolvidos no conflito trabalham na empresa, suas condutas e desempenho etc. O dito popular “Toda moeda tem dois lados”, é muito bem aplicado neste momento, pois as pessoas têm visões e leituras diferentes diante da mesma situação, pois esta é visualizada através de suas crenças e valores e também de seus interesses pessoais.

O emprego da empatia, ou seja, tendência para sentir o que sente a pessoa na dada situação e circunstâncias; considerar os valores da organização; levar em consideração pressões de trabalho, jornadas extra de trabalho, orientações, normas e procedimentos. Todo esse panorama minimiza as possibilidades de injustiças,

julgamentos equivocados e aumenta as possibilidades do conflito ter um final satisfatório para todos os envolvidos.

Numa equipe que tem um objetivo em comum. Seus integrantes, devem possuir qualidades tais como, disposição para compartilhar feedbacks e elogios, além de se comunicarem de forma aberta e direta. Para que tais qualidades sejam estimuladas numa organização, é necessário estabelecer objetivos claros e métodos de trabalho eficazes, e, ainda, que os indivíduos sejam respeitados em sua totalidade, suas diferenças, crenças, valores, cultura e escolhas, ou seja, em tudo aquilo que o torna diferente em sua individualidade e, conseqüentemente, como profissional.

No entanto, pode-se observar que muitos gestores esquecem ou não tem habilidade em tirar proveito dessas diferenças como recurso para a produtividade. Os que tem esse olhar para o humano, aproveitam-se dessas diferenças, estimulando-as ou otimizando-as, aproveitando as desigualdades, possuem nas mãos um grande poder para atingir as metas de equipe e aumento da produtividade.

Segundo Chiavenato (2010), as pessoas não vivem isoladas. E nem trabalham sozinhas. O espírito gregário faz com que elas procurem viver em agrupamentos sociais, O grupo social, seja ele primário, espontâneo ou de trabalho, ocupa maior parte da vida das pessoas. A filiação e um grupo constitui parte da vida de trabalho na maioria das pessoas. Daí a importância em compreender a formação, o desenvolvimento, e as características do grupo.

Em contrapartida, o que temos atualmente é o isolamento social, muitas vezes disfarçado através das redes sociais onde o contato pessoal está cada vez menor. Vemos pessoas aumentando a interação através das redes sócias, internet, sites e aplicativos de relacionamento. Grupos que se formam e as pessoas nem se cumprimentam quando se encontram porque não sabem, muitas vezes, nem que participam do mesmo grupo, ou porque não reconhecem os rostos pessoalmente, estimulando relações frágeis e rasas, inclusive no ambiente organizacional.

Utilizar-se do surgimento do conflito como ponto de partida para a transformação de grupos de trabalho em equipes vencedoras é o grande desafio de todos os envolvidos, seja liderança formal ou não, seja do simples expectador da situação conflituosa, seja do integrante totalmente envolvido ou provocador do conflito. Vencer é a palavra de ordem, e, para vencer não se pode pensar sozinho de forma isolada, mas vencer na totalidade em equipe, time, de forma uniforme

apoiando-se mutuamente. Apenas com este espírito, é possível criar equipes coesas que geram e administram conflitos em benefício próprio, alta performance e produtividade.

## CONCLUSÃO

Mediante os fatos mencionados, conclui-se que o conflito é imprescindível para o amadurecimento pessoal e profissional do indivíduo e das equipes de trabalho. Enfrentar o desafio lidando diretamente com os problemas é o caminho mais rápido e assertivo para o atingimento de metas e aumento da produtividade.

Atualmente, com a concorrência acirrada que as organizações vivenciam, faz-se necessário criar um diferencial que não seja fácil de ser copiado. O ser humano é um perito em adaptar-se e criar esse diferencial.

E mais do que nunca, é preciso criar um ambiente de trabalho agradável para que seus funcionários possam desenvolver seus talentos. Quem ganha? Todos ganham. A empresa com novos produtos e serviços, aumento da sua produtividade e lucratividade. O empregado, com melhor qualidade de vida, menor geração de conflitos desnecessários e improdutivos.

Ao entender diferentes estratégias de resolução de conflitos, o líder ou os envolvidos serão capazes de ver com mais facilidade as coisas do ponto de vista do outro, engajar os membros da equipe e trabalhar de forma eficaz as diversas situações difíceis que a equipe se deparar.

Para tanto, os relacionamentos interpessoais precisam estar pautados na confiança, no reconhecimento das riquezas pessoais, tais como: as qualidades pessoais, os valores e crenças individuais e acima de tudo no respeito ao fato de sermos seres humanos em desenvolvimento, que erram e se corrigem, que evoluem, capazes de criar soluções indescritíveis quando reconhecem-se em sua essência como a maior e melhor força dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, Idealberto. **Comportamento organizacional; a dinâmica do sucesso das organizações**. 02.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

Chiavenato, Idealberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 17.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

Corvey, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas totalmente eficazes**. 46.ed. Rio de Janeiro: Franklin Corvey, 2012.

Fernandes, Álvaro Francisco Neto. Artigo científico. **GESTÃO DE CONFLITOS**. São Paulo, 2005.

Lancome, Francisco. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. São Paulo, 2009.

Rizzi, Márcia; Sita, Mauricio. **Ser mais com equipes de alto desempenho**. 01.ed. São Paulo: Editora ser mais, 2012.

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.; Sobral, Felipe. **Comportamento organizacional; teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.