

Transformando conflitos interpessoais em motivação na empresa

Andre Luis Camargo da Silva

Administrador - UNASP

<https://orcid.org/000-0002-3610-7550>

andre_456_sk8@hotmail.com

Eli Andrade Rocha Prates

Docente de Graduação - UNASP.

<https://orcid.org/0000-0002-9620-0351>

prates.eli@acad.unasp.edu.br

Helena Brandão Viana

Docente no Mestrado em Educação – UNASP

<https://orcid.org/0000-0002-2018-202X>

helena.viana@ucb.org.br

Alexandro Landim

Docente de Graduação - UNASP

<https://orcid.org/0000-0001-7400-6120>

alex.landim@unasp.edu.br

Correspondência:

Eli Prates / R. Pr. Osvaldo Rodrigues Azevedo, 211,
Pq Ortolândia, CEP 13184-071 Hortolândia – SP - Brasil

RESUMO

O conflito interpessoal é algo inerente às relações humanas, constante em todos os tipos de ambientes e se faz fortemente presente no ambiente de trabalho. Sendo assim, o objetivo desse trabalho foi identificar os diferentes tipos de conflitos existentes entre os colaboradores no ambiente organizacional e maneiras de os transformar em motivação pelos colaboradores. Na presente pesquisa, realizou-se o estudo de caso de uma empresa de médio porte, no ramo de intralogística, localizada no interior do estado de São Paulo. Foi utilizada a Escala de Gestão de Conflitos de Rahim, medindo 5 estilos e gestão de conflitos: Servilismo, Integração, Evitamento, Dominação e Compromisso. Podemos notar que no grupo abaixo da média (17,8% das respostas), continham respostas de três estilos, sendo eles Servilismo, Dominação e Evitamento, e tratavam dos seguintes temas: Dificuldade para aceitar e atuar conforme os desejos dos outros colegas, demonstrações de discordâncias com outros colegas, nestas situações. Chiavenato em 2004 enfatiza uma maneira de lidar com esse problema, é realizar uma reunião de confrontação, onde um terceiro intermedia uma rodada de opiniões e auto avaliações de ambas as partes, o avaliador tem o papel de ponderar as críticas em busca de uma solução construtiva do conflito. Observa-se, portanto, que diversos fatores

podem ocasionar os conflitos, não sendo possível identificar exatamente um único, sendo que sempre será variável em determinadas situações, sendo função do gestor estar preparado, com grande conhecimento nesta área, para analisar cada situação, sendo capaz de sanar o conflito e transformá-lo em algo positivo para os envolvidos.

Palavras-chave: Organizações, Negociação, Motivação, Relações interpessoais, Gerenciamento da Prática Profissional.

Transforming interpersonal conflicts into motivation in the company

ABSTRACT

Interpersonal conflict is something inherent in human relationships, constant in all types of environments, and is strongly present in the workplace. Thus, the objective of this study was to identify the different types of conflicts that exist among employees in the organizational environment and ways to transform them into motivation for employees. In the present research, a case study was carried out in a medium-sized company, in the intralogistics sector, located in the interior of the state of São Paulo. The Rahim Conflict Management Scale was used, measuring 5 conflict management styles: Servility, Integration, Avoidance, Domination, and Commitment. We can notice that in the group below the average (17.8% of the answers), they contained answers of three styles, being them Servilism, Domination, and Avoidance, and they dealt with the following themes: Difficulty to accept and act according to the wishes of other colleagues, demonstrations of disagreements with other colleagues, in these situations. Chiavenato in the 2004 emphasizes one way to deal with this problem, is to hold a confrontation meeting, where a third party mediates a round of opinions and self-evaluations from both parties, the evaluator has the role of weighing the criticism in search of a constructive solution to the conflict. It can be observed, therefore, that several factors can cause conflicts, and it is not possible to identify exactly one, and it will always be variable in certain situations, and it is the manager's job to be prepared, with great knowledge in this area, to analyze each situation, being able to resolve the conflict and turn it into something positive for those involved.

Keywords: Organizations, Negotiating, Motivation, Interpersonal Relations, Practice Management.

Transformar los conflictos interpersonales en motivación en la empresa

RESUMEN

El conflicto interpersonal es algo inherente a las relaciones humanas, constante en todo tipo de entornos y está muy presente en el ámbito laboral. Así, el objetivo de este trabajo fue identificar los diferentes tipos de conflictos que existen entre los empleados en el entorno organizacional y las formas de transformarlos en motivación por parte de los empleados. En esta investigación se realizó un estudio de caso en una empresa de tamaño medio, del sector intralogístico, situada en el interior del estado de São Paulo. Se utilizó la Escala de Gestión de Conflictos de Rahim, que mide 5 estilos de gestión de conflictos: Servilismo, Integración, Evitación, Dominación y Compromiso. Podemos notar que en el grupo por debajo de la media (17,8% de las respuestas), hubo respuestas de tres

estilos, siendo ellos el Servilismo, la Dominación y la Evitación, y trataron los siguientes temas: Dificultad para aceptar y actuar de acuerdo con los deseos de otros compañeros, manifestaciones de desacuerdos con otros compañeros, en estas situaciones. Chiavenato en el 2004 destaca una forma de tratar este problema, es realizar una reunión de confrontación, donde un tercero medie una ronda de opiniones y autoevaluaciones de ambas partes, el evaluador tiene el papel de sopesar las críticas en busca de una solución constructiva del conflicto. Se observa, por lo tanto, que son varios los factores que pueden causar conflictos, no siendo posible identificar exactamente uno, y siempre será variable en determinadas situaciones, siendo función del gestor estar preparado, con gran conocimiento en esta área, para analizar cada situación, pudiendo sanar el conflicto y convertirlo en algo positivo para los involucrados.

Palabras clave: Organizaciones, Negociación, Motivación, Relaciones Interpersonales, Gestión de la Práctica Profesional.

INTRODUÇÃO

A pergunta que moverá a pesquisa tratada nesse artigo é “como gerenciar os conflitos interpessoais, para que não haja queda de desempenho da equipe de trabalho?” A presente pergunta acarreta inúmeros pressupostos que fundamentam a arte de administrar. Para uma resposta precisa, faz-se necessário compreender-se minimamente aspectos, psicológicos, sociais e culturais, os quais são determinantes para se reconhecerem as diretrizes adequadas na administração de certa instituição. Além disso, sabe-se que os conflitos nascem de circunstâncias, as quais inúmeras vezes são imprevisíveis, dado certa indeterminação do agir humano, portanto, no presente trabalho, procurar-se-á oferecer um subsídio para a pergunta acima, não a eliminando por completo, reconhecida a complexidade da natureza dessa investigação. Carnegie (2015) mostra que o bom líder realmente se preocupa com seus liderados, conhecendo seus pontos positivos e negativos.

Os animais irracionais demonstram possuir um ordenamento intrínsecos ao seu modo próprio de ser. Quando pensamos em possíveis “comunidades” de animais (alcateia, enxame de abelha, colônia de formigas) que possuem uma organização “comunitária” inquestionável, não podemos afirmar que tais animais seguem à risca princípios da arte de administrar. Podemos apenas reconhecer certo instinto que move cada indivíduo segundo uma finalidade essencial para a harmonia comunitária. As relações humanas dentro de uma comunidade (independente do fim dessa) são mais complexas do que essas relações animais. Muitos fatores são determinantes nas relações humanas, como tempo, local, cultura, crenças etc. O autor, Tomás de Aquino, defende que essa complexidade se dá pela constituição específica do ser humano, que é composta por alma intelectiva e corpo (Tomas de Aquino 2015). A complexidade do homem está em agir por meio de sua vontade e razão, enquanto os animais irracionais agem estritamente por seus instintos. Mas o que isso pode interferir numa perspectiva administrativa? Aparentemente, o mundo animal por si mesmo possui uma ordem pré-estabelecida, enquanto o mundo humano possui uma espécie de liberdade ao se ordenar. A consequência dessa liberdade é que o ordenamento das ações humanas, ao se relacionar em

sociedade, pode ser feito de inúmeros (se não infinitos) modos, e deve-se buscar os melhores meios para se alcançar o fim em questão (dada essa liberdade que possui).

Faz-se evidente, empiricamente, que onde existem dois ou mais seres humanos, existem conflitos. Essa realidade do conflito é manifesta na realidade humana desde os primórdios do relato histórico do homem. Já no relato bíblico do Gênesis, por exemplo, pode-se encontrar o conflito entre Abel e Caim, no qual este mata aquele por inveja (Bíblia Sagrada, 1999). Ainda mais, tais conflitos sempre influenciaram na arte de administrar, como pode-se ver na história relatada, também no Gênesis, sobre a torre de Babel, em que os homens possuíam um fim (construir uma torre em que se protegeriam de qualquer castigo de Deus), mas não alcançaram esse fim devido aos conflitos gerados pela pluralidade cultural (línguas divergentes) (Bíblia Sagrada, 1999).

REVISÃO TEÓRICA

Reconhecida a arte de administrar como atividade humana, poder-se-iam citar inúmeros exemplos como essa arte se desenvolveu na história da humanidade. Do ponto de vista temporal, podem-se reconhecer vestígios dela em diversas realizações humanas, como por exemplo nas pirâmides do Egito, ou nas construções da civilização Maia, ou na organização das polis gregas, ou nos escombros da antiga civilização romana, entre inúmeros exemplos que ocorreram há milhares de anos e ainda impressionam, demonstrando a capacidade de administrar (Chiavenato, 2014). Continua Chiavenato dizendo que o ápice dessa arte se deu no século XX, com a consolidação das atividades industriais. O modelo indústria-mercado exigiu do homem um aprimoramento na arte de administrar, o que aconteceu quase que inevitavelmente. Com a especialização da produção de produtos (como a empresa automobilística), a finalidade da ação humana ficou muito mais definida (produzir uma grande quantidade de automóveis), gerando, assim, uma necessidade no aprimoramento dos meios (função própria da administração). Logo as empresas tiveram que se organizar e, na época, o estilo adotado, quase que unanimemente, era o piramidal e centralizado. Tendo o proprietário da empresa no topo da hierarquia e seus subordinados abaixo, na pirâmide.

Se no passado a função do “chefe” era apenas no âmbito de delegar, cobrar, corrigir e pressionar os colaboradores, atualmente não se aceitam mais certos tipos de práticas ultrapassadas. Albuquerque (2012) diz que se deve procurar entender os problemas dos colaboradores, quais são os fatores que os estão prejudicando, pois quando resolvido o problema, terá uma pessoa sendo cooperadora. Atualmente existe uma nova perspectiva do que é um chefe e o que é um líder. Carnegie (2015) recorda que chefe remete à ideia de fazer com que os subordinados sigam suas ordens, sem questioná-las, já o líder, por sua vez, capacita seus colaboradores, incentiva-os a ter ideias e serem criativos, e fornece ferramentas para atingirem os objetivos em comum.

Cabe recordar-se que os meios para o fim não são estritamente técnicos. Não basta o administrador se preocupar com a tecnologia necessária para a realização de determinado fim industrial, como na fabricação de carros, por exemplo. O ser humano é uma “peça” essencial para qualquer empresa. Logo, ele é fundamental para o administrador, uma vez que ele pode causar interferências significativas no alcance do fim daquele que administra. Albuquerque (2012) enfatiza

que nenhum líder nasce pronto, é uma aprendizagem que ocorrerá a vida toda, é necessário aprender a influenciar as pessoas, conseguir a colaboração e cooperação.

Essa realidade, que nasce da condição antropológica, foi analisada pelos administradores. Tradicionalmente, os conflitos interpessoais nas organizações não eram vistos como fator relevante para as gerências, porém com o desenvolvimento organizacional, os conflitos começaram a ser assim percebidos, pois se não geridos de maneira adequada, podem se tornar um grande problema. Segundo Berg (2012), os conflitos são inevitáveis, mas sabendo lidar com eles, trarão o sucesso profissional (o alcance do fim daquela determinada instituição).

Para Chiavenato (2014, p. 389), “o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”. Os conflitos normalmente estão ligados a uma situação em que envolve duas ou mais pessoas com interesses, opiniões, posições ou valores divergentes, que normalmente geram transtorno entre os envolvidos, para as pessoas ao redor e ao ambiente em que estão envolvidos. Corroboram Wagner e Hollenbeck (2009) afirmando que o conflito se trata de um processo de confronto, que pode ocorrer entre indivíduos de uma organização, e acontecem quando alguns indivíduos buscam metas e objetivos próprios e acabam obstruindo o progresso de outros indivíduos.

Chiavenato (2014) afirma que há vários tipos de conflitos, sendo os mais comuns: conflitos internos, conflitos externos e conclui dizendo que existem três níveis de gravidade de conflitos sendo: 1- Conflito percebido: que ocorre quando há uma compreensão das partes que o conflito está instaurado na situação, e que há oportunidades para interferência entre os objetivos de ambos. 2- Conflito experienciado: é o conflito velado, quando traz sentimentos negativos, de raiva e revolta entre ambas as partes e não se manifesta com clareza. 3- Conflito manifestado: quando uma das partes se manifesta, expressando uma interferência ativa ou passiva.

Já para Robbins (2003) existem três tipos de conflitos: 1- os de relacionamentos, aqueles de âmbito pessoal entre os indivíduos; 2- os de processos, referem-se à maneira como o trabalho está sendo realizado (métodos e processos); 3- os de tarefas, estão ligados às divergências ocorridas nas tarefas executadas pelos membros de determinado grupo. Sendo assim, os conflitos devem ser analisados a cada ocorrência, pois cada um deles envolve particularidades, cabendo ao gestor definir estratégias e métodos para solucionar os conflitos, para que não haja dano aos envolvidos e/ou ambiente.

As organizações possuem um objetivo a ser alcançado e, para que isso aconteça, faz-se necessário que os colaboradores que a constituem atuem em equipe, unidos, seja de qual ramo for, porém, dentro da equipe, existem os objetivos de cada indivíduo particular e são esses os principais motivos dos conflitos, pois os interesses individuais são divergentes dentro das equipes, para isto Carnegie (2015) afirma que bons líderes adaptam as maneiras de administrar, para que seja levado em conta cada individualidade. Neste mesmo sentido, Marras (2009) corrobora dizendo que os conflitos são gerados por uma disputa de interesses e que apenas uma comunicação eficiente é capaz de amenizar os impactos futuros.

Dentre as diversas causas de conflitos interpessoais, pesquisadas pelos autores citados e trazidos pelo estudo de caso desse projeto, os mais recorrentes e evidentes são: a divergência entre os interesses pessoais, que para Griffin (2007) se trata do desentendimento entre os indivíduos de uma equipe ou organização; o ambiente desagradável, dado que uma má relação com todos os membros de uma equipe gera, quase que inevitável, conflitos frequentes, como nos mostra Cury (2006), afirmando que a melhoria do relacionamento entre os membros da equipe torna o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo e a falta de comunicação.

McIntyre (2007, p. 303) afirmou que “o que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito”. Nesse mesmo sentido, Burbridge e Burbridge (2012) afirmam que em alguns casos os conflitos se fazem necessários, pois são naturais e podem gerar uma mudança positiva, pois impulsionam uma ação para a solução dele.

Berg (2012) afirma que não há uma forma correta ou incorreta de gerenciar os conflitos, pois cada um contém particularidades próprias e ocorrem em situações diferentes, por esta razão é tão importante conhecer as várias maneiras de gerenciá-los. Assim sendo, pode-se dizer que, se antes os conflitos interpessoais nas organizações não eram tratados com a devida importância, hoje se tornaram matéria de estudo e motivo de atenção para todas as organizações. Eles deixaram de ser apenas um problema a ser combatido e, atualmente, passaram a ser parte de um importante processo de sucesso gerencial.

De fato, conflitos interpessoais parecem ser cada vez mais frequentes no ambiente organizacional, assim o gestor tem um difícil e fundamental papel nessas situações, pois estes conflitos possuem diversas causas. Albuquerque (2012) diz que mudar atitudes negativas das pessoas, sem que haja retaliação ou consequência negativa, é uma habilidade de um líder de alto desempenho. Os conflitos ocorrem em diferentes áreas e precisam ser tratados com extrema atenção, para que sejam resolvidos, evitando interferências e consequências negativas no ambiente de trabalho, como, por exemplo a queda do rendimento das partes envolvidas e dos demais colaboradores.

É de suma importância que o gestor tenha um amplo conhecimento e experiência nesta área, conhecendo os métodos, ou seja, os diferentes modos de mediação desses conflitos. Assim sendo, além de solucionar os conflitos, o gestor deve ser capaz de transformar uma situação negativa em motivação dentro da equipe, para promover um ambiente de trabalho positivo para os seus colaboradores. Para Chiavenato (2014, p. 390), “o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram. ”.

Em meio a muitas opiniões divergentes, é percebido que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas, e isso depende de muitas variáveis, porém o gestor tem que saber lidar com as situações conflitantes da melhor maneira possível. Algumas consequências negativas são: deixar o ambiente de trabalho desfavorável para a equipe, causar desafetos entre as partes envolvidas, perda de tempo e perdas financeiras para a resolução dos conflitos, causar uma imagem negativa à

empresa e/ou departamento em que ocorreu o conflito. Porém, há ainda consequências positivas em determinados conflitos que são: criação de ideias novas para a solução do conflito, experiência em determinadas situações que não se repetirão e prevenção de novos conflitos. Para Chiavenato (2014), o resultado positivo do conflito pode gerar uma coesão maior do grupo e entre os negativos, gerar sentimento de frustração nos membros do grupo.

É fato que uma pessoa motivada entrega melhores resultados e ajuda no bem-estar do ambiente em que está inserida, logo uma pessoa desmotivada causa efeitos contrários e geralmente em proporções maiores. Chiavenato (2014) diz que pessoas insatisfeitas tendem a se ausentar constantemente e produzir menos que as pessoas satisfeitas. Dito isso, o que motiva as pessoas? Essa é uma questão que traz respostas diferentes para cada pessoa, pois cada um almeja algo diferente, possui questões internas, valores e anseios diferentes umas das outras, portanto, faz-se necessário conhecer alguns tipos de motivações pessoais, para gerir uma equipe. Albuquerque (2012) afirma que as pessoas se motivam por seus valores e verdades, portanto se faz necessário conhecer e descobrir o que motiva cada colaborador individualmente, para assim, tentar suprir essas necessidades da melhor maneira possível.

Carnegie (2015) apresenta cinco fatores essenciais para a motivação de um colaborador, sendo eles: 1- Reconhecimento dele como indivíduo, sabendo que todos os indivíduos são diferentes, as pessoas se motivam quando há percepção de sua individualidade, quando são notados seus pontos positivos e respeitadas suas limitações. 2- Orgulho pelo trabalho, cada novo colaborador deve ser informado sobre suas funções, como serão suas responsabilidades, deverá ser orientado sobre a forma do trabalho e ser elogiado sempre que for merecido. 3- Sentimento de pertença, o espírito de equipe é essencial no ambiente de trabalho, as pessoas gostam de se sentir parte de algo maior, esse resultado se multiplica quando são cooperativas e se identificam com seu grupo, principalmente quando estão num grupo bem-sucedido. 4- Tratamento justo, as políticas da empresa e a comunicação devem ser bem estabelecidas, de maneira clara e justa e coerente, para que não haja tratamento diferenciado para apenas alguns indivíduos. 5- Oportunidade de expressar ideias é de suma importância, incentivar o grupo de colaboradores a expressar suas ideias e criatividade, sentindo-se à vontade em apresentá-las, e o gestor deve estar aberto a ouvi-las e caso avalie que são aceitáveis, devem-se colocar em prática, nunca se deve ignorar o colaborador que tem uma sugestão.

Comportamentos incompatíveis entre as pessoas de um mesmo grupo, frequentemente, resultam em conflitos em algum momento. Alguns estilos de comportamento podem explicar o que ocorre nestas relações. Rahim e Bonoma (1979) apresentam 5 estilos de comportamentos, sendo eles:

Evitamento, que se caracteriza quando um indivíduo procura se manter longe de conflitos com outras pessoas, mantém-se imparcial e ignora os interesses de ambas as partes, para não se envolver em embates (Thomas, 1992); Torres e Cunha (2014) complementam, afirmando que este estilo é caracterizado quando o indivíduo evita situações que possam originar qualquer tipo de conflito;

Compromisso: dá-se quando o indivíduo se apresenta como um mediador, alguém que tenta atingir acordos entre as partes (Thomas, 1992);

Integração: Quando se tem um alto nível de preocupação e interesses à si próprio, e as demais pessoas envolvidas nas relações humanas (Rahim 2011);

Dominação: Quando o indivíduo apresenta preocupações e interesses próprios acima de tudo, e de todos, focando em suas conquistas independente de qualquer situação (Rahim 2011) e

Servilismo: Quando o indivíduo apresenta um baixo nível de preocupação e interesse próprio, e um alto interesse nos outros envolvidos, se diminui em muitas ocasiões, acredita que a outra parte é mais relevante (Rahim & Bonoma, 1979).

É sempre um desafio para o gestor estar preparado para gerenciar os conflitos. Todavia, cabe a ele estar preparado tanto intelectual quanto psicologicamente para avaliar cada caso e escolher a melhor estratégia, fazendo que uma situação conflituosa seja resolvida da melhor maneira, uma vez que o conflito tem consequências negativas, podendo tornar o ambiente organizacional improdutivo, afetando psicologicamente toda equipe, tendo como consequência a queda do desempenho dessa equipe. Por essa razão, cabe aos gestores se capacitarem cada vez mais nesse aspecto da administração, para que estejam sempre prontos para os desafios que existirem. Para Gillen (2001), é essencial captar e reconhecer os diversos comportamentos das pessoas, para que o gestor tenha uma base de cada indivíduo envolvido no conflito, assim sendo mais coerente e justo tomar uma ação para solucionar o conflito, o autor cita quatro comportamentos sendo eles: 1 – Passivo: Apresentando como o indivíduo que se esquia de confusões e conflitos, comporta-se de maneira tímida, calada e evita contato visual. 2- Agressivo: Pessoa que anseia a vitória a qualquer custo, geralmente egoísta e individualista, já que seus interesses são sua prioridade, fala com tons agressivos e voz alta. 3 – Passivo/Agressivo: Indivíduo que apresenta ambos os comportamentos, hora passivo, hora agressivo, geralmente possuem grandes assseios, porém evitam conflitos para atingir tal feito, apresenta uma postura fechada, impaciente e evita contatos visuais e físicos. 4 – Assertivo: Caraterizado pelo indivíduo que defende seus direitos com lealdade, porém é capaz de aceitar opiniões e direitos divergentes dos seus. Geralmente retratado como pessoa segura, tom de voz moderado e coerente com o que diz.

Chiavenato traz algumas formas de gerir os conflitos de maneira eficiente como: “reunião de confrontação entre as partes: servem para reunir face a face as partes conflitantes, exteriorizar as emoções, discutir e identificar as áreas de conflito e localizar soluções do tipo ganhar/ganhar antes de qualquer solução beligerante” Uma segunda maneira citada pelo autor seria: “minimizar as diferenças entre os grupos, identificando objetivos que possam ser compartilhados. O gerente pode mostrar aos grupos certos interesses em comum para que deixem perceber a incompatibilidade de objetivos”. Outra maneira defendida pelo autor é a “Adoção de regras para resolução de conflitos: utiliza meios estruturais para influenciar o processo de conflito (como a adoção de regras e regulamentos para resolução de conflitos)” (Chiavenato, 2014, p. 392).

Já para McIntyre (2007, pag. 299), “uma outra maneira de se chegar a um acordo seria a de introduzir uma terceira parte (um árbitro ou mediador), o que pode ser muito útil para tomar uma

decisão imparcial”. Albuquerque (2012) apresenta outra visão para gestão dos conflitos, dizendo que se devem ressaltar os aspectos bons das pessoas, pois elas acabam comparando a situação com os defeitos, chegando à conclusão de que não vale a pena continuar demonstrando os defeitos.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar os diferentes tipos de conflitos existentes entre os colaboradores no ambiente organizacional e maneiras de os transformar em motivação pelos colaboradores. Este estudo de caso possui a finalidade de buscar um material concreto sobre esse tema, possibilitando, desse modo, o aprofundamento de um aspecto presente na empresa e possíveis soluções, apresentadas pela literatura.

METODOLOGIA

No presente estudo, realizou-se o estudo de caso em uma empresa de médio porte, no ramo de intralógica, focada na locação e manutenções de empilhadeiras, localizada no interior do estado de São Paulo. Yin (2001) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “por que” e “como” e que foca em contextos reais da vida de casos atuais, no sentido de procurar soluções. Trata de uma investigação empírica, com coleta e análise de dados. É útil, inclusive, porque mostram não apenas os acertos, mas também as falhas na busca de soluções. Para tanto, este é o procedimento que melhor se encaixa, pois busca-se a melhor forma, nesta empresa, de se encontrar o melhor clima relacional entre os colegas de trabalho.

Este estudo constitui-se também de uma pesquisa não experimental do tipo *survey*, caracterizada por não testar a habilidade do respondente, mas sim, em medir sua opinião, interesses, aspectos de sua biografia e personalidade (Yaremko et al., 1986). A natureza quantitativa também se aplica, pois, segundo Marconi e Lakatos (2004), os pesquisadores necessitam de informações numéricas e de amostras para realizarem suas análises.

Foi solicitada permissão formal aos responsáveis pela empresa para a realização da pesquisa. A participação era voluntária e somente daqueles que se dispuseram a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, respeitando-se os requisitos éticos tanto no nível individual quanto administrativo. As informações colhidas nessa Escala, serão estritamente confidenciais, e serão usados para uma pesquisa de análise estatística, de acordo com a lei de proteção de dados brasileira: Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.

A distribuição e recolhimento da Escala serão feitos por um colaborador neutro ao estudo, para não suscitar qualquer tipo de constrangimento aos respondentes, sendo informados os motivos, os interesses no estudo e a total confidencialidade nas respostas.

Para analisar os diferentes tipos de conflitos foi utilizada a Escala de Gestão de Conflitos de Rahim (*Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)*) (Rahim, 2003), versão validada para a população portuguesa por Cunha, Moreira e Silva (2003), a ser aplicada aos 22 funcionários. A Escala original, apresenta três formas para medir: Forma A - conflitos com os superiores; Forma B - conflitos com os subordinados e Forma C - conflitos com os colegas. Neste estudo, utilizou-se somente a Forma C, com o objetivo de analisar os motivos dos conflitos entre os funcionários, para

que, com esses dados, possam ser buscadas estratégias e soluções, com a análise e a gestão de conflitos interpessoais.

A Escala estuda a gestão de conflitos em duas dimensões: atribuindo uma importância aos interesses próprios e, também, conferindo os interesses da outra parte, medindo 5 estilos e gestão de conflitos: Servilismo, Integração, Evitamento, Dominação e Compromisso. A Escala é composta por 28 questões do tipo *Likert*.

Cada um dos cinco estilos é avaliado por itens diferentes. O estilo Servilismo é avaliado por seis itens (3, 6, 16, 17, 26, 27). O estilo Integração é avaliado por sete itens (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28). O estilo Evitamento é avaliado por seis itens (2, 10, 11, 13, 19, 24). O estilo Dominação é avaliado por cinco itens (8, 9, 18, 21, 25). O estilo Compromisso é avaliado por quatro itens (7, 14, 15, 20).

O presente instrumento, segundo afirma Cunha e Silva (2010) apresentam altos valores de fidelidade e validade.

Foi realizada também uma análise sociodemográfica dos participantes, buscando identificar diferenciais nestas áreas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação à questão sociodemográfica, obtida através do questionário, podem-se observar as características dos colaboradores entrevistados de uma empresa de médio porte, no ramo de intralógica, focada na locação e manutenção de empilhadeiras, localizada no interior do estado de São Paulo, pelo gênero, nível acadêmico e idade. Foram entrevistadas 18 pessoas do sexo masculino (81,81%) e 4 pessoas do sexo Feminino (18,18%), com idades entre 19 e 54 anos, sendo que 13 participantes possuíam ensino médio completo (59,09%) e 9, graduação (40,90%).

Com relação aos cinco estilos apresentados no questionário de *Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)*, foram encontrados os seguintes valores totais (gráfico 1): Servilismo: 3,26; Integração: 4,40; Evitamento: 3,03; Dominação: 2,91 e Compromisso: 3,97. Analisando esses resultados, nota-se o estilo Dominação apresentando o valor mais baixo, com média 2,91.

Gráfico 1

- Médias totais



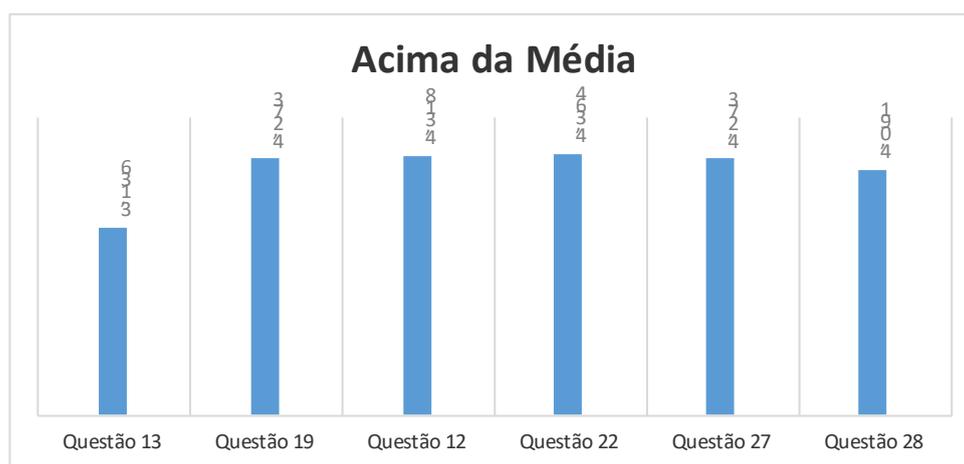
Fonte: Dados de Campo.

Após a análise dos resultados do questionário, notou-se que os conflitos surgem de maneiras variáveis e situações particulares do convívio cotidiano. Buscou-se, portanto, confrontar os resultados com os estudos encontrados sobre este tema, para apresentar uma devolutiva consistente, visando os objetivos.

A análise estatística apresentou três agrupamentos, sendo questões cujos resultados foram abaixo da média, médios e acima da média (gráficos 2,3 e 4). O foco foi dado aos resultados abaixo da média, pois indicaram onde estavam ocorrendo os maiores conflitos.

Gráfico 2

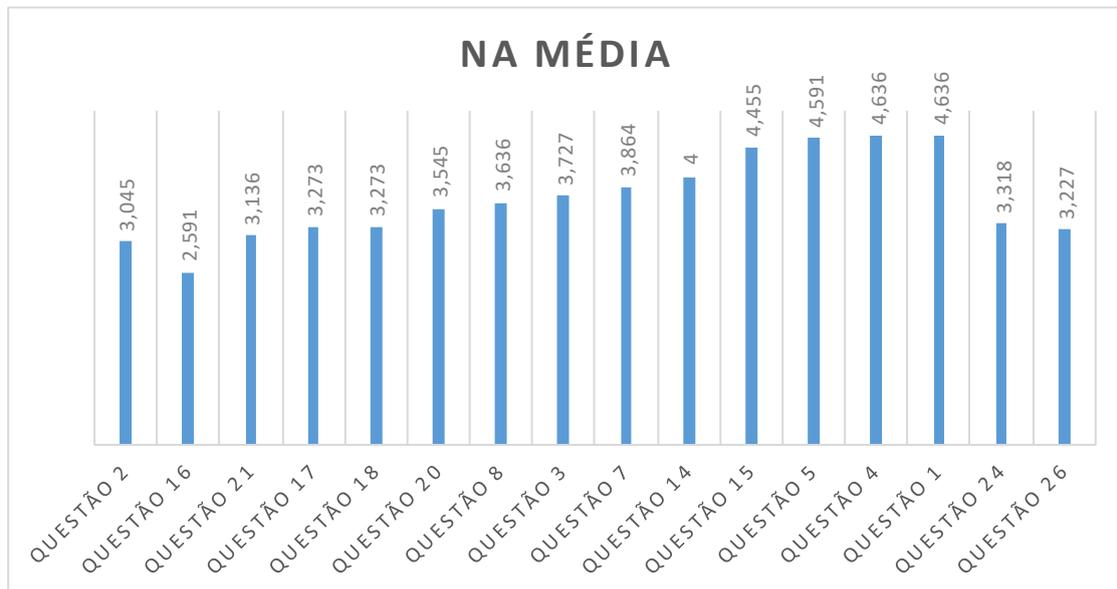
- *Acima da média*



Fonte: Dados de Campo

Gráfico 3

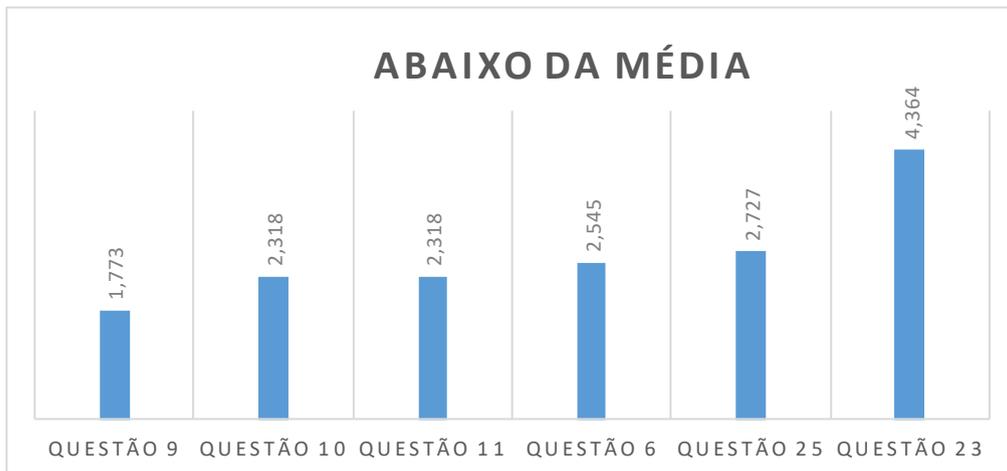
- Na média



Fonte: Dados de Campo

Gráfico 4

- Abaixo da média



Fonte: Dados de Campo

Nota-se que as 6 questões, que se compuseram como abaixo da média, são 21,4% do total das questões do questionário. Elas contêm respostas de quatro estilos, sendo alguns exemplos deles: (1) Servilismo: questão 6 (2,54) (“Quando se trata de problemas de trabalho, de modo geral, evito discutir abertamente com meu colega”); (2) Dominação: questões 9 (1,77) (“Uso o meu prestígio profissional de autoridade concedida, para pressionar em meu favor”) e 25 (2,72) (“Algumas vezes,

uso todos os recursos ao meu alcance, para ganhar alguma situação de competição com o meu colega”); (3) Integração: questão 23 (4,36) (“Colaboro com meu colega, para chegar a soluções aceitáveis para ambos”) e (4) Evitamento: 10 (2,31) (“Geralmente, atuo como o meu colega deseja”) e 11 (2,318) (“Geralmente, acato os desejos do meu colega”).

Num primeiro momento, parece que o quadro aponta que o maior problema a ser enfrentado pelo gestor seja a Dominação, que aparece com a menor porcentagem. Ocorre que a questão 25 a contrabalança, colocando, portanto, o Evitamento, referentes às questões 10 e 11, que possuem igualdade na menor pontuação, como sendo o problema maior da empresa.

Deve-se entender Evitamento, conforme Gillen (2001), como o indivíduo que não deseja confrontar ideias, com o receio de ser mal interpretado, fazer inimizades ou atrapalhar o ambiente de trabalho. Isso ocasiona cada vez mais a proliferação da não pró-atividade. Chiavenatto (2014) propõe, para este caso, que o gestor promova reuniões de confrontação, onde regras sejam estabelecidas para a gestão de possíveis conflitos, mas que haja a ênfase da necessidade de que cada um se expresse, pois exteriorizar as emoções, discutir, identificar as áreas de conflito e localizar soluções é a solução para o ganhar/ganhar. Mostrar que a individualidade do conhecimento é o bem mais precioso que cada um possui para ofertar ao trabalho em grupo.

O segundo ponto a ser enfrentado é a Dominação que Rahim (2011) qualifica como o indivíduo que coloca seus interesses acima de todos os outros, focando em suas conquistas pessoais, não importando as circunstâncias. Não é fácil trabalhar com mudança de personalidades, mas Carvalho e Vieira (2007) afirmam que estes conflitos surgem, muitas vezes, pela necessidade de afirmação profissional e autoridade, evidenciando a desigualdade entre as partes e, muitas vezes, por razões supérfluas. O gestor precisa ficar atento, porque esta relação, até agressiva de poder por parte de alguns, pode ter origem em desigualdades, em relações de dependência e ele precisará intervir direta e pessoalmente no assunto.

O terceiro ponto é o Servilismo que, conforme Rahim e Bonoma (1979) é o indivíduo que praticamente se anula, considerando em alto grau os interesses dos outros envolvidos, acreditando que sua parte é irrelevante. Este, dentro de uma empresa, faz trabalho análogo ao de escravo, pois não se apresenta como ser, mas somente como fazer. Carnegie (2015) apresenta 3 sugestões para que o gestor possa tratar deste caso: 1. reconhecê-lo como pessoa, buscando suas características e motivações, ressaltando seus pontos positivos; 2. mostrar o orgulho que a empresa tem por tê-lo como colaborador e informá-lo das suas funções e responsabilidades, sempre elogiando, quando for merecido 3. fazê-lo sentir-se parte da equipe de trabalho, porque as pessoas gostam de perceber que fazem parte de algo maior e que sua participação fará a empresa crescer.

O último ponto a ser destacado é a Integração que, segundo Rahim (2011) é quando a pessoa tem um interesse enorme entre si e as pessoas no seu entorno. Percebe-se, que, nesta empresa, este item ainda se encontra abaixo da média. Marras (2009) diz que uma comunicação eficiente ameniza os impactos de conflitos. Já Carnegie (2015) afirma que observar a individualidade e tratar diferente os diferentes promove a gestão dos conflitos. Cury (2006) continua argumentando que a busca pela integração nos relacionamentos dos membros da equipe torna o ambiente mais agradável

e produtivo. McIntyre (2007) traz para a discussão a motivação das pessoas envolvidas como processo facilitador para a gestão de conflitos e, portanto, a integração. Não é uma tarefa fácil. Albuquerque (2012) corrobora, dizendo que gerir conflitos é habilidade para líderes de alto desempenho, que estejam sempre atentos aos colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se, com esta pesquisa, identificar os diferentes tipos de conflitos existentes entre os colaboradores, no ambiente organizacional de uma empresa do ramo de intralógica, e maneiras de os transformar em motivação pelos colaboradores. Este estudo de caso aprofundou-se nas questões que os próprios colaboradores viam entre eles serem os problemas que acabavam gerando conflitos.

A literatura oportunizou formas sugestivas de como o gestor trabalhar cada um dos aspectos mais importantes da geração de conflitos na empresa. Há, no entanto, a possibilidade de se verificar a relação entre gestores e empregadores também nesta dinâmica dos conflitos em uma próxima investigação. De qualquer forma, os resultados dão ao gestor caminhos para modificações importantes dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, J. (2012). *A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada*. 2ª ed. São Paulo: Planeta.
- Aquino, T. (2015) *Suma Teológica*. Edição bilíngue coordenada por Carlos-Josaphat Pinto de Oliveira. 4ª ed, Vol. I-II. São Paulo: Loyola, 2014-2015.
- Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1 ed. Curitiba: Juruá.
- Bíblia Sagrada*. (1999). 2ª. ed. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil.
- Burbridge, R., & Burbridge, A. (2012). *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. 1 edição. São Paulo: Saraiva.
- Carnegie, D. (2015). *Como ser um grande líder e influenciar pessoas*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Carvalho, C. A., & Vieira, M. M. F. (2007). *O poder nas organizações*. 1 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização*. 4ed. Barueri: Manole.
- Cunha, P., & Silva, P. (2010). *Resolução de conflitos em contexto de intervenção social: análise em Centros Distritais de Solidariedade e Segurança Social do Norte de Portugal*. 1ed. Portugal: Universidade do Minho.
- Cunha, P., Moreira, M., & Silva, P. I. (2003). *Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma*

- contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. Ed. 29. Lisboa: Recursos Humanos Magazine.
- Cury, A. (2006). *Inteligência Multifocal: Análise da Construção dos Pensamentos e da Formação de Pensadores*. 10 ed. São Paulo: Cultrix, 2006.
- Gillen, T. (2001). *Assertividade*. Coleção Você S.A. 1 ed. São Paulo: Nobel.
- Griffin, R. W. (2007). *Introdução à Administração*. 8 ed. São Paulo: Ática.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia científica*. 4ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- Marras, J. P. (2009). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 13 ed. São Paulo: Saraiva.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, Portugal, 25(2), p. 295-305.
- Rahim M., & Bonoma T. (1979). Gerenciando o conflito organizacional: um modelo para diagnóstico e intervenção. Vol44. *Relatórios psicológicos*, 1979.
- Rahim, M. (2011). *Gerenciando nas Organizações*. 4ed. Nova Brunswick: Routledge, 2011.
- Rahim, M. (2003). *Rahim Organizational Conflict Inventories – Experimental Edition*. CA. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Robbins, S. P. (2003). *A verdade sobre gerenciar as pessoas*. 1 ed. São Paulo: Pearson Education.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflito e negociação processos nas organizações: Manual de psicologia industrial e organizacional*. 2ª Ed. Monterey: Noval Postgraduate.
- Torres, S., & Cunha, P. (2014). *Gestão de conflitos em uma organização da área da saúde em Portugal*. 3 ed. Porto: Ciências & Cognição.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2009). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva*. 2.ed, São Paulo: Saraiva.
- Yaremko, R. K., Harari, H., Harrison, R. C., & Lynn, E. (1986) *Handbook of research and quantitative methods in psychology*. NJ: Lawrence Erlbaum,
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª. ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2001. 205 p. ISBN 9788573078527.