



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCILEIDE FERREIRA ALMEIDA**

**GESTÃO DE CONFLITOS: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM UMA EMPRESA  
PUBLICA EM JOÃO PESSOA/PB**

**JOÃO PESSOA  
2023**

**FRANCILEIDE FERREIRA ALMEIDA**

**GESTÃO DE CONFLITOS: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM UMA EMPRESA  
PUBLICA EM JOÃO PESSOA/PB**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Prof. Esp. Glauco Barbosa de Araújo.

**JOÃO PESSOA  
2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha - *Campus* João Pessoa, PB.

A447g	Almeida, Francileide Ferreira
	Gestão de conflitos : estratégias de gestão em uma empresa pública em João Pessoa / PB / Francileide Ferreira Almeida. - 2023. 63 f. : il. TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2023. Orientação : Prof <sup>o</sup> Esp. Glauco Barbosa de Araújo. 1.Gestão de conflitos. 2. Inteligência emocional. 3.

Elaboração: Lucrecia Camilo de Lima, Bibliotecária – CRB 15/132



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**FRANCILEIDE FERREIRA ALMEIDA**

Matrícula: 20171460089

**GESTÃO DE CONFLITOS E SEUS IMPACTOS NUMA EMPRESA DO PRIMEIRO SETOR EM JOÃO  
PESSOA/PB**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **16/06/2023**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado  
em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em  
**ADMINISTRAÇÃO.**

**Resultado: APROVADO**

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Esp. Glauco Barbosa de Araujo, IFPB**

Orientador(a)

**Dr. Odilon Saturnino Silva Neto, IFPB**

Examinador(a) interno(a)

**Dra. Alice Ines Guimaraes Araujo, IFPB**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Glauco Barbosa de Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 22/06/2023 17:12:31.
- **Odilon Saturnino Silva Neto**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 22/06/2023 18:39:35.
- **Alice Ines Guimaraes Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 03/07/2023 18:11:28.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 22/06/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 441668  
Verificador: b602d2f3a9  
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435  
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

**FRANCILEIDE FERREIRA ALMEIDA**

**GESTÃO DE CONFLITOS: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM UMA EMPRESA  
PUBLICA EM JOÃO PESSOA/PB**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em  
Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em  
**ADMINISTRAÇÃO**

João Pessoa, 16 de Junho de 2023

RESULTADO: Aprovado.

**BANCA EXAMINADORA:**

**Prof. Esp. Glauco Barbosa de Araújo (IFPB)**

**Orientador**

---

**Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)**

**Examinadora interna**

---

**Prof. Dr. Odilon Sartunino Silva Neto (IFPB)**

**Examinador interno**

---

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, sou grata ao meu Deus por sua maravilhosa graça, e por ter me ajudado nesta caminhada a ultrapassar os obstáculos ao longo de toda a graduação.

Gratidão aos meus pais, Helena Ferreira Almeida e Manoel da Silva Almeida, por sua presença, dedicação e amor incondicional em todos os dias da minha vida, e por nunca ter medido esforços para me oferecer educação de qualidade.

Por fim, expresso minha gratidão ao meu orientador, agradeço pelo apoio contínuo ao meu trabalho de conclusão do curso, por sua paciência e imenso conhecimento na área estudada.

## RESUMO

Conflito é um processo definido e reconhecido como característica do ser humano. Isso ocorre porque o ser humano está integrado em um sistema de inter-relações. Os conflitos existem desde o início da Humanidade e não são necessariamente um problema para as organizações, mas, se não forem resolvidos, podem causar inúmeros prejuízos. Atualmente o conflito é um fato que ocorre com bastante frequência nas organizações, podendo ocorrer em algum momento discordância de ideias e de posições pessoais entre os membros do grupo de trabalho, sendo necessário ao gestor conhecer a gestão de conflitos para uma boa administração deles, tornando-se um bom gerenciador de pessoas. Diante da análise dos dados verificou-se a existência de conflito entre os entrevistados, a pesquisa mostra que o conflito entre colaboradores está relacionado tanto aos conflitos de tarefa, quanto ao conflito de relacionamento, no tocante ao líder direto e seus colaboradores. Os resultados mostraram que os conflitos de tarefa e os conflitos de relacionamento estão presentes entre os colaboradores, e entre superior e subordinado, no entanto, os conflitos de tarefa são os que mais se destacaram entre os entrevistados, de acordo com os dados demonstrados nos gráficos. O gestor deve observar como estes conflitos afetam a produtividade e as relações no ambiente de trabalho, e como enfrentá-los da maneira mais adequada. Além disso, o líder também deve saber como utilizar estes conflitos como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de Conflitos; Comunicação; Inteligência Emocional; Organização.

## ABSTRACT

*Conflict is a process defined and recognized as a characteristic of human beings. This occurs because the human being is integrated into a system of interrelationships. Conflicts have existed since the beginning of humanity and are not necessarily a problem for organizations, but if not resolved, they can cause countless losses. Currently, conflict is a fact that occurs quite frequently in organizations, and at some point there may be disagreement of ideas and personal positions among the members of the work group, and it is necessary for the manager to know how to manage conflicts for a good administration of them, making become a good people manager. In view of the data analysis, the existence of conflict between the interviewees was verified. The research shows that the conflict between collaborators is related both to task conflicts and to relationship conflicts, regarding the direct leader and his collaborators. The results showed that task conflicts and relationship conflicts are present among employees, and between superiors and subordinates, however, task conflicts are the ones that stood out the most among respondents, according to the data shown in the graphs. The manager must observe how these conflicts affect productivity and relationships in the work environment, and how to face them in the most appropriate way. In addition, the leader must also know how to use these conflicts as an opportunity for growth and development in the organizational environment.*

**Keywords:** *Conflict Management; Communication; Emotional intelligence; Organization.*

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Causas de Conflitos nas Organizações.....	17
<b>FIGURA 2:</b> Tipologia de Conflitos.....	18
<b>FIGURA 3:</b> Estratégia de Compromisso.....	27
<b>FIGURA 4:</b> Estratégias de Resolução de Conflitos.....	29

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Existência de conflito emocional entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho.....	34
<b>GRÁFICO 2:</b> Existência de raiva entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho.....	35
<b>GRÁFICO 3:</b> Existência de atrito pessoal entre seu grupo ou equipe durante as decisões.....	36
<b>GRÁFICO 4:</b> Existência de tensão entre os membros quando seu grupo ou equipe toma decisões.....	37
<b>GRÁFICO 5:</b> Existe diferença de ideias entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho sobre a realização de tarefa?.....	38
<b>GRÁFICO 6:</b> Existe diferença de ideias entre os membros do seu grupo ou equipe num processo decisório?.....	39
<b>GRÁFICO 7:</b> Existência de choque de personalidade existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho.....	40
<b>GRÁFICO 8:</b> Existe diferença de opinião entre os membros do seu grupo ou equipe em relação às tarefas e atividades?.....	42
<b>GRÁFICO 9:</b> Existe discordância de opinião entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho sobre as tarefas?.....	43
<b>GRÁFICO 10:</b> Existe conflito emocional entre você e seu chefe?.....	44
<b>GRÁFICO 11:</b> Existe atrito pessoal entre você e seu chefe?.....	45
<b>GRÁFICO 12:</b> Existe raiva entre você e seu chefe?.....	46
<b>GRÁFICO 13:</b> Existe choque de personalidade entre você e seu chefe?.....	46
<b>GRÁFICO 14:</b> Existe desacordo de ideias entre você e seu chefe?.....	47
<b>GRÁFICO 15:</b> Existe diferença de opinião entre você e seu chefe?.....	48
<b>GRÁFICO 16:</b> Existe tensão entre você e seu chefe na tomada de decisões?.....	49
<b>GRÁFICO 17:</b> Existe discordância de opinião entre você e seu chefe sobre a execução das tarefas?.....	50
<b>GRÁFICO 18:</b> Existe diferença de ideias entre você e seu chefe, num processo decisório?.....	51

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> Perfil dos Respondentes.....	41
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAPES:	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-PB:	Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba
IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
MEC:	Ministério da Educação
PNAES:	Programa Nacional de Assistência Estudantil

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	CONCEITUANDO A GESTÃO DE CONFLITO.....	16
2.2	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE CONFLITOS.....	19
2.3	TIPOS DE CONFLITOS.....	21
2.4	NÍVEIS DE CONFLITOS.....	22
2.5	CONFLITOS INTRAGRUPAIS.....	23
2.6	ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DE CONFLITOS.....	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>30</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	31
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	32
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	33
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Conflito, segundo sua etimologia, tem origem no latim *conflictus* (embate dos que lutam), é um desentender entre partes, um desacordo, desavença, colisão, choque e uma oposição de forças. Esses conflitos podem ser resultados de situações em que os sujeitos sociais estão motivados a se ocuparem com atividades que os coloquem em destaque ou que possuam alto grau de complexidade e responsabilidade (Martinelli e Almeida, 2011). Esse contexto estabelece que um dos maiores desafios encontrados nas organizações ou outro grupo que envolve pessoas, é conseguir administrar os conflitos que podem ocorrer. Muitos gestores ainda não conseguem entender que conflitos também podem ser um sinal de competência dos integrantes da equipe ou uma oportunidade. A compreensão do conflito é extremamente importante para a situação ser produtiva, para isso o gestor necessita seguir algumas técnicas como a negociação. Nela o profissional pode juntar todas as pessoas envolvidas no conflito, sem a interferência de terceiros, identificando assim os itens causadores da discórdia e com isso atua para administrar e resolver os conflitos.

A gestão de conflitos se tornou um elemento de importância e vem crescendo cada vez mais na formação de administradores, em razão dos altos custos físicos, emocionais e financeiros que resultam de uma situação conflituosa. Sempre que se busca administrar e resolver as diferenças, tem-se procurado estabelecer procedimentos que atendam aos interesses das partes envolvidas, minimizando o desgaste e os gastos desnecessários.

As organizações do setor privado almejam aumentar os seus lucros, enquanto as organizações do setor público aspiram aumentar os índices de eficiência e eficácia, isso quer dizer que não corresponde somente lucro, mas, também uma melhor prestação de serviços à sociedade. Ambas as organizações, tanto privada quanto pública, precisam de pessoas e, onde há pessoas, ocorrem conflitos, tanto conflito que pode ser gerido e usado de uma forma positiva para a empresa, quanto conflitos que podem levar as empresas a terem vários problemas.

A gestão de conflitos dentro de uma organização, lida com os problemas que envolvem a interação entre os indivíduos que a compõem. Havendo uma grande probabilidade de ocorrer, em algum momento, discordância de ideias entre os membros do grupo, é necessário ao gestor obter conhecimento sobre a gestão de conflitos para uma boa administração deles, sendo assim um bom gerenciador de pessoas.

Esse contexto estimula a realização de uma pesquisa, para entender um dos maiores desafios encontrados nas organizações, compreender o conflito e administrá-lo quando ocorrer. Reconhecer conflitos não é uma tarefa fácil, e também que administrá-los não significa eliminá-

los. Um bom gestor consegue enfrentar muitos dos conflitos através de um planejamento correto, uma boa análise e até transformá-los em oportunidades.

Sendo assim, a pesquisa pretendeu responder o seguinte questionamento: em que medida as empresas conseguem gerenciar os conflitos e quais as estratégias de gestão mais adequadas para administrá-los?

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Descrever a existência de conflitos intragrupais entre supervisor e subordinados em uma empresa pública que atua no âmbito da fiscalização do exercício profissional na cidade de João Pessoa – PB e propor estratégias de gestão desses conflitos.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Levantar a existência de conflitos intragrupais em uma empresa pública em João Pessoa – PB;
- Identificar a existência de conflitos entre supervisor e subordinados em uma empresa pública de João Pessoa – PB;
- Propor estratégias de gestão de conflitos para melhor administração das pessoas da organização estudada.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITUANDO A GESTÃO DE CONFLITO

O conflito, como exposto, trata-se da percepção da tensão existente entre duas ou mais partes que envolve a ameaça concreta ou não sobre o interesse dessas partes. O ambiente organizacional se faz propício e até salutar o surgimento do conflito, pois, de acordo com Robbins (2002, p. 333) “o conflito é o antídoto para o pensamento grupal”. Desse modo, gerir o conflito de forma adequada se torna o desafio para as organizações.

Existem diferentes abordagens em relação a conflitos, segundo apontado por Robbins (2002), o qual afirma que existem a visão tradicional, a visão das relações humanas e a visão interacionista.

Na visão tradicional, que prevaleceu nas décadas de 30 e 40, dizia-se que todo conflito era ruim e que deveria ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas na comunicação, falta de confiança entre as pessoas e era considerada um fracasso dos administradores.

Na visão das Relações Humanas, que prevaleceu no final dos anos 40 até metade da década de 70, o conflito, nessa abordagem, é considerado inevitável em qualquer grupo, não sendo considerado necessariamente ruim, podendo ser considerado positivo na determinação do desempenho do grupo.

A visão Interacionista é a mais recente das visões sobre conflitos, e ela propõe que alguns conflitos são necessários para o desempenho eficaz do grupo, ajudando o grupo a se manter viável, autocrítico e criativo.

Segundo Berg (2012), o conflito é tido como duas pessoas ou ideias que não são compatíveis entre si. Além disso, os conflitos são naturais e necessários em muitos casos, por impulsionarem mudanças. Ainda assim, muitos conflitos acabam não sendo necessários, podendo destruir valores e causar prejuízos para as empresas e seus funcionários. Os conflitos não podem ser considerados somente negativos em uma organização, eles podem ser considerados necessários em alguns momentos, pois o conflito pode ser visto como positivo ao apresentar novas ideias, chamando a equipe ou o indivíduo para discussões abertas sobre os assuntos, permitindo a expressão e exploração de diferentes pontos de vistas, interesses e valores que, se bem usados e avaliados, podem somar para a organização. Sendo assim, o que torna um conflito bom ou ruim é a sua natureza.

Figura 1 - Causas de Conflitos nas Organizações

TIPOS DE CONFLITO	CAUSAS DOS CONFLITOS
Estruturais	Padrões destrutivos de comportamento ou interação; controle, posse ou distribuição desigual de recursos; poder e autoridade desiguais; fatores geográficos, físicos ou ambientais que impeçam a cooperação; pressões de tempo.
De valor	CrITÉrios diferentes para avaliar idéias ou comportamentos; objetivos exclusivos intrinsecamente valiosos; modos de vida, ideologia ou religião diferente.
De relacionamento	Emoções fortes; percepções equivocadas ou estereótipos; comunicação inadequada ou deficiente; comportamento negativo – repetitivo.
De interesse	Competição percebida ou real sobre interesses fundamentais (conteúdo); interesses quanto a procedimentos; interesses psicológicos.
Quanto aos dados	Falta de informação; informação errada; pontos de vista diferentes sobre o que é importante; interpretações diferentes dos dados; procedimentos de avaliação diferentes.

Fonte: Moore (1998).

Para Chiavenato (2004), a solução do conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocam. O Gestor de Conflitos necessita de muito mais do que uma definição, deve entender os conflitos de forma holística e sistemática, é necessário perceber o conflito, seu tipo e origem para a tomada de decisão adequada. Sendo assim, aquele que se depara para gerir um conflito deve pesquisar e inferir se são externos ou internos, se são funcionais ou disfuncionais, se existem em razão da tarefa, de relacionamento ou de processo, quanto à relevância se são formais, informais ou não necessitam ser gerenciados, quanto ao nível do conflito se são Intrapessoal, Interpessoal, Intragrupo, Intergrupar, Intraorganizacional e ainda quanto ao seu conteúdo se tratam de conflito de interesses, cognitivos ou normativos. Se apropriando desses dados do conflito, no caso concreto, o gestor do conflito terá condições de tomada de decisões mais adequadas.

Segundo Freitas (2014, p. 84), “o líder exerce uma influência positiva durante a busca pela solução das diferenças, pois tem como objetivo gerir de forma adequada o processo, visando garantir que o acontecimento não comprometa o resultado organizacional.” O autor destaca que, nos embates organizacionais, a utilização da habilidade de negociação torna-se uma competência muito importante para a resolução destes casos, uma vez que esta procura minimizar diferenças, proporcionando um correto gerenciamento dos conflitos.

O gestor funciona como um mediador entre os colaboradores, para que estes consigam resolver seus conflitos. Corrobora com esta ideia Braga (1998, p. 144) ao dizer que “além de dar ordens aos seus liderados, o líder precisa saber negociar com os colaboradores como iguais, fora da estrutura hierárquica, porém com a capacidade de intervir, visando sempre à solução do problema”. Questões relacionados ao ambiente que rodeia as pessoas e às condições em que o

trabalho é realizado determinam como o indivíduo se sente em relação à sua empresa, por exemplo salário, benefícios, ambiente físico, entre outros aspectos que são administrados e decididos pela organização, quando são ótimos evitam insatisfação, quando são péssimos provocam insatisfação.

Figura 2 - Tipologia de Conflitos

TIPOS DE CONFLITOS...	O CONFLITO OCORRE QUANDO
De recursos escassos	Disputamos por algo que não existe suficientemente para todos.
De poder	Disputamos porque algum de nós quer mandar, dirigir ou controlar o outro.
De auto-estima	Disputamos porque meu orgulho pessoal se sente ferido.
De valores	Disputamos porque meus valores ou crenças fundamentais estão em jogo.
De estrutura	Disputamos por um problema cuja solução requer longo prazo, esforços importantes de muitos, e meios estão além de minha possibilidade pessoal.
De identidade	Disputamos porque o problema afeta minha maneira íntima de ser o que sou.
De norma	Disputamos porque meus valores ou crenças fundamentais estão em jogo.
De expectativas	Disputamos porque não se cumpriu ou se fraudou o que um esperava do outro.
De inadaptação	Disputamos porque modificar as coisas produz uma tensão que não desejo.
De informação	Disputamos por algo que se disse ou não se disse ou que se entendeu de forma errada.
De interesses	Disputamos porque meus interesses ou desejos são contrários aos do outro.
De atribuição	Disputamos porque o outro não assume a sua culpa ou responsabilidade em determinada situação.
De relações pessoais	Disputamos porque habitualmente não nos entendemos como pessoas.
De inibição	Disputamos porque claramente a solução do problema depende do outro.
De legitimação	Disputamos porque o outro não está de alguma maneira autorizado a atuar como o faz, ou tem feito ou pretende fazer.

Fonte: Redorta (2004).

Com consequências da falta de gestão de conflitos no ambiente de trabalho, caso não sejam trabalhados de forma correta, esses conflitos podem gerar diferentes consequências negativas para a empresa. Entre as principais consequências, a perda de produtividade é uma das mais preocupantes. Em longo prazo, a diminuição produtiva pode acarretar grandes prejuízos financeiros, paralisação dos trabalhos e até mesmo fechamento do negócio, cenário que nenhum empreendedor deseja para o seu investimento.

Além disso, há outros efeitos comuns quando a gestão não é bem-sucedida em contornar os conflitos de trabalho: surgimento de fofocas; inimizades; dificuldades de comando; perda de prestígio da empresa no mercado; processos contra a empresa. Com isso, entende-se que não há nada de positivo em negligenciar a gestão de conflitos no ambiente de trabalho. Quanto mais cedo o gerente trabalhar em uma solução, menores serão os danos para a organização. Em

relação ao conteúdo do cargo e natureza das tarefas, como o indivíduo se sente em relação ao seu cargo, abrange sentimentos de crescimento individual, por exemplo, o trabalho em si, a realização, o reconhecimento, a responsabilidade. Quando são ótimos provocam satisfação, quando são péssimos, evitam a satisfação.

## 2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DE CONFLITOS

Na última década, a ideia de inteligência emocional, ou EQ, tornou-se mais popular em todo o mundo. Infelizmente, poucas pessoas entendem o que o termo EQ realmente significa ou porque se tornou tão popular nos últimos anos. Muitos estudos científicos foram realizados ao longo dos anos e descobriu-se que a inteligência emocional é mais importante na vida do que a inteligência média medida pela escala de QI, pois pesquisas conduzidas por universidades americanas e europeias provaram que as respostas da inteligência comum respondem por menos de 20% de nossas realizações e sucessos na vida, enquanto os outros 80% dependem, exclusivamente, de nossa inteligência emocional (MORAIS, 2012).

Todos, de alunos a CEOs, são confrontados não apenas por suas próprias emoções, mas também pelas emoções de todos ao seu redor, ou seja, o modo como gerenciamos essas emoções têm um impacto significativo em como as outras pessoas nos percebem, bem como em nossa eficácia para realizar as coisas.

Quando se pode aumentar a inteligência emocional, pode se tornar mais bem equipado para responder às situações estressantes ao seu redor com um alto grau de maturidade para sustentar com maior eficácia e eficiência as tomadas de decisões dentro das organizações, possibilitando assim um diferencial competitivo dentro das organizações (MORAIS, 2012).

Conforme as investigações sobre o campo emocional foram avançando, foi conhecido que, em casos onde se trata de moldar decisões e ações, a emoção pesa tanto e às vezes muito mais do que a razão. Isso permite que haja uma distinção entre o cérebro emocional e o racional, fator que influencia no desempenho das pessoas, pois elas atuam conforme cada forma de inteligência estiver mais desenvolvida. Para que haja um equilíbrio, é preciso conciliar ambas as inteligências pois, desta maneira, as duas funcionam melhor (MORAIS, 2012).

A origem da palavra emoção traz em si o sentido de mover-se e afastar-se, indicando que qualquer emoção está propensa a uma reação. É uma forma real de se verificar que a emoção ocorre através da reação do corpo humano, ou seja, a emoção é muito mais que um sentimento, ela pode ser reconhecida, tal como diante de um sentimento de raiva, onde o

sangue flui para as mãos, os batimentos cardíacos aceleram-se, ou diante do medo, onde o sangue flui para as pernas preparando para a fuga (MORAIS, 2012).

Sobre o exposto, Goleman (2012) informa que o cérebro percebe as situações descritas como sinal de perigo e atua de maneira automática, preparando o corpo para lidar com aquilo que lhe causa medo. Este processo tem início ao primeiro sinal visual, o qual é levado da retina para o tálamo, onde é compreendido pelo cérebro. Boa parte desta mensagem segue para o córtex visual, para ser analisada, buscando o significado e uma resposta adequada. Caso a resposta obtida seja emocional, o córtex envia um sinal para a amígdala ativar os centros emocionais. Porém, a pequena parte restante da mensagem segue direto do tálamo para a amígdala, de maneira imediata, promovendo uma resposta mais emocional, antes mesmo que o processo descrito tenha sido realizado. Nisto consiste a ativação das emoções antes mesmo de se ter um raciocínio do que está ocorrendo, ou seja, agir por instinto.

Foi por meio de estudos realizados por neurocientistas que a amígdala foi descoberta e com ela o grande poder que as emoções exercem sobre o comportamento humano, dando início aos estudos sobre inteligência emocional (GOLEMAN, 2012). A expressão “inteligência emocional” pode ser descrita, de forma simplificada, como a habilidade de lidar com as emoções de forma inteligente. Segundo Goleman (2012, p. 337), trata-se da “capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

O ser humano é reconhecido pela sua incessante busca de realizações, o que significa que precisa investir em desenvolvimento, seja no campo pessoal ou profissional. Seja por um desejo intrínseco, ou algo advindo de fontes externas, é fato que muitas pessoas estão constantemente em busca de desafios, novidades, algo que desperte a sua motivação para conquistar, atingir objetivos. Contudo, nem sempre os indivíduos estão preparados emocionalmente para lidar com tais situações (MORAIS, 2012).

De acordo com Blount (2018), a Inteligência emocional, ou QE, refere-se à capacidade de identificar, compreender, usar e gerenciar emoções de maneira positiva para melhorar a comunicação, superar desafios, aliviar o estresse, ter empatia com os outros e neutralizar conflitos. O escopo da inteligência emocional é amplo e cobre uma variedade de aspectos na vida diária, como a forma como nos comportamos e interagimos uns com os outros. Quando se é emocionalmente inteligente, há maior capacidade de reconhecer o próprio estado emocional, bem como o estado emocional dos outros. Ter uma compreensão clara dos estados emocionais das pessoas ao seu redor pode ajudar a se relacionar melhor com elas, alcançar maior sucesso, formar relacionamentos mais saudáveis e levar uma vida mais satisfatória em geral.

Em comparação com o que conhecemos como quociente de inteligência ou QI, a inteligência emocional é considerada mais importante para alcançar o sucesso e a felicidade na carreira e na vida. Sua capacidade de ler e interpretar os sinais de outras pessoas e de responder a esses sinais de maneira adequada determinará, em última instância, até onde irá a busca pessoal e profissional de sucesso. É por isso que é essencial que se desenvolva uma alta inteligência emocional que ajudará a compreender, negociar e ter. Pesquisadores na área de inteligência emocional determinaram que existem cinco classes principais de habilidades associadas à inteligência emocional (BLOUNT, 2018).

Para Blount (2018), a autoconsciência é sua capacidade de reconhecer suas emoções e o impacto que elas têm, não apenas em seus pensamentos, mas também no comportamento. Por meio da autoconsciência, se começará a compreender os pontos fortes.

Já a autorregulação é sua capacidade de colocar comportamentos e sentimentos impulsivos sob controle e é outra parte crítica da inteligência emocional. Embora a autogestão não o impeça de sentir emoções, permite o quanto tempo dura um sentimento. Aprender a controlar as emoções de maneira saudável, adaptar-se às novas circunstâncias e cumprir compromissos são apenas alguns dos aspectos essenciais da autorregulação.

Existem várias técnicas que se pode usar para manter as emoções negativas como ansiedade, raiva e depressão sob controle. Alguns dos métodos incluem meditação e reformulação de situações sob uma luz mais positiva. A autorregulação envolve os seguintes atributos: Autocontrole; Confiabilidade; Consciência; Adaptabilidade e Inovação.

### 2.3 TIPOS DE CONFLITOS

De acordo com Robbins (2003), os tipos de conflitos mais comuns são os de relacionamento, de tarefa e de processo. O autor ressalta que os conflitos de relacionamento do tipo interpessoal podem acontecer por alguns motivos, que são: a forma como as pessoas e os grupos se relacionam; as diferenças entre idades, etnia e valores; a falta de recursos materiais e financeiros, os quais geram divergências de valores, que muitas vezes afloram nas interações de trabalho e geram conflitos. Já o conflito de tarefas está ligado ao conteúdo e às metas do trabalho, enquanto o conflito de processo refere-se à forma em que o trabalho ou função são desempenhadas.

Segundo Berg (2012), existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O conflito pessoal é como o ser humano lida consigo mesmo, são dificuldades, dissonâncias pessoais do indivíduo. Este conflito pode levar o indivíduo a determinados estados

de estresse e atrito dentro das organizações. O conflito interpessoal é o que decorre entre duas ou mais pessoas, e tem relação com a base cultural de cada indivíduo, que compartilham ambiente e atividades sendo, segundo os autores, o tipo mais comum. O conflito organizacional é o resultado das dinâmicas organizacionais, que estão em constante mudança, muitas delas externas à empresa, e não é estabelecido em sistema de princípios e valores pessoais.

Chiavenato (2014, p. 389) afirma que existem vários tipos de conflitos, dentre eles o conflito interno e o conflito externo. O interno, ou intrapessoal, é de ordem pessoal, e o externo diz respeito a vários níveis: “envolve vários níveis: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional”, havendo três níveis de gravidade: o conflito percebido, quando as partes percebem a existência de conflito; o experienciado, em que o conflito gera sentimentos antagônicos entre as partes, porém não declarados; e o manifestado, quando o conflito é declarado, evidente. Para o autor, “como o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções.”

## 2.4 NÍVEIS DE CONFLITOS

Um conflito pode se dar entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas. O conflito de gerações, que vem sendo corriqueiro em nosso século por estamos em uma geração em que os mais jovens e os mais velhos trabalham juntos e possuem visões diferentes de como lidar com cada situação, acontece com o choque entre as gerações mais novas e as mais antigas, por exemplo: pessoas nascidas entre a década de 40 e de 60 costumam ficar muitos anos em uma única empresa e geralmente têm estabilidade emocional, pessoas dessa geração têm dificuldade em entender algumas atitudes das gerações mais novas e têm resistência a mudanças, gerando assim um conflito com a nova geração, acostumada com a tecnologia e com pessoas que querem resultados rápidos.

Já o conflito Intrapessoal ocorre dentro do próprio indivíduo, como lida com si mesmo, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo que podem se manifestar, por exemplo, quando há um desacordo entre as tarefas desempenhadas. Também foi observado que o conflito interpessoal, que ocorre quando há divergências entre dois ou mais indivíduos, pode ocorrer por diferenças individuais, algumas limitações de recursos, diferenças de personalidade, crenças, atitudes e experiências.

O conflito Intragrupo ocorre entre membros do mesmo grupo, e pode ocorrer quando os membros da equipe têm diferenças nos estilos e de personalidades e comunicação. Esse conflito é considerado inevitável devido a dois fatores básicos da organização: a competição

por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz dos departamentos.

Entende-se que o conflito Intraorganizacional ocorre entre as organizações. As empresas procuram dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a um conflito, porém o conflito funcional age de forma construtiva apoiando os objetivos do grupo, estimulando a criatividade e inovação e melhorando o desempenho de todos os envolvidos. Já no Conflito Disfuncional esses conflitos dificultam a comunicação e atrapalham o desempenho do grupo.

No que diz respeito à eficácia pessoal, tem que se estar no melhor estado interior para se obter maior eficácia e eficiência nas tomadas de decisões e, assim, obter um diferencial competitivo dentro das organizações, pois pesquisas indicam que o bom humor possibilita a criatividade e os melhores resultados na resolução de problemas, obtendo assim melhor flexibilidade mental nas tarefas do dia a dia em equipe.

A autoestima elevada, inteligência emocional, sucesso na vida pessoal e profissional estão diretamente relacionados à gestão de conflitos, pois um sujeito de sucesso dificilmente chega a essa condição se não tiver um bom autoconceito, atitudes de autovalorização e uma boa inteligência emocional, porém se observou que, para cada indivíduo, o sucesso e a realização pessoal podem ter definições bem particulares.

Se constatou que um indivíduo com boa estima e inteligência emocional pode estabelecer planos e metas, e mesmo se algumas delas não forem alcançadas, ele não se abate, pois sabe que nem tudo pode ser alcançado, haverá uma aceitação racional, sem desvalorização, e esta atitude também pertence aos indivíduos com bom conceito pessoal e maturidade emocional para resolver seus conflitos internos e externos.

Negociação é um processo de comunicação que busca uma base comum de interesses entre duas ou mais partes do conflito, a fim de mover as pessoas de uma posição inicial divergente, levando-as a conversar e a buscar um acordo entre si. A negociação através de uma comunicação eficaz é a primeira instância da tentativa de resolução dos conflitos, pois, uma vez diante de uma solução que atenda a ambas as partes, o conflito está resolvido, sendo essa a proposta para futuros trabalhos e pesquisas.

## 2.5 CONFLITOS INTRAGRUPAIS

Trabalhar com as pessoas e construir uma equipe nem sempre corre de acordo com o planejado, e desta premissa nasce a necessidade de um líder ter a sabedoria para administrar

possíveis desentendimentos. Entretanto, é de suma importância que esta figura de autoridade e influência saiba reconhecer quais conflitos podem ser prejudiciais e quais irão contribuir para o progresso da organização.

Segundo Dorecki (2017), o conflito é um desacordo sobre uma questão que pode desencadear disputas e até mesmo guerras; no entanto, pode gerar soluções e ser sinônimo de evolução. Esta incompatibilidade pode ocorrer entre países, instituições, grupos ou organizações. Em última análise, é um processo essencial para a evolução humana e a transformação da sociedade. A determinação do progresso ou regressão só pode ser definida pela forma como o problema foi conduzido e por seus resultados.

Pode-se dizer que existem divergências sobre a questão da compreensão do papel do conflito em grupos, já que existem três pontos de vista apresentados por Robbins (2010), sobre este tópico, entretanto, discutiremos apenas a visão orientada para a resolução. Ele apresenta a importância de resolver produtivamente os desacordos que surgem naturalmente no ambiente organizacional, já que o conflito organizacional faz parte da vida cotidiana. O foco está em reduzir os efeitos negativos do conflito e preparar as pessoas para lidar com ele, desenvolvendo estratégias para criar uma discussão aberta para resolvê-lo.

A definição de conflito de Robbins (2010), afirma que é um processo que começa quando se percebe que uma pessoa pode ser afetada negativamente em uma área que é considerada importante para ela. Ela descreve o momento em que os limites de interação são excedidos. Podemos mencionar alguns conflitos: incompatibilidade de objetivos, diferenças na interpretação dos fatos, desacordos baseados em expectativas comportamentais, etc. Finalmente, a definição é suficientemente flexível para incluir todos os níveis de desacordo, desde o mais sutil até o mais explícito.

Há certas condições citadas por Chiavenato (2014), que precedem os conflitos, estas são quatro, onde a primeira se refere à ambiguidade de papéis, onde as pessoas sentem uma falta de clareza quanto às expectativas que a empresa tem sobre o comportamento de seus funcionários no ambiente organizacional. Também temos metas concorrentes, o que se refere ao período em que a empresa começa a crescer fortemente e há cada vez mais uma divisão de trabalho, o que resulta em grupos na mesma empresa tendo metas aparentemente incongruentes.

Chiavenato (2014), ensina que os antecedentes do conflito são recursos compartilhados, como as organizações têm recursos limitados, qualquer limite excedido por um grupo ou setor da empresa na obtenção de recursos resultará em outro grupo que terá que abrir mão de alguns dos seus. Finalmente, a última é a interdependência das atividades, onde um grupo depende do trabalho de outro grupo para realizar seu trabalho, uma vez que tudo na organização está

interligado. Entretanto, quando esta interdependência é muito expressiva, ela pode ser prejudicial para a empresa como um todo.

Segundo Chiavenato (2010), quatro condições precedem o conflito: ambiguidade de papéis - onde os objetivos não estão bem definidos; objetivos concorrentes - com diferentes metas e objetivos individuais e/ou coletivos, tornando a percepção incompatível; recursos compartilhados - divisão e realocação dos recursos necessários; e interdependência de atividades - onde uma depende da outra para atingir seu objetivo. Montana e Charnov (2010), descrevem o conflito organizacional como sendo estimulado por diferenças nas metas, competição por recursos, falhas na comunicação, má interpretação das informações, desacordos sobre padrões de desempenho e estrutura organizacional. Vecchio (2008), acrescenta que as principais fontes de conflito são falhas de comunicação, com informações incorretas ou distorcidas, fatores estruturais, referentes ao tamanho da organização, participação e poder hierárquico e formas de remuneração, e o comportamento de indivíduos, que têm valores e percepções diferentes. Assim, o autor ressalta que estas condições prévias se referem à percepção da situação pelo indivíduo. No episódio do conflito, o comportamento das partes envolvidas requer uma resolução, o que desencadeia resultados positivos para a empresa.

O conflito organizacional tornou-se um fenômeno organizacional cada vez mais importante (Rahim, 2001). Ao discutir o conceito de conflito organizacional, podemos considerar o nível inter-organizacional ou o nível intra-organizacional, dependendo do qual adotamos. O conflito intra-organizacional pode ser dividido em quatro níveis: intra-individual, que ocorre dentro do indivíduo, interpessoal, que ocorre entre indivíduos, intragrupo, que ocorre entre membros de um grupo, e intergrupo, que ocorre entre grupos. De uma perspectiva intra-organizacional, nos concentramos neste documento no conflito intragrupo.

O conflito intragrupo tornou-se uma realidade incontornável nas organizações. O reconhecimento do conflito como um processo inerente e inevitável no contexto organizacional levou a uma grande quantidade de pesquisas sobre o assunto. De fato, existem inúmeros estudos destinados a compreender suas origens, natureza e efeitos sobre a vida organizacional. Como resultado do crescente interesse da comunidade científica no estudo do conflito, surgiu uma multiplicidade de definições do conceito.

Tedeschi, Schlenker e Bonoma (1973), definem o conflito como um processo interativo no qual os objetivos de um indivíduo são, em certa medida, incompatíveis com os comportamentos e objetivos de outro indivíduo.

Como podemos ver, todas as definições de conflito aqui mencionadas tendem a se referir a conceitos centrais como incompatibilidade, irreconciliabilidade, incapacidade de alcançar

objetivos e redução da eficácia do grupo. Portanto, é fácil entender a confusão conceitual entre as noções de conflito e concorrência. A competição envolve um choque de objetivos entre as partes, de modo que a probabilidade de uma delas atingir um objetivo diminui quando a probabilidade da outra parte aumenta. Esta é uma situação de ganhar-perder. Em contraste, em uma situação de conflito, vencer pode significar "vencer juntos". O conflito não resulta necessariamente de interesses incompatíveis, pois a coexistência de diferentes ideias, opiniões e pontos de vista sobre um objetivo comum pode tornar-se conflituosa (Dimas, 2007).

Nas palavras de Dimas (2007), conflito é definido como uma divergência de perspectivas, entendida como causando tensão por pelo menos uma das partes envolvidas em uma determinada interação. A definição apresentada assim engloba três características centrais de uma situação de conflito: interação, divergência e tensão percebida.

Após estudos sobre conflito intragrupo, Jenh (1994) apresentou uma escala capaz de medir as duas dimensões teoricamente propostas do conflito intragrupo (tarefa e relacionamento), chamada Escala de Conflito Intragrupo (ICS). Esta escala possui 5 itens sobre conflito de tarefas e 4 itens sobre conflito de relacionamentos.

No Brasil, Martins, Guimarães e Oliveira (2005), construíram e validaram a Escala de Conflito Intragrupo (ICS) que também avalia as duas dimensões relacionadas ao conflito intragrupo. O primeiro fator, conflito relacional, consiste em cinco perguntas com respostas do tipo Liker e um alfa igual a 0,81, e o segundo fator avalia o conflito de tarefas através de quatro itens, com um alfa igual a 0,77.

## 2.6 ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DE CONFLITOS

Para Martinelli e Almeida (1997), planejar uma negociação é essencial para indicar a meta ideal, definindo os limites aceitáveis que serão usados para atingir uma meta satisfatória. O planejamento aumenta a possibilidade de se chegar a um acordo e diminui a possibilidade de se chegar a um acordo com margens negativas. Segundo Mello (2007), há quatro estratégias de negociação: a estratégia de petição, a estratégia de cooperação, a estratégia de relacionamento e a estratégia de indiferença.

O planejamento de uma negociação serve para caracterizar as realizações e os obstáculos que serão encontrados durante qualquer processo de negociação, para determinar os objetivos e os limites pelos quais a negociação pode passar a fim de se chegar a um acordo adequado. Qualquer negociação deve ser planejada levando em conta todos os fatores envolvidos. O planejamento deve explorar o processo de negociação, comunicação, tempo,

poder e informações necessárias para atingir os objetivos desejados (MACHADO; MARTINELLI; GHISI, 2006).

Martinelli e Almeida (1998, p. 27) afirmam que:

Existem "cinco tipos básicos de estratégias possíveis no processo", que são a estratégia de evitar [...] tende a conduzir a negociação para uma situação de perda; a estratégia de acomodação [...] o negociador procura ganhar a todo custo; e estratégia competitiva [...] o negociador procura ganhar a todo custo, o que tende a levar a uma negociação ganha-perde; a estratégia colaborativa [...] tanto o relacionamento como os resultados são priorizados, o que leva a uma negociação ganha-ganha; e a estratégia de compromisso [...] quando as partes não conseguem alcançar uma boa colaboração, mas, mesmo assim, preferem alcançar certos resultados e/ou preservar o relacionamento.

De acordo com Saner (2004), ele considera que a negociação deve seguir as cinco posições básicas mencionadas acima, a saber: evitar (perder-perder-perder), acomodação (perder-ganhar), concorrência (ganhar-perder), colaboração (ganhar-ganhar) e compromisso (concessão). A definição da posição mais apropriada para cada negociação deve ser feita pelo negociador antes de cada negociação.

Figura 3 - Estratégia de Compromisso



Fonte: Saner (2004).

Na gestão de conflitos, devemos ter em mente a palavra-chave "negociação". O conceito de negociação é a forma de alcançar determinados objetivos através de acordos, em situações em que existem interesses comuns, complementares e opostos, gerenciando conflitos, diferenças e antagonismos de interesses, ideias e posições (SANER, 2004).

Podemos mencionar alguns estilos de gerenciamento de conflitos, tais como "forte domínio", onde a relação "ganha-perde" é invertida, outro modelo seria "trabalhar em

conjunto", neste modelo o mais importante é a relação "ganha-ganha", quando ambas as partes estão em uma posição confortável. A gestão de conflitos é de grande importância nas relações industriais nas organizações públicas. O conflito é inevitável; quanto maior a organização, maior a tendência a gerar conflito.

A forma pela qual os gestores públicos identificam e gerenciam situações de conflito se reflete diretamente nas consequências, que podem ser positivas ou negativas para a organização e para as outras pessoas envolvidas no conflito. A fim de gerenciar conflitos com sucesso, são necessárias várias habilidades para uma gestão de conflitos eficaz (CHIAVENATTO, 2010).

Diagnosticar a natureza do conflito: quando confrontado com um conflito de grupo ou individual, é necessário verificar se o problema é relevante para nós e que consequências ele pode ter. Verificar as fontes do conflito: interesses, valores, diferenças. Saber se a outra parte será capaz de desenvolver uma relação de negociação (CHIAVENATTO, 2010).

Determinar o problema interpessoal ou organizacional e sua base é o primeiro passo para a resolução de conflitos. Envolver-se no conflito: as partes devem ser livres e dispostas a resolver o conflito. Nesta fase é importante que as partes digam o que gostariam que a outra parte fizesse, para dizer objetivamente o que a outra parte fez com elas. Ao abordar claramente a razão do conflito, será possível encontrar uma solução mutuamente satisfatória.

Ouvir: isto significa prestar atenção aos sentimentos e emoções, assim como ao conteúdo. A melhor maneira de negociar um conflito é escutar ativamente, ou seja, parar de pensar em seu próprio ponto de vista e entender o do outro. Esta é uma habilidade difícil, porque quando se está em conflito, é preciso ouvir o ponto de vista da outra pessoa. Esta é uma habilidade difícil porque, quando estamos emocionalmente envolvidos, tendemos a defender nosso ponto de vista (SANER, 2004). Solução de problemas: todas as soluções possíveis devem ser consideradas e ponderadas. Todos os participantes devem se sentir livres para apresentar suas soluções, mesmo que não as conheçam. Eles devem mostrar uma atitude ativa, evitando que a solução seja decidida pela votação, devem colocar suas críticas e dúvidas sobre a mesa.

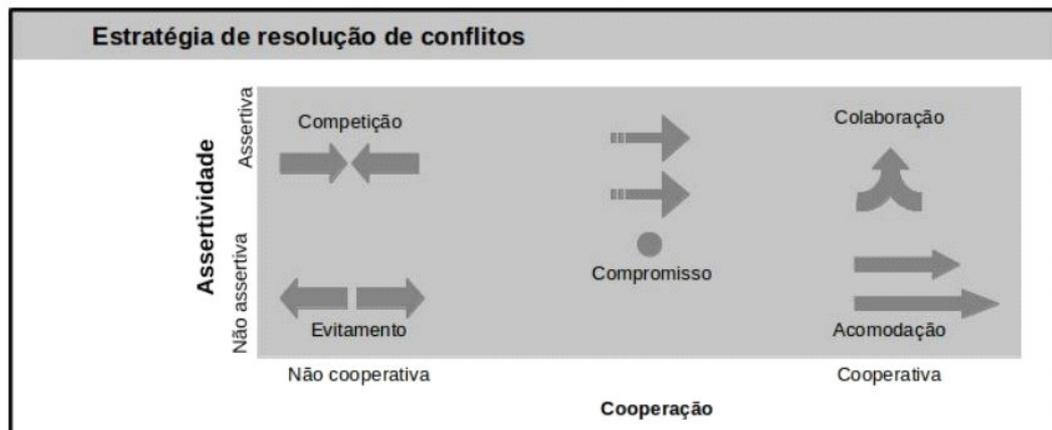
Para administrar um conflito organizacional, um dos seguintes estilos pode ser usado, de acordo com Chiavenato (1999): Estilo de prevenção: consiste em evitar o conflito. É usado quando o problema é trivial, quando não há chance de vencer o conflito, quando leva tempo para obter informações ou quando um conflito pode ser desvantajoso; Estilo de acomodação: visa resolver pontos de discordância menores e deixar problemas maiores para depois; Estilo competitivo: consiste em liderança autoritária, usada quando uma decisão tem que ser tomada rapidamente ou quando uma decisão impopular tem que ser tomada; Estilo comprometido: usado quando as partes envolvidas aceitam perdas e ganhos para todos os envolvidos; um estilo

colaborativo: usado em uma situação de ganho/ganho, pois todos os interesses podem ser unidos em uma solução maior; e um estilo cooperativo: usado em uma situação de ganho/ganho, pois todos os interesses podem ser unidos em uma solução maior.

De acordo com Robbins, Judge, Sobral (2010), estratégias para a resolução de conflitos se modificam por duas explicações, a primeira se refere a natureza da situação, isto é, enfatiza que as pessoas racionalizam as estratégias conforme a situação, a segunda se refere a tendência individual para aplicar determinada estratégia. A estratégia de resolução de conflitos é influenciada por dois tipos de preocupações: 1) Com interesses próprios; 2) Com interesses dos outros. De acordo com os autores, eles expõem o modelo de interesses duais onde procuram interpretar duas dimensões mencionadas anteriormente em termos psicológicos, destacando dois aspectos, o grau de assertividade, onde uma das partes busca atender os interesses da outra, e o grau de cooperação, onde uma das partes busca atender os seus próprios interesses. Do cruzamento de tais dimensões, é possível verificar cinco estratégias para a solução de conflitos: 1) Competição (assertiva e não cooperativa); 2) Colaboração (assertiva e cooperativa); 3) Evitação (não assertiva e não cooperativa); 4) Acomodação (não assertiva e cooperativa); 5) Compromisso (posição intermediária entre as duas dimensões).

Nas palavras de Robbins, Judge, Sobral (2010), as intenções estratégicas dos indivíduos podem sofrer alterações no decorrer de um conflito se houver entendimento do ponto de vista do outro ou quando respondem emotivamente ao comportamento dos outros indivíduos. Os autores remetem a pesquisas que apontam que os indivíduos possuem disposições básicas para gerenciar conflitos usando uma das cinco estratégias de resolução de conflitos que foram relacionadas anteriormente, e que existem tendências em usá-las.

Figura 4 - Estratégias de Resolução de Conflitos



Fonte: Robbins, Judge, Sobral (2010, p. 442)

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho, na sua parte metodológica de pesquisa é composto, quanto ao seu objetivo, como pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva é aquela que busca estabelecer relações entre variáveis. Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos.

O método de pesquisa foi bibliográfico, uma vez que este tipo de pesquisa perpassa todos os momentos do trabalho acadêmico, sendo utilizada em todas as pesquisas como base para a compilação dos materiais como livros, artigos científicos, dentre outros. A pesquisa bibliográfica é aquela efetuada a partir de materiais já elaborados, sendo que a sua principal vantagem, de acordo com Gil (2008, p. 50), “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem se torna importante quando o problema de pesquisa requer dados dispersos, como no presente estudo.

No que se refere a técnica de abordagem é classificada como pesquisa quantitativa. Para Knechtel (2014), ele descreve que este é um modo específico de pesquisa que trabalha em problemas de âmbito social ou humano. Este modo específico baseia-se na avaliação de uma teoria, miscigenada por variáveis e dados quantificados e registrados em números apresentados de forma estatística para determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. Desata forma, a pesquisa quantitativa, pode ser empregada para quantificar indicadores socioeconômicos, preferências e comportamentos dos indivíduos.

Este método procura explicar os resultados da pesquisa em números, para que a classificação e organização sejam feitas usando os métodos estatísticos, transformando assim todas as informações em números. Um de seus objetivos é dar valor quantitativo aos dados e dar maior extensão aos resultados da pesquisa para a população alvo, em suma, este método é a pesquisa estruturada. Nesta abordagem, as crenças e valores pessoais não são considerados como fontes de autoridade no processo científico (GÜNTHER, 2006).

### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Vergara (2000, p. 50), descreve que “População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.”

Carmo e Ferreira (1998, p. 191) definem a população “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm, obviamente, uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outro conjunto de elemento.”.

Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 27), a população é “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”.

A pesquisa foi aplicada com 11 colaboradores da organização, sendo duas concursadas, do sexo feminino, com 15 anos de serviço e ensino superior completo; dois contratados, do sexo feminino e masculino, com 8 e 9 anos de serviço e ensino superior completo e pós-graduação; e sete terceirizados, sendo a maioria do sexo feminino, com 4 anos de serviços prestados, com escolaridade que varia do ensino médio ao ensino superior.

O universo da pesquisa contou com um número de 31 colaboradores de uma organização pública localizada na cidade de João Pessoa – PB, os colaboradores respondentes prestam serviço nos setores de protocolo e secretária geral do órgão.

A mostra foi composta por 11 colaboradores, todos eles responderam o questionário que possui 18 questões, as 9 primeiras perguntas fizeram referência aos conflitos percebidos entre o grupo de respondente, às outras 9 foram perguntas referente aos conflitos entre colaborador e seu líder.

Segundo Malhotra (2001, p. 301), “amostra é um subgrupo de uma população, selecionado para a participação no estudo. Utilizando-se aí características amostrais, chamadas estatísticas, para efetuar inferências sobre os parâmetros populacionais.”

Levando em consideração perfil da população estudada e a estratégia para a coleta de dados, optou-se nesta pesquisa a utilização do método de amostragem não probabilístico intencional.

Segundo Marotti (2008) amostra não probabilística é quando o pesquisador não sabe qual é a probabilidade de que um elemento da população tem de pertencer à amostra, o mesmo autor classifica como sendo intencional pois há a seleção de um subgrupo da população que com base nas informações disponibilizadas pode ser considerado representativo de toda a população.

Para Cooper e Schindler (2003, p. 172), a amostragem não probabilística intencional “[...] é a amostragem por julgamento na qual há o interesse em estudar apenas os tipos de sujeitos selecionados.”

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No presente trabalho será utilizado o método da pesquisa de campo para coleta de dados. O interesse pela pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições, entre outros. É um procedimento reflexivo e crítico da busca de respostas para problemas ainda não solucionados. Consiste em observar, questionar como os fatos ocorrem, segundo uma visão analítica, concluindo uma estatística, seguindo uma estratégia.

Através da coleta de dados, podemos interpretar e tirar conclusões a respeito de diversas áreas, conhecendo seus problemas, formulando uma solução para os novos fatos e suas relações diante de uma determinada problemática. Para realizar uma pesquisa de campo é necessário passar por vários estágios, sendo que estes vão nos estabelecer as diretrizes de todo o trabalho.

Para isto, no presente trabalho, será utilizado o questionário contendo questões fechadas para serem assinaladas pelo entrevistado, contendo a presença do pesquisador. Tais questionários possuem 18 perguntas relacionadas a conflitos de tarefa e conflitos de relacionamento/afetivo, as questões foram enunciadas contendo uma frequência de: 1- Nenhum; 2-Pouco; 3- Moderado; 4-Muito; 5-Muitíssimo.

Para a coleta dos dados, utilizou-se a escala de Conflitos Intragrupais (ECI) de Jehn (1994) adaptada no Brasil por Martins, Guimarães e Oliveira (2006), a qual contém nove questões, e a escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinados (ECSS) de Jehn (1994) validada por Martins et al. (2007), a qual contém nove questões. Os questionários foram aplicados de forma presencial na organização estudada, a coleta dos dados ocorreu durante o mês de setembro de 2022. O instrumento para a coleta de dados utilizado, se propõe a medir quais os tipos de conflitos são mais presentes nas organizações.

As principais vantagens da utilização desta metodologia são: Os questionários são eficientes a nível de custos; a praticidade de preenchimento; os resultados podem ser avaliados de forma mais dinâmica e rápida e possibilidade de se manter o anonimato dos respondentes.

### 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados será feita a categorização das respostas coletadas. Segundo Gomes (2004, p. 70), “a palavra categoria, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Essa palavra está ligada à ideia de classe ou série”. A categorização é uma das operações lógico-matemática que construímos desde nossos primeiros anos de vida. Observamos dados da realidade empírica na medida em que construímos categorias cognitivas. Da mesma forma, na análise dos dados de nossas pesquisas, as categorias nos ajudam a organizar, separar, unir, classificar e validar as respostas encontradas pelos nossos instrumentos de coleta de dados.

Para categorizar os dados da sua pesquisa, inicialmente, foi feita a leitura completa do seu corpus de análise. Depois, foram feitos destaques no corpo do texto a ser analisado. Foram realçados trechos ou partes consideradas importantes para responder às questões a respeito do tema. Depois disso, foram resumidas as partes destacadas em palavras, que possam expressar o sentido da sua análise. Tais palavras (ou pequenas frases) constituem as categorias iniciais de análise.

Conforme já explicado na metodologia, a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário. Devido ao objetivo do trabalho, não foram feitas perguntas com o intuito de identificação do respondente, como idade e sexo, ou qualificação e experiência profissional. Em seguida, para uma análise mais completa, dividiu-se a análise das respostas em dois grupos: a) perguntas relacionadas com as dinâmicas dos grupos/equipes; b) perguntas relacionadas com as dinâmicas existentes entre o colaborador e seu líder direto.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Em relação à primeira pergunta, as respostas recolhidas mostram que, no que se refere à equipe, a decisão de que há conflito é quase unânime. Nenhum funcionário discordou sobre a existência destes, porém a divisão ficou demonstrada em relação à frequência da ocorrência destes conflitos, conforme pode ser observado no gráfico 1:

Gráfico 01: Existência de conflito emocional entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho.

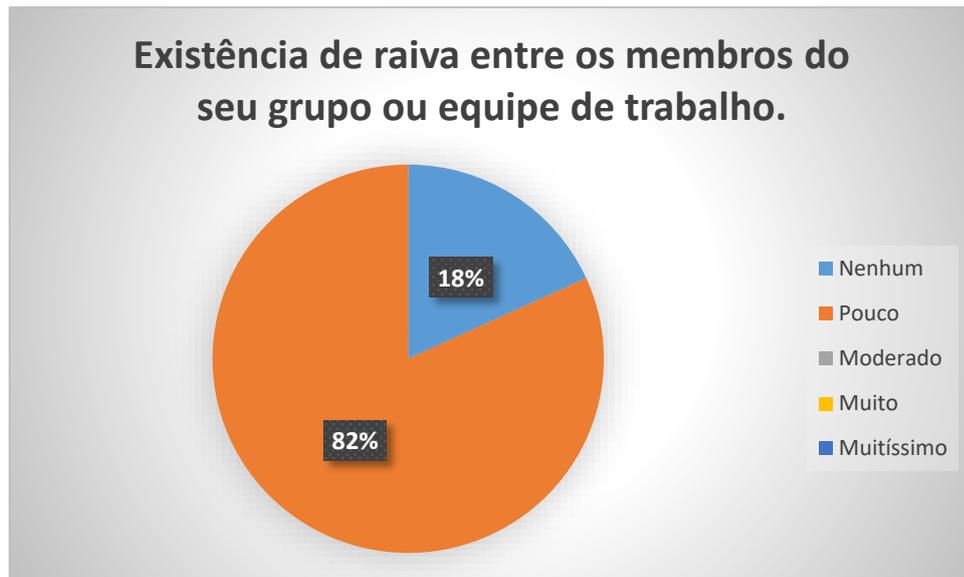


Fonte: Elaboração Própria (2023).

No primeiro gráfico, 45,5% dos respondentes responderam que há “Muitos” conflitos, 45,5% respondeu como “Moderado” e 9% responderam “Pouco”.

Com esta análise, verificou-se a existência de conflitos, é possível perceber a presença do conflito emocional, e que é bem difícil estabelecer relações profissionais nas organizações sem a presença do conflito. De acordo com Burbridge (2012), uma organização operará sem conflito se for composta por um indivíduo que tome todas as decisões e implemente sozinho. Mas, nesse caso, não haverá organização nenhuma. Uma organização composta por “pesos mortos” também pode operar sem conflito.

Gráfico 2: Existência de raiva entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho.

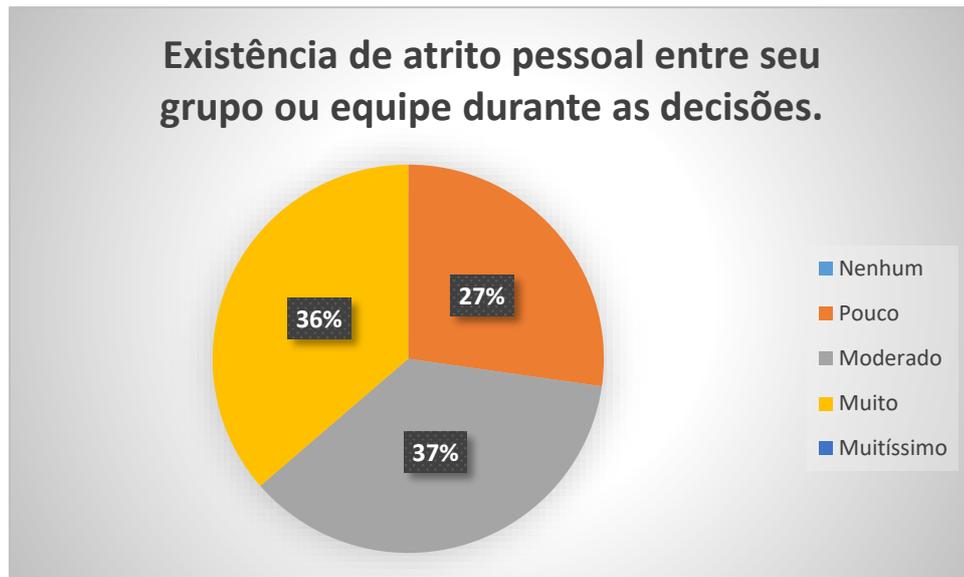


Fonte: Elaboração Própria (2023).

No segundo gráfico, ao serem perguntados sobre a existência de raiva entre os membros do grupo ou equipe de trabalho, 82% dos respondentes relataram “pouco” e 18% informaram que não existe raiva entre eles.

De acordo Robbins (2002, p. 372) “podemos definir conflito, portanto, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afetada, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante.” O aspecto negativo do conflito traz a ideia de que ele pode interferir em muitas reações diferentes dentro da organização. Revela essencialmente que as organizações estão principalmente preocupadas com suas metas e objetivos em termos de tarefas, responsabilidades e outras atividades. São nestes processos que surgem situações de conflito, mas o conflito também pode ter força positiva que reforça os objetivos do grupo e promove o bom desempenho, a criatividade, o aumento da motivação e a mudança construtiva.

Gráfico 03: Existência de atrito pessoal entre seu grupo ou equipe durante as decisões.



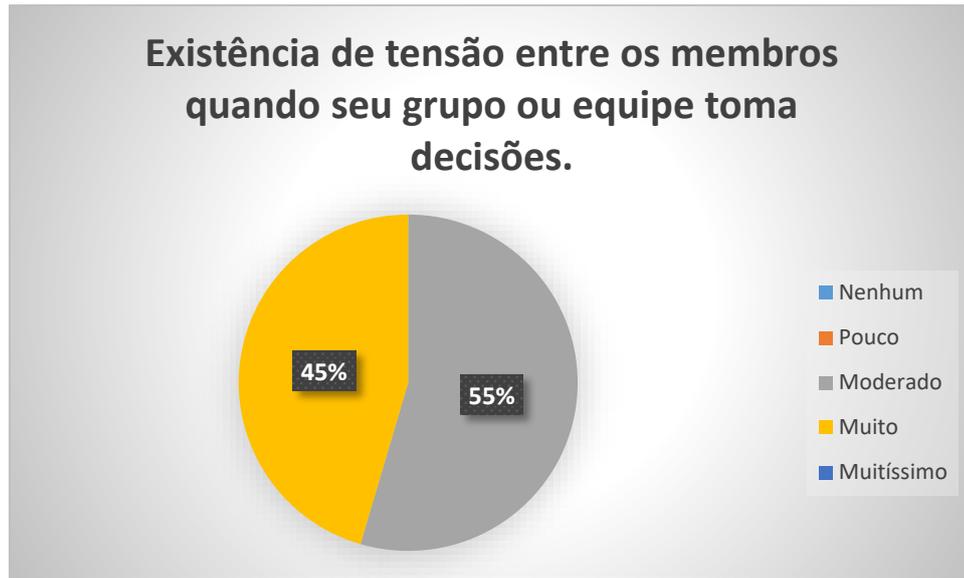
Fonte: Elaboração Própria (2023).

No terceiro gráfico, ao serem perguntados sobre a existência de atrito pessoal entre seu grupo ou equipe de trabalho. Apenas 36% dos respondentes afirmaram que a existência de atrito pessoal, os outros 64% dos respondentes, assinalaram que os conflitos não deixam de existir na organização, porém são moderados e poucos.

De acordo com Berg (2012), "O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional ". Os conflitos entre colegas ocorrem em qualquer empresa, quando as pessoas trabalham juntas durante um longo período de tempo, as discordâncias são inevitáveis. Entretanto, se as diferenças não forem bem tratadas, as carreiras das pessoas envolvidas serão severamente afetadas, assim como a produtividade da empresa como um todo.

Há maneiras de acalmar e até mesmo prevenir e evitar conflitos no trabalho. Para isso, o gestor, como figura de liderança, precisa ter algumas cartas na manga e desenvolver algumas habilidades. Seguindo, perguntou-se sobre os conflitos na tomada de decisões, que se mostram mais presentes:

Gráfico 04: Existência de tensão entre os membros quando seu grupo ou equipe toma decisões.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 04 é possível perceber o oposto do gráfico anterior; apesar de haver pouco conflito pessoal entre os membros da equipe, 45% dos respondentes informam que há conflitos nos momentos de tomada de decisão, 55% responderam que o nível de tensão entre eles é moderado.

Para Dimas (2007), o conflito é divergência de perspectivas, entendida como causando tensão por pelo menos uma das partes envolvidas em uma determinada interação. A definição apresentada assim engloba três características centrais de uma situação de conflito: interação, divergência e tensão percebida.

Os conflitos são frequentemente causados por opiniões e posições opostas, tensões competitivas, lutas pelo poder, orgulho, ego, inveja, diferenças de desempenho, ou mesmo porque a pessoa não está tendo um bom dia ou está passando por problemas que impactam em sua socialização.

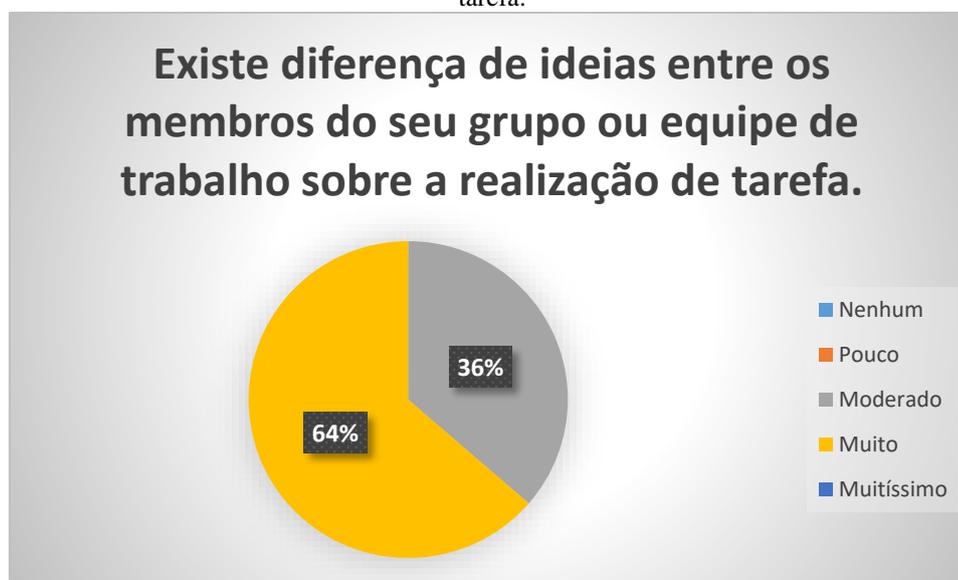
Em vista do exposto acima, podemos resumir os problemas em três grupos principais: negligência do clima organizacional, problemas de comunicação e dificuldade em controlar as emoções. Deve-se ressaltar que o conflito não é um confronto. As opiniões contrárias são importantes para o desenvolvimento de ideias, produtos, serviços e resultados.

As mudanças também geram conflitos porque perturbam a rotina e muitas vezes tiram as pessoas de sua zona de conforto. Portanto, tudo depende de como as pessoas lidam com esses diferentes pontos de vista ou como essas mudanças são comunicadas a elas.

Ao analisar estas respostas, é possível concluir que os entrevistados estão cientes de que

decisões coletivas e consensuais devem ser tomadas, e que situações de conflito fazem parte do ambiente empresarial; portanto, é necessário administrar adequadamente os conflitos para permitir que os funcionários cresçam e amadureçam.

Gráfico 05: Existe diferença de ideias entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho sobre a realização de tarefa.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 05, quando perguntados sobre diferença de ideias entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho, 64% responderam que a ocorrência é muito alta, apenas 36% responderam informando que o nível é moderado, indicando que existe muita diferença de ideias entre eles a respeito da realização de suas tarefas. As situações de conflito mais comuns são: diferença de ideias, competição entre colegas e falta de comunicação. As causas dessas situações mencionadas, segundo a pesquisa, são: falta de comunicação; concorrência desleal/favoritismo; e falta de empatia na tomada de decisões. Estes fatores são relevantes para a literatura, pois, segundo Chiavenato (2012), os conflitos surgem da relação entre os indivíduos, devido a várias condições, que podem estar relacionadas à diferenciação de atividades, recursos compartilhados, atividades interdependentes e ambiguidade de papéis. Em relação à competição com pares, pessoas com personalidades competitivas, impacientes e dinâmicas devem ser vistas como exibindo atitudes competitivas entre pares, mesmo quando isso não ocorre, como apontado por Hitt et al. (2011).

O conflito deve ser visto como um resultado inevitável do ambiente de negócios, porém o autor afirma que quando bem administrado, pode gerar resultados positivos, sem afetar a eficácia e o desempenho dos funcionários, conforme observado por Chiavenato (2012), também

relata os fatores que causam conflito, afirmando que a organização do ambiente, autoridade e liderança, comunicação, personalidade e a história e evolução do desempenho dos funcionários muitas vezes provocam conflitos internos.

Gráfico 06: Existe diferença de ideias entre os membros do seu grupo ou equipe, num processo decisório.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 6, ao serem perguntados sobre a diferença de ideias entre os membros do seu grupo ou equipe, 64% dos respondentes responderam que “muito” e apenas 27% responderam que “moderado”, 9% responderam muitíssimo, ou seja, nenhum deles negou a existência destes conflitos. De acordo com Dimas (2007), O conflito não resulta necessariamente de interesses incompatíveis, pois a coexistência de diferentes ideias, opiniões e pontos de vista sobre um objetivo comum pode tornar-se conflituosa.

As respostas a estas perguntas podem ser positivas no sentido de que os funcionários tentam resolver conflitos quando eles surgem, ou seja, como parte do processo de tomada de decisão. Se houver constante discussão e troca de ideias nesta fase, isso pode significar que os membros da equipe não se abstenham de discutir questões importantes.

Gráfico 07: Existência de choque de personalidade existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 7, quando perguntados sobre o choque de personalidade existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho, 73% dos entrevistados responderam que a ocorrência é moderada, sendo apenas 18% dos respondentes responderam “muito”, 9% descreveram que existe “pouco”.

A personalidade é uma característica psicológica única de cada ser humano, que caracteriza à sua maneira de agir, pensar, sentir e ser. Chiavenato (1994), descreve a personalidade como a integração de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa.

As diferenças entre funcionários, além de afetar o ambiente de trabalho e a coexistência de pessoas, também podem afetar a produtividade da empresa. Quando um projeto é realizado em equipe e as pessoas envolvidas não têm um bom relacionamento, é provável que seja mais difícil para todos chegar a um consenso, o que pode atrasar a entrega do trabalho. Além disso, uma pessoa que leva mais tempo para completar tarefas precisará de mais tempo para terminá-las.

No trabalho, como em outras situações cotidianas, as pessoas precisam aprender a se dar bem, mesmo que haja diferenças. E devido à quantidade de tempo gasto juntos, é natural que pequenos conflitos possam surgir. Portanto, para evitar problemas maiores, estejam abertos para entender o perfil um do outro o mais completamente possível, a fim de obter o melhor um do outro.

Colocar-se no lugar do outro, desenvolver sua inteligência emocional, fazer críticas e

sugestões sem se ofender, mas também estar ciente de quando sua própria personalidade pode ser irritante, são dicas que podem ser úteis ao perceber a influência da personalidade no ambiente de trabalho.

Assim, é possível perceber que há uma explicação plausível para a presença de conflitos: a diferença de fatores como idade, sexo, tempo de serviço e escolaridade, pode ser observado na tabela abaixo:

Tabela 1: Perfil dos Respondentes.

<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Escolaridade</b>
<b>Concursado 1 = 47 anos</b>	<b>Feminino</b>	<b>15 anos de serviço</b>	<b>Superior completo</b>
<b>Concursado 2 = 51 anos</b>	<b>Feminino</b>	<b>15 anos de serviço</b>	<b>Superior completo</b>
<b>Contratado 1 = 36 anos</b>	<b>Feminino</b>	<b>8 anos de serviço</b>	<b>Superior completo</b>
<b>Contratado 2 = 40 anos</b>	<b>Masculino</b>	<b>9 anos de serviço</b>	<b>Pós-graduação</b>
<b>Terceirizada 1 = 27 anos</b>	<b>Feminino</b>	<b>4 anos de serviço</b>	<b>Ensino superior completo</b>
<b>Terceirizada 2 = 30 anos</b>	<b>Feminino</b>	<b>4 anos de serviço</b>	<b>Ensino médio completo</b>
<b>Terceirizada 3 = 28 anos</b>	<b>Feminino</b>	<b>4 anos de serviço</b>	<b>Ensino superior em andamento</b>
<b>Terceirizada 4 = 35 anos</b>	<b>Feminino</b>	<b>4 anos de serviço</b>	<b>Ensino superior completo</b>
<b>Terceirizada 5 = 24 anos</b>	<b>Feminino</b>	<b>4 anos de serviço</b>	<b>Ensino superior em andamento</b>
<b>Terceirizada 6 = 22 anos</b>	<b>Feminino</b>	<b>4 anos de serviço</b>	<b>Ensino médio completo</b>
<b>Terceirizado 7 = 26 anos</b>	<b>Masculino</b>	<b>4 anos de serviço</b>	<b>Ensino superior completo</b>

Fonte: Elaboração Própria (2023).

Portanto, é importante saber lidar com pessoas com diferentes formas de pensar, origens pessoais, interesses e medos para permitir um ambiente saudável e segurança psicológica dentro da equipe. Conhecendo os perfis, formamos equipes de maneira mais complementar e assertiva, otimizando a atividade e a linha de produção.

Finalizando, então, a análise das respostas dadas em relação à dinâmica existente entre os grupos, analisou-se que a divisão de tarefas também é fonte de conflitos.

Agora, passamos a analisar os resultados referente à diferença de opinião entre os integrantes do grupo em relação às tarefas e atividades.

Gráfico 08: Existe diferença de opinião entre os membros do seu grupo ou equipe em relação às tarefas e atividades.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 8, os participantes respondem se existe diferença de opinião entre eles em relação às tarefas e atividades, a maioria dos entrevistados 64% responderam que o nível é moderado, 27% dos respondentes informaram que existe muita diferença e 9% responderam que existe pouca diferença de opinião no tocante às tarefas e atividades.

Os conflitos são uma parte normal do dia a dia da organização, e o gestor pode usá-los de forma legítima para provocar mudanças que sejam necessárias, no entanto nunca deveriam ocorrer em consequências de falta de diálogo ou de conhecimento de meios alternativos para sua resolução (BURBRIDGE 2012).

Gráfico 09: Existe discordância de opinião entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho sobre as tarefas.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 9, 64% dos respondentes informam que há “muita” discordância de opinião entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho, os outros 36% responderam que é moderado. Ou seja, nenhum deles nega a ocorrência destes conflitos.

A ambiguidade de papéis e a diferenciação estrutural também foram identificadas como condições para gerar conflitos. Schermerhorn et al (1999), afirmam que, em algumas empresas, as situações que geram a probabilidade de conflito são chamadas de condições antecedentes.

Neste estudo, Chiavenato (2010) citou a ambiguidade, as metas concorrentes e a interdependência de tarefas, os recursos compartilhados e a estrutura da empresa como condições antecedentes para o conflito. Os quatro primeiros se referem à interdependência, pois as metas e objetivos não estão bem definidos e os recursos são realocados para tarefas que requerem outras áreas para serem concluídas. A estrutura da empresa refere-se a características pessoais, em oposição a características organizacionais.

Através da análise dos dados obtidos a partir da aplicação do questionário, fica claro que o conflito pode ser tanto positivo quanto negativo, geralmente causado por falhas de comunicação entre funcionários, criando problemas relacionais entre colegas, o que prejudica a motivação e aumenta o nível de estresse dentro da equipe. A análise também mostra que a grande maioria das empresas se concentra na solução de problemas através da compreensão de suas causas, que em muitos casos são devidas à interdependência ou objetivos concorrentes.

Passamos agora à análise das respostas ao segundo conjunto de perguntas, na qual é percebido que os conflitos emocionais são muito baixos, em comparação com as respostas

referentes às dinâmicas de grupo. Em outras palavras, pode-se observar que, quando a dinâmica envolve apenas duas pessoas, há menos conflitos:

Gráfico 10: Existe conflito emocional entre você e seu chefe.



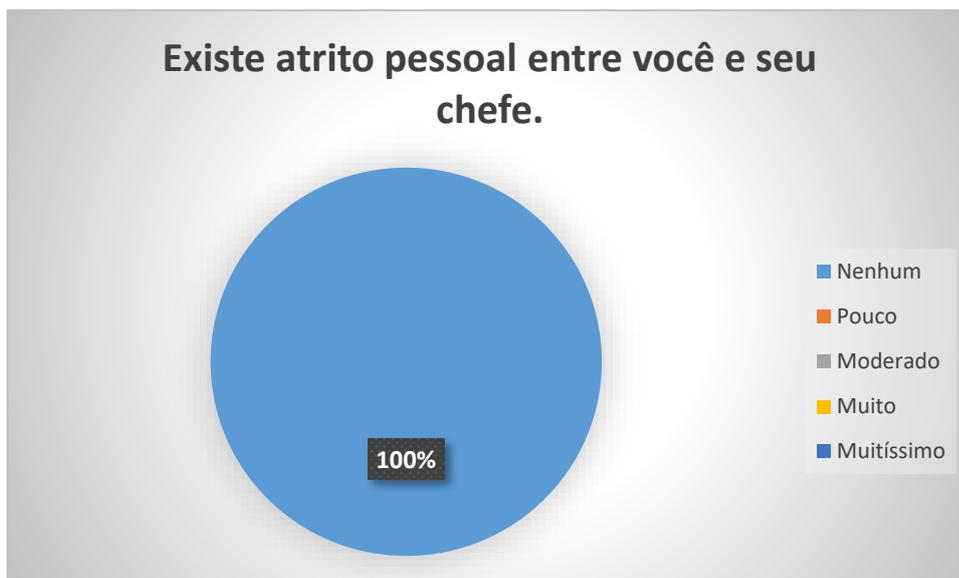
Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 10, ao serem perguntados sobre a existência de conflito emocional entre o líder e subordinado, 46% responderam que o nível de conflito emocional é moderado, 36% responderam que existe muito conflito emocional e 18% responderam que existe pouco conflito entre chefe e subordinado.

O relacionamento líder e subordinado é muito importante, de acordo com Chiavenato (1997, pág. 156), “O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo pode envolver sentimentos de aceitação entre ambos, confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimentos de desconfiança, de reprovação, falta de lealdade e de amizade entre ambos.”

Em algumas empresas o relacionamento entre líderes e subordinados não é muito agradável, assim como mostra o gráfico acima, 36% dos respondentes concordam que existe conflito emocional entre eles, o fato é que estas relações às vezes complicadas, podem atrapalhar o trabalho da equipe e o produto final entregue pela empresa.

Gráfico 11: Existe atrito pessoal entre você e seu chefe.



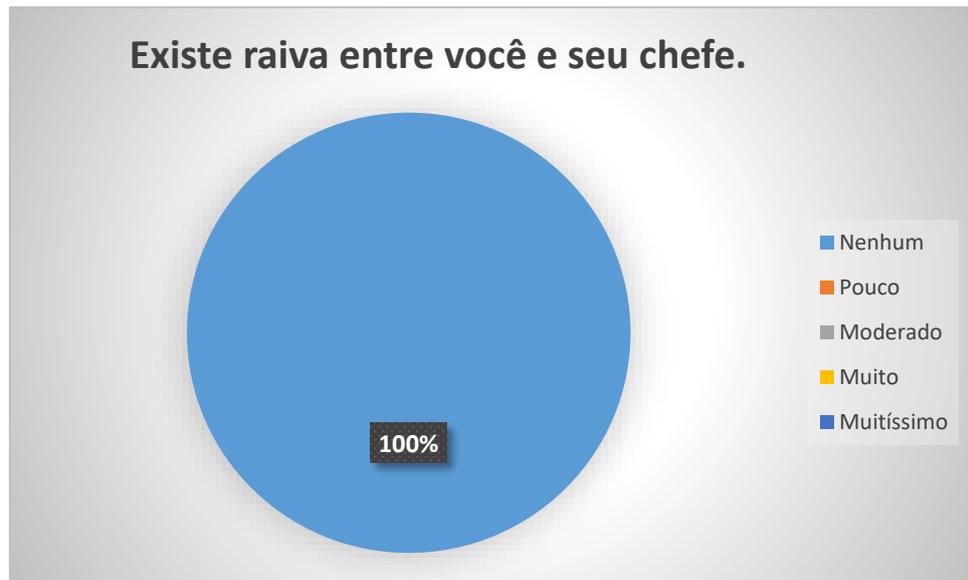
Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 11, perguntou-se sobre a existência de atrito pessoal entre o funcionário e seu líder direto, onde 100% dos respondentes afirmaram que esse tipo de conflito não existe dentro da empresa. Por exercer uma posição de poder sobre os demais colaboradores, muitas vezes há uma tendência em querer evitar problemas com a chefia por parte dos funcionários, sobretudo questões e atritos pessoais, que podem acabar prejudicando a produtividade no ambiente organizacional e também colocar em risco a posição do colaborador. Desse modo, como existe uma hierarquia, e isto é um fator de relevância na organização, muitos funcionários podem acabar aceitando determinadas situações que lhe são desagradáveis por receio de perder seu emprego.

As respostas às perguntas do segundo bloco mostram que para que a relação entre o líder e o subordinado seja bem-sucedida, o líder deve ser um bom ouvinte e um bom comunicador. Assim, evitar seu chefe não apenas impedirá o conserto de um problema de relacionamento como o impacto do tempo perdido com ele provavelmente também será negativo para o seu desempenho no trabalho.

Um bom líder deve ser humilde, saber que tem seus defeitos e qualidades, que também é humano e que não é melhor do que ninguém (em sentido pessoal).

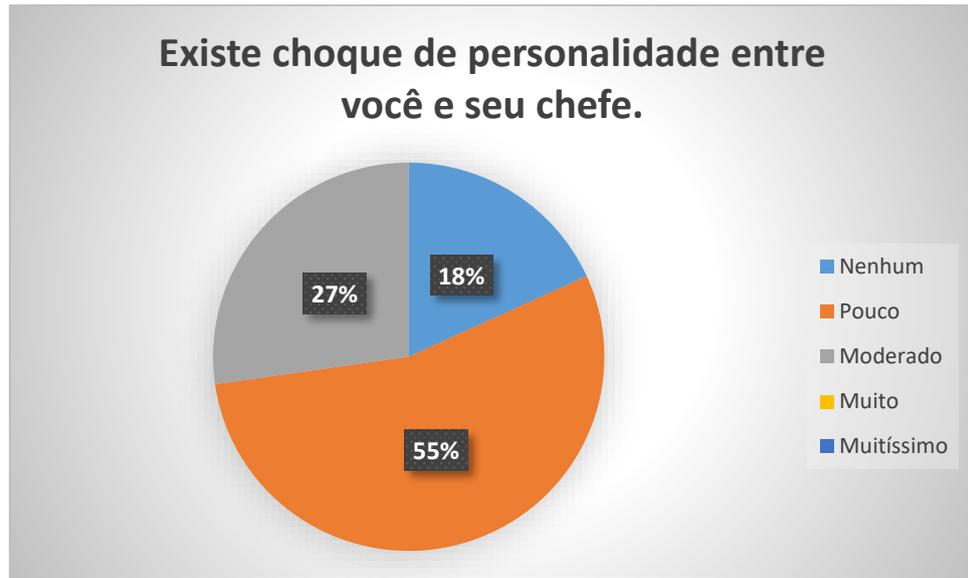
Gráfico 12: Existe raiva entre você e seu chefe.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 12, quando perguntados sobre a existência de raiva entre o colaborador e o seu líder, 100% responderam que não existe raiva, não existem ressentimentos ruins entre membros da equipe e seu líder. Seguindo o mesmo entendimento da questão anterior, a posição hierárquica da chefia na organização tem um grande peso nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Os colaboradores, com receio de que haja alguma represália sobre o seu cargo, podem acabar evitando situações que venham a desencadear sentimentos de raiva e irritação com os seus superiores. E mesmo se existir esse sentimento, também pode haver uma tendência a omitir e esconder dos demais colaboradores tais situações para evitar conflitos.

Gráfico 13: Existe choque de personalidade entre você e seu chefe.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 13, quando perguntados se existe choque de personalidade entre você e seu líder, 55% deles respondem que “pouco”, 27% “moderado” e 18% dizem que “nenhum”. A diferença de personalidade pode ser um fator relevante para o surgimento de conflitos entre colaboradores e líderes. Personalidades opostas atuando no mesmo setor e nas mesmas tarefas podem resultar em conflitos na medida em que o modo de realização do trabalho será diferente para cada uma. Por exemplo, indivíduos com personalidade mais metódica, que preferem analisar diferentes cenários de forma cautelosa antes de tomar uma decisão, podem ter sérios conflitos com pessoas de personalidade mais impulsiva, que optam por tomar decisões de maneira mais rápida sem pensar muito. Esses tipos de conflitos podem comprometer o andamento das tarefas e afetar as relações no ambiente de trabalho.

Líderes e chefes diferem em suas escolhas, personalidades e atitudes, o que pode influenciar as pessoas com quem eles trabalham. De acordo com Maxwell (2008, p. 232), “o chefe dirige os funcionários, confia na autoridade, inspira medo, refere-se a si mesmo sem a equipe e determina quem é o culpado pelo fracasso”.

O líder, por outro lado, treina seus funcionários, confia na boa vontade, inspira entusiasmo, refere-se à equipe e a si mesmo para trabalharem juntos, e resolve falhas. O exercício da liderança pressupõe o empoderamento dos liderados, o que consiste em uma maneira de abdicar da autoridade que existe nos indivíduos e conduzir esse poder à materialização de efeitos esperançosos para a instituição (BLANCHARD, 2011).

Gráfico 14: Existe desacordo de ideias entre você e seu chefe.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 14, quando perguntados sobre desacordo de ideias entre você e seu líder, 55% respondem “pouco”; 36% respondem “moderado” e 9% respondem “muito”. É comum existirem desacordos de ideias entre os colaboradores de uma equipe e a sua chefia, pois cada indivíduo possui sua percepção sobre um determinado assunto de acordo com as suas crenças, valores e experiências. No entanto, essas divergências podem possibilitar o surgimento de diferentes pontos de vista sobre uma decisão ou resolução de um determinado problema no ambiente de trabalho, o que pode ampliar a visão da equipe sobre aspectos que ainda não haviam considerado antes e permitir um maior compartilhamento de ideias e soluções.

É necessário entender que nem sempre a discordância de ideias entre líder e subordinado é algo ruim para a organização. De acordo com Cardoso; Estrela (2018), A diferença de opinião entre o chefe e o subordinado nem sempre é algo negativo, muitas das vezes pode trazer benefícios e auxiliar na tomada de decisões.

Gráfico 15: Existe diferença de opinião entre você e seu chefe.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 15, quando perguntados sobre a existência de diferença de opinião entre subordinado e seu líder, 80% responderam “pouco” e apenas 20% responderam “moderado”. As divergências de opinião frequentemente estão presentes no ambiente de trabalho, visto que as diferentes experiências vivenciadas e o conhecimento que cada um possui fazem com que os colaboradores tenham percepções variadas sobre a tomada de decisões, a realização de tarefas, a resolução de problemas, os procedimentos adotados nas rotinas, entre várias outras questões que envolvem o ambiente organizacional. Numa organização, essas divergências de opiniões podem desencadear conflitos, na medida em que um colaborador apresenta dificuldade em aceitar a opinião do outro, acreditando que apenas a sua perspectiva é válida.

É importante entender que sempre pode haver discordância entre pessoas do mesmo grupo de trabalho, entre líderes e subordinados, mas é necessário estabelecer limites ao discordar de algo, pois quando um conflito se instala em determinado ambiente, há de se encontrar um modo de resolvê-lo, de administrá-lo para que não venha a se tornar um problema de ordem maior. Segundo Berg (2011), para administrar conflitos, faz-se necessário avaliar quais as estratégias mais adequadas para cada evento que se apresenta, considerando-se os prejuízos que estes porventura possam representar.

Gráfico 16: Existe tensão entre você e seu chefe na tomada de decisões.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 16 foi questionado sobre a tensão entre o superior e o subordinado na tomada de decisões. 36% responderam que havia pouca tensão, 28% muito e 36% moderadamente. Verifica-se que uma parcela considerável de colaboradores afirma que existe muita tensão com a chefia no momento da tomada de decisão. O comportamento adotado pelo líder nesse processo pode influenciar na postura e na relação dos demais colaboradores com o seu superior. Por exemplo, se um gestor tomar as decisões estratégicas da empresa de maneira unilateral, sem levar em consideração as opiniões e contribuições da sua equipe, há uma grande chance dos funcionários não se sentirem importantes e, com isso, não serem muito engajados com o trabalho, o que pode acabar gerando tensões e conflitos entre os colaboradores e a chefia.

Esta tensão entre superior e subordinado ocorre devido à relação profissional estabelecida entre as partes (MARQUES, 2014). As frequentes relações conflituosas entre superiores e subordinados comprometem a harmonia existente e as relações estabelecidas. Além disso, eles podem desencadear uma desmotivação profissional (CASTRO, 2015). Os resultados mostraram a frequência dos conflitos existentes entre superior e subordinado, sendo os conflitos relacionados às tarefas os mais frequentes, especialmente em termos de diferenças de opinião.

Gráfico 17: Existe discordância de opinião entre você e seu chefe sobre a execução das tarefas.



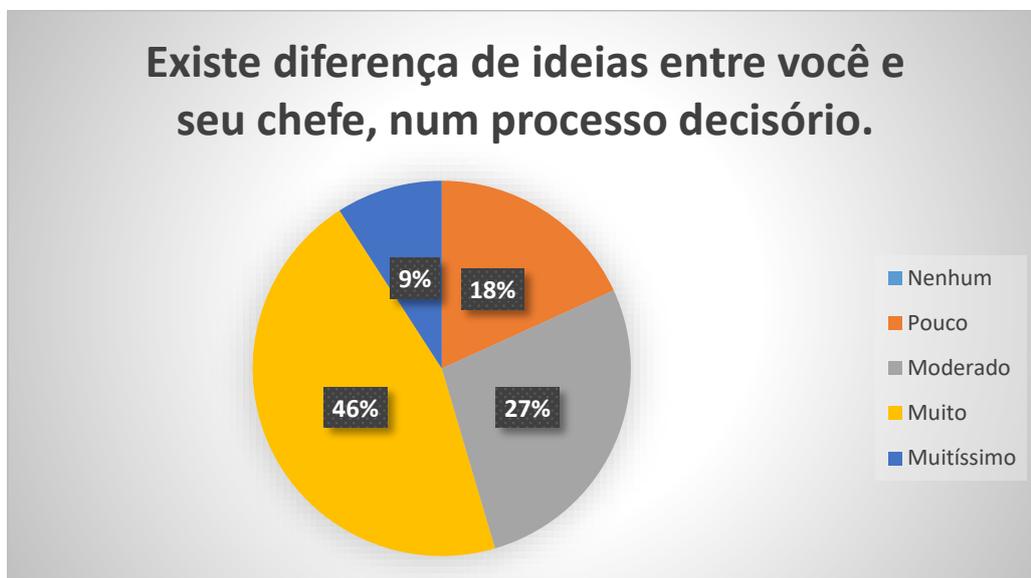
Fonte: Elaboração Própria (2023).

No gráfico 17 foi perguntado em relação ao grau de desacordo de opinião em relação às tarefas, verificou-se que 27% afirmou que havia pouca discordância, 27% respondeu que havia muita discordância e 46% respondeu que havia discordância moderada, esta informação identificou que a maioria dos conflitos entre supervisor e subordinado ocorre por causa da tarefa e não por causa das relações interpessoais. Nota-se que a maioria dos respondentes afirmaram que existe discordância moderada e elevada com a chefia em relação à execução das atividades no ambiente de trabalho. Sendo o objetivo da empresa entregar resultados de maneira sólida e eficiente, muitos chefes podem acabar adotando uma postura mais controladora com a equipe em relação ao desenvolvimento das tarefas, e isso pode acabar gerando discordância de opiniões que podem gerar conflitos entre chefe e subordinados. É importante que os colaboradores possam certa autonomia na execução das suas atividades, pois um líder com uma atitude muito dominadora pode gerar tensões entre a equipe, o que pode comprometer a produtividade.

Deve-se observar que os conflitos relacionados às tarefas podem ser considerados funcionais para o grupo, pois estimulam a competitividade (ROBBINS, 2005). Entretanto, dada a constante necessidade de relações interpessoais mais empáticas entre superiores e subordinados, é necessário que os gerentes sejam mais acessíveis, tanto em termos de comunicação como na forma como administram. Os resultados corroboraram as posições de Simões e Nascimento (2011), sobre a falta de mecanismos de gestão de conflitos na gestão

pública, e a necessidade de prestar atenção a esta questão nestas organizações.

Gráfico 18: Existe diferença de ideias entre você e seu chefe, num processo decisório.



Fonte: Elaboração Própria (2023).

Por fim, podemos verificar no gráfico 18, quando respondidos sobre diferença de ideias entre o subordinado e seu chefe, num processo decisório, 46% deles respondem que “muito”, 27% “moderado”, 18% dizem que “pouco” e 9% responderam que “nenhum”.

Pode-se observar que a maioria dos funcionários afirmaram que há muita diferença de ideias com o chefe no processo decisório, indicando que não há muita concordância entre a equipe e a liderança na tomada de decisão. Quando o processo decisório é realizado de maneira colaborativa, as ideias e pontos de vista dos demais colaboradores são levadas em consideração, mostrando, assim, que as contribuições dos funcionários são importantes e significativas para as atividades da empresa. Por outro lado, se a chefia toma as decisões baseada apenas nos seus valores e as ideias da equipe não são consideradas em questões decisivas da organização, é possível que ocorram conflitos entre os subordinados e seus superiores e, desse modo, o clima organizacional, bem como a produtividade, são negativamente afetados.

É necessário que o processo decisório seja realizado de maneira mais assertiva, assim o líder consegue impulsionar os colaboradores a alcançarem bons resultados incluindo-os em decisões relevantes para a empresa e lhes dando autonomia, fazendo com que se produza um maior engajamento entre a equipe.

A partir da análise dos dados verificou-se onde se encontra o maior nível de conflitos entre os colaboradores e seu líder, eles afirmam que em algum momento já se envolveram em

algum tipo de conflito na organização, pode-se perceber que existe maior incidência de conflitos no tocante às tarefas desenvolvidas pelos colaboradores e seu superior, porém percebemos que não só existe o conflito de tarefa, mas também o conflito relacionado a relacionamento/afetivo, como mostram os dados coletados.

Para a resolução do conflito e, atendendo o terceiro objetivo de estudo, descrevemos algumas estratégias: 1) Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, esta estratégia propõe que os colaboradores coloquem de lado suas metas pessoais e trabalhem em grupo para encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses de todos. 2) Compromisso: posição intermediária entre as duas dimensões, nesta estratégia ambas as partes se disponibilizam a abrir mão de algo para solucionar o conflito. 3) Acomodação: não assertiva e cooperativa, esta estratégia é definida pela disposição de uma das partes em conflito, onde o indivíduo deixa de lado seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. 4): Evitação: essa estratégia refere-se a retirada e ignorância face à situação conflitante. Quando ambos evitam o conflito, todos falham em satisfazer seus próprios interesses, assim como os interesses dos outros envolvidos. Um dos maiores desafios encontrados nas organizações ou outro grupo que envolvam pessoas, é conseguir administrar os conflitos que podem ocorrer. Muitos gestores ainda não conseguem entender que conflitos também podem ser um sinal de competência dos integrantes da equipe.

A compreensão do conflito é extremamente importante para a situação ser produtiva, para isso o gestor necessita seguir técnicas como a negociação para que se possa juntar todas as pessoas envolvidas no conflito sem a interferência de terceiros, identificando assim os itens causadores da discórdia e com isso o gestor poderá tentar resolver os conflitos.

A partir da análise dos dados verificou-se que existe conflito entre os colaboradores em si, eles afirmam que em algum momento já se envolveram em algum tipo de conflito na organização, percebe-se que a incidência de conflitos é tanto relacionado ao conflito de relacionamento/afetivo, quanto relacionado às tarefas que são desenvolvidas por eles, ao analisar os conflitos existentes entre líder e colaborador, o conflito de tarefas é mais frequentes entre eles, mas também existe a incidência do conflito de relacionamento, mas este tipo de conflito se mostra menor comparado ao de tarefa, conforme mostra os dados coletados acima.

É importante entender que não é possível utilizar apenas uma estratégia neste processo para gerir o conflito, pois existem situações diferentes durante o processo de comunicação interpessoal e considerando a diversidade dos colaboradores, medidas diferentes podem ser tomadas pelos membros para resolver tais conflitos na organização. Todavia, como foi mencionado por Moscovici (1996), as táticas como colaboração e compromisso, são as mais

adequadas para gerir conflitos tais conflitos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os conflitos interpessoais são praticamente inevitáveis em qualquer tipo de organização. Os conflitos organizacionais podem dificultar a execução dos objetivos da organização, resultando em desperdício de energia, tempo, desrespeito às metas e objetivos estabelecidos, provocando nas pessoas envolvidas um posicionamento que os seus interesses pessoais, fiquem acima dos da organização. Porém, o conflito também pode ter efeito positivo quando funcionam como catalisadores para atingir metas, quando ele é utilizado de forma a permitir debate, ajudando a estabilizar e integrar as relações interpessoais, manter o nível de motivação para inovações e mudanças e os conflitos permitindo a expressão de reivindicações.

A partir da análise das respostas obtidas no questionário, foi observado que a maioria dos respondentes já haviam experimentado alguma forma de conflito e que eles consideravam que esses conflitos poderiam afetar diretamente o serviço prestado pela organização. Entretanto, também se constatou que os mesmos entrevistados acreditam que uma boa gestão de conflitos traz benefícios que ajudam a enfrentar os desafios que as pessoas são expostas no dia a dia da organização.

Outro resultado observado é que o conflito, se deixado sem solução, interfere na vida das pessoas envolvidas, na organização e no serviço que é prestado. Conflitos resultam em perda de recursos, tempo e produtividade, deixando a organização frágil e exposta, mas se bem administrado, ele pode aumentar o desempenho e as oportunidades de crescimento.

Após a análise dos resultados, é possível verificar que a maioria dos entrevistados declarou que já havia algum tipo de mal-entendido no grupo de trabalho. O conflito pode ser um fator de estresse, cujo foco pode levar a um desconforto desejado entre os funcionários. O gerente pode tentar demonstrar à equipe que certos interesses são compartilhados por todos e que o conflito pode trazer benefícios, tais como estimular a inovação e evitar um processo de estagnação no grupo.

Pode-se perceber que esta pesquisa atingiu todos os objetivos específicos. Em relação ao primeiro objetivo, que se refere à identificação dos conflitos intragrupais de relacionamento e de tarefas entre os membros da equipe, podemos entender, através das análises dos gráficos, que os conflitos de tarefas são identificados com mais frequência e intensidade entre os grupos de trabalho. Porém, os conflitos de relacionamento não ficaram despercebidos, pois nota-se que além dos conflitos de tarefas entre as equipes também existe conflito de relacionamento entre

eles. No que se refere ao segundo objetivo, que se relaciona ao conflito de relacionamento e de tarefas entre líder e seus subordinados, podemos identificar que também há uma maior incidência e expressividade de conflitos de tarefa entre superior e subordinados, conforme os dados apresentados pelos gráficos. Além disso, também se verifica a existência de conflitos de relacionamento entre chefe e colaboradores. O terceiro objetivo também foi atingido, quando foram propostas estratégias para a gestão de conflitos, que consistem em: colaboração, compromisso, acomodação e evitação. Sendo assim, a pesquisa conseguiu atingir todos os seus objetivos específicos, conseqüentemente atingindo o seu objetivo geral que é investigar a existência de conflitos intragrupais entre supervisor e subordinados.

O perfil dos entrevistados mostra a existência de diferenças de ideias e opiniões que estão presentes nas organizações. Portanto, é necessário respeitar e valorizar essas diferenças, procurando construir a partir das habilidades individuais de cada colaborador.

Chegamos à conclusão de que, na visão de grande parte dos colaboradores, o chefe pode influenciar no surgimento de conflitos no ambiente de trabalho. Considerando que cada indivíduo possui suas próprias crenças, valores e experiências, as ideias e opiniões dos colaboradores quanto à execução das tarefas, à tomada de decisão e às demais atividades pertinentes ao funcionamento da empresa podem apresentar divergências às ideias e opiniões dos seus colegas e do seu superior no ambiente organizacional.

Cabe aos gestores, mas também ao setor de recursos humanos, intervir, esclarecer e orientar os colaboradores para uma visão abrangente da organização.

Os resultados mostraram que os chefes possuem a capacidade de gerenciar conflitos de grupo e tentar envolver os funcionários na solução de problemas. Os gestores devem entender a situação de conflito a fim de encontrar a melhor maneira de administrá-los, de acordo com os resultados que a organização deseja alcançar.

Finalmente, esta pesquisa ajudou a compreender a relevância da questão e também procurou contribuir para futuras pesquisas e atualizar a comunidade científica sobre o assunto. Deve-se notar também que os estudos não devem parar aqui, pois este tópico e metodologia é de grande importância para o mundo acadêmico e para ajudar o serviço público com ferramentas científicas que demonstrem a eficácia da boa gestão de pessoal.

## REFERÊNCIAS

- BRAGA, Gerson Douglas. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Fiocruz: 1998. Disponível em: <<http://www.static.scielo.org/scielobooks/q3zt8/pdf/brag-9788575412527.pdf>>. Acesso em: 25 setembro. 2022.
- BLANCHARD, O. **Macroeconomia**; Rio de Janeiro: Pearson Brasil, 2011.
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2011.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BLOUNT, Jeb.; **Inteligência Emocional em Vendas: como os super vendedores utilizam a inteligência emocional para fechar mais negócios**. Autêntica Business, 2018.
- CARMO, H., FERREIRA, M. M. (1998). **Metodologia da Investigação - Guia para Auto-aprendizagem**. Lisboa: Universidade aberta.
- CASTRO, R. **Gestão de pessoas e conflitos no trabalho**. Clube de Autores, 2015.
- CARDOSO, C.I.X.S.; ESTRELLA, W.M.A.M. **Conflitos no ambiente das instituições públicas um estudo bibliométrico de produções acadêmicas nacionais entre 2010 e 2014**. Revista Práticas em Gestão Pública Universitária. V. 2, n. 1, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**, 3ª Edição, São Paulo, MakronBooks, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIMAS, Isabel Cristina Dórdio; LOURENÇO, Paulo Renato; MIGUEZ, José. **(Re) Pensar os conflitos intragrupais**: desempenho e níveis de desenvolvimento. Psicologia, Lisboa, v. 21. 2007. Disponível em: <https://goo.gl/BqwZgz>. Acesso em: 18 novembro. 2022.

DORECKI, André Cristiano. Resolução Pacífica de Conflitos. Curitiba: Editora Intersaberes, 2017.

FREITAS, Dante Bonetti. **Liderança**. Valinhos: 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Lisboa: Temas e Debates, 2012.

GOMES, Romeu. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). Pesquisa Social. 23.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

GUNTHER, H. (2006) **Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa**: esta é a questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa, 22 (2), 201-210.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKINSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

JEHN, K. A. (1994). **Enhancing effectiveness**: an investigation of advantages and disadvantages of valued based intragroup conflict. International Journal of Conflict Management, 5, 223-238.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: A Multiplicação do Talento Humano. Rio Grande do Sul: José Olympio, 1996.

MARTINS, M. C. F., GUIMARÃES, V. F. & OLIVEIRA, M. C. **Adaptação e validação fatorial da escala de conflitos intragrupais**. Trabalho apresentado no II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Brasília, DF, 2005.

MAROTTI Juliana et al. **Amostragem em pesquisa clínica**: tamanho da amostra. Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo, 2008 maio-ago; 20(2): 186-94.

MAXWELL, J. C. **Você Nasceu para Liderar**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: planejamentos execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e análise e interpretação de dados. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINELLI, D. P; ALMEIDA, A. P. Conflito o que é e como entende-lo. In: **Negociação e Solução de Conflitos**: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINELLI, Dante P; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MACHADO, Alfredo José; MARTINELLI, Dante P.; GHISI, Flávia Angeli. **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MARQUES, F. (2014) Coimbra. **Contributos para o estudo da relação entre os tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal**; Imprensa da Universidade de Coimbra. Disponível em: <http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:estudogeral.sib.uc.pt:10316/25643>. Acesso em: novembro de 2022.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAIS, Luciana F. **Inteligência Emocional no Processo de Autodesenvolvimento**. 2012.

MOORE, C. W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. Porto Alegre: ARTMED, 1998.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.  
RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. 3. ed. Westport, CO: Quorum Books, 2001.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

REDORTA, J. **Cómo analizar los conflictos**: la tipología de conflictos como herramienta de mediación. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 9ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANER, Raymond. **O negociador experiente: estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança**. 2. ed São Paulo: SENAC/SP, 2004.

SCHERMERHORN, J.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução de S. R. Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIMÕES, J. M; NASCIMENTO, T. A. C. **A Gestão de Conflitos Interpessoais nas Organizações Públicas de Ensino Profissionalizante:** Uma análise da experiência de Nova Iguaçu – RJ. REGE, São Paulo/SP. V. 18, n. 4, 2011.

TEDESCHI, J. T., SCHELENKER, B. R., & BONOMA, T. V. (1973). **Conflict, power and games:** The experimental study of interpersonal relations. Chicago: Aldine.

THOMPSON, S., **The internet end its pontential influence on suicide.** Pisychiatric bulletin, (1999).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: atlas, 2000.

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

## APÊNDICES

### QUESTIONÁRIO

#### Escala de Conflitos Intragrupais (ECI) adaptada por Martins, Guimarães e Oliveira (2006)

A Escala de Conflitos Intragrupos (ECIG) foi desenvolvida e validada por Silva Puente-Palácios (2010), baseando-se nos trabalhos de Jenh (1994) e Martins, Oliveira e Guimarães(2005) para ser construída e passou por testes a fim de definir os itens Componentes (Silva, 2009).

As alternativas de resposta correspondentes são: **1-Nenhum(a); 2-Pouco(a); 3-Moderado(a); 4-Muito(a); 5-Muitíssimo(a).**

1. Existe conflito emocional existente entre os membros do seu grupo ou equipe de Trabalho:  
1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).
2. Existe raiva existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho:  
1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).
3. Existe atrito pessoal existente entre seu grupo ou equipe durante as decisões:  
1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).
4. Existe choque de personalidade existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho:  
1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).
5. Existe tensão existente entre os membros quando seu grupo ou equipe na tomada de Decisões:  
1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).
6. Existe discordância de opinião existente entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho sobre as tarefas:  
1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).
7. Existe diferença de ideias existente entre os membros do seu grupo ou equipe de Trabalho sobre a realização das tarefas:  
1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).
8. Existe diferença de ideias existente entre os membros do seu grupo ou equipe, num processo decisório:  
1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).

9. Existe diferença de opinião existente entre os membros do seu grupo ou equipe em relação às tarefas e atividades:

1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).

**Escala de Conflitos entre Supervisor e Subordinados (ECSS) adaptada por  
Martins et al. (2007)**

1. Existe conflito emocional existente entre você e seu chefe:

1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).

2. Existe raiva existente entre você e seu chefe:

1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).

3. Existe atrito pessoal existente entre você e seu chefe:

1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).

4. Existe choque de personalidade existente entre você e seu chefe:

1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).

5. Existe tensão existente entre você e seu chefe na tomada de decisões:

1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).

6. Existe discordância de opinião existente entre você e seu chefe sobre a execução das tarefas:

1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).

7. Existe desacordo de ideias existente entre você e seu chefe:

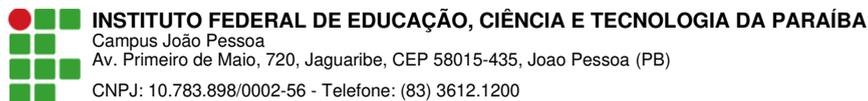
1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).

8. Existe diferença de ideias existente entre você e seu chefe, num processo decisório:

1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).

9. Existe diferença de opinião existente entre você e seu chefe:

1-Nenhum ( ); 2-Pouco( ); 3- Moderado( ); 4-Muito( ); 5-Muitíssimo( ).



## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### “ENTREGA TCC 2023.1 - FRANCILEIDE FERREIRA ALMEIDA”

**Assunto:** “ENTREGA TCC 2023.1 - FRANCILEIDE FERREIRA ALMEIDA”  
**Assinado por:** Francileide Almeida  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Francileide Ferreira Almeida, ALUNO (20171460089) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 06/07/2023 10:25:46.

Este documento foi armazenado no SUAP em 06/07/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 871417  
Código de Autenticação: 157e560a32

