

## CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES: UM OLHAR TRANSDISCIPLINAR PARA A REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

Felipe Givago dos Santos Correia<sup>1</sup>; Gleivson Giovanni Santana da Silva<sup>2</sup>; Lenivaldo da Silva Ferreira<sup>3</sup>; Carlas Renata Prissila Costa Ferreira<sup>4</sup>.

*Centro Universitário Joaquim Nabuco - Uninabuco – Recife, e-mail: felipegivago@gmail.com<sup>1</sup>;  
gleivsongiovanni@gmail.com<sup>2</sup>; lenivaldoadm@hotmail.com<sup>3</sup>; carlasrenata@gmail.com<sup>4</sup>*

**RESUMO:** O dilema dos conflitos interpessoais nas organizações é observado em situações na qual duas ou mais pessoas divergem na percepção proposta de ação sobre algum ponto em comum. Como o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. Portanto, o objetivo deste estudo foi através praticas transdisciplinares caracterizar alguns aspectos e situações no ambiente de trabalho referente aos conflitos interpessoais, que fazem parte da realidade de 308 discentes de uma instituição de Ensino Superior, que atuam em empresas na Região Metropolitana do Recife. Foi realizado utilizando-se de pesquisa bibliográfica e quantitativa, e construção de informativo em gibi, contextualiza-se o que é conflito dando ênfase à maneira de administrá-lo no interior da organização e a forma subjetiva e lúdica como cada indivíduo reage a tais situações. O conflito, quando bem administrado, é relevante tornando-se uma fonte geradora de mudanças nas organizações.

**Palavras – Chave:** conflitos interpessoais, gerenciamento, organização, gestão.

### INTRODUÇÃO

Os indivíduos não possuem os mesmos objetivos e interesses, e por estes motivos sempre ocorre alguma espécie de conflito. Conflitos estes existentes desde o início da humanidade, fazendo parte do processo de evolução dos seres humanos, e são necessários para o desenvolvimento e crescimento em qualquer sistema familiar, social, político e organizacional (FIGUEREDO, 2012; BECK, 2009).

Nos primórdios, os conflitos eram percebidos como algo negativo dentro das organizações e que poderiam ser evitados, afetando simultaneamente os envolvidos e as pessoas ao seu redor.

Berg (2012) afirmou que 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. Há vários tipos de conflitos, tais como: pessoais, interpessoais e organizacionais (BECK, 2009), entre eles o que merece destaque é o conflito interpessoal, visto como uma mudança benéfica quando bem administrado, podendo trazer inovações e oportunidades para o crescimento pessoal e organizacional, cabendo ao gestor conduzir da melhor maneira.

Aplicando à realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou compatíveis (BERG, 2012).

Os conflitos interpessoais são situações na qual duas ou mais pessoas divergem na percepção proposta de ação sobre algum ponto em comum, pode ser compreendido como resultado de ausência de concordância no sistema de interação entre as pessoas, onde no qual podem surgir diferentes motivos rotineiros que podem desencadear conflitos no ambiente de trabalho, podendo ser citado a competição entre as pessoas, por recursos disponíveis e mais escassos; pela divergência de alvos entre as partes, direitos não atendidos ou não conquistados; mudanças externas acompanhadas por tensões; ansiedade de estatutos; necessidades individuais e expectativas não atendidas.

Como o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocam (CHIAVENATO, 2010). Mas, o conflito é um fator que se faz presente no cotidiano de qualquer organização. Todos os fatores intrínsecos à vida nas organizações implicam em forte interação e convergência de esforços orientados para a ação e constituem potenciais focos de conflito (PETTINGER, 2000; DIMAS, LOURENÇO, MIGUEZ, 2005).

Historicamente, os quadrinhos (HQ's) acompanham os acontecimentos marcantes do mundo. As publicações, os personagens e os temas abordados servem como um reflexo técnico e criativo da história mundial. Sua própria origem dentro do mercado cultural, nas publicações de domingo dos jornais, é uma consequência dos desenvolvimentos tecnológicos que ocorreram no século XIX. Livros e jornais continham cada vez mais ilustrações e as revistas ilustradas surgiram nessa época. Como uma forma de arte híbrida de ilustração e literatura, os quadrinhos conseguiram formar uma linguagem própria com os recursos estéticos dos balões e onomatopeias. Criados para ser um produto de fácil consumo, através da combinação, aparentemente simplificada, de imagem e texto, acabaram sendo considerados, até os dias atuais, como subliteratura ou subarte. Em vista disso, propiciar aos estudantes Bacharéis em Administração e de Ciências Contábeis aulas mais atrativas não é tarefa fácil para os professores. Assim podemos encontrar nos quadrinhos elementos bastante

úteis que podem ser utilizados na prática educativa, assim percebe-se que as HQs podem trabalhar concomitante com as várias disciplinas, tornando facilitadores no processo de ensino e aprendizagem (ARAÚJO et al., 2008), que podem colaborar bom desempenho e compreensão de dilemas de gerenciamento: conflitos interpessoais nas organizações, qualidade de vida no trabalho, violência contra mulher (Assédio), dentre outros.

A introdução das histórias em quadrinhos (HQs) na educação aconteceu de forma bastante restrita, utilizadas inicialmente nos livros didáticos para ilustrar textos complexos. Com o tempo, foi sendo observada a boa aceitação entre os alunos e as pesquisas mostraram benefícios de sua utilização nas salas de aula como apoio pedagógico as diversas disciplinas (VERGUEIRO, 2010). O ensino com as histórias em quadrinhos justifica-se pelo fato deste material estar presente no cotidiano dos alunos. De acordo com Oliveira (2007), as HQs fazem parte de materiais pedagógicos usados em escolas, visando despertar a criatividade, provocar a sensibilidade, a sociabilidade, o senso crítico e a imaginação criadora, pois possui uma linguagem simples, curta e apresentada em quadros coloridos.

Portanto, o objetivo deste estudo foi através praticas transdisciplinares caracterizar alguns aspectos e situações no ambiente de trabalho referente aos conflitos interpessoais, que fazem parte da realidade de 308 discentes de uma instituição de Ensino Superior, que atuam em empresas na Região Metropolitana do Recife.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

O procedimento metodológico deste artigo baseou-se numa revisão bibliográfica e no método quantitativo com uso de aplicação de questionário, sendo aplicado pelos pesquisadores da equipe, para identificar e conhecer as características dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho, foi elaborado um recurso didático para ser trabalhado nas empresas, no formato de Gibi para ilustrar e conscientizar como um caso a ser gerenciado. Foi elaborado e aplicado um questionário para um total de 308 entrevistados com idade média de 31,68 anos. Onde 65% são do sexo feminino e 35% masculino, sendo eles: solteiros 47,7%, casados 35,7%, com união estável 9,7 % e divorciados 7%, habitantes na região metropolitana do Recife.

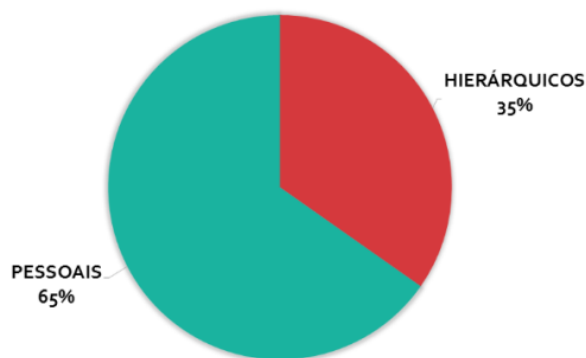
## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Segundo Intyre (2007), O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito. E nas organizações,

sejam elas públicas ou privadas, tendem a buscar novos e inovadores modelos de gestão, que objetivam otimizar o desempenho, maximizar os resultados, atingir sua missão institucional e obter vantagem competitiva, atendendo e superando as expectativas dos clientes (KOTTER, 1986; PORTER, 1989).

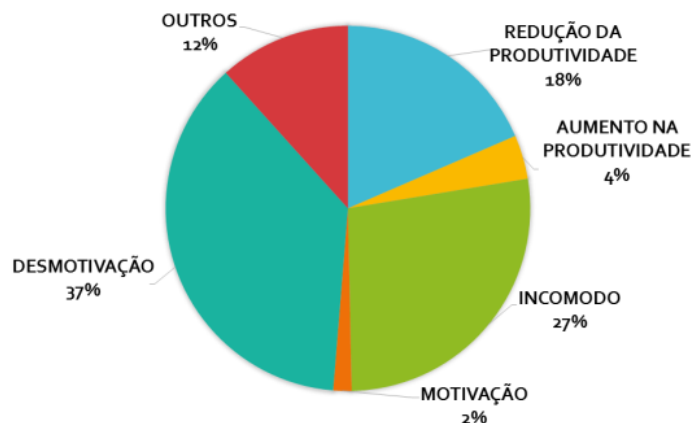
Dos entrevistados 58% disseram já ter se envolvido em algum tipo de conflito no seu ambiente de trabalho por diversos motivos cotidianos e 42% não se envolveram em nenhum tipo de conflito.

Após análise dos dados foi constatado que os Conflitos Pessoais são os mais recorrentes dentro de uma organização (Figura 1). Também, observou-se com a pesquisa que os conflitos geram no ambiente de trabalho consequências (Figura 2), sendo a desmotivação, a principal fator que atinge os funcionários.



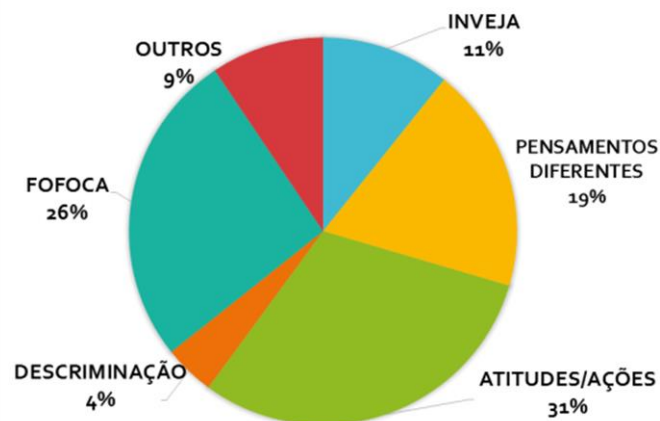
**Figura 1. Percentual dos tipos de conflitos encontrados no ambiente de trabalho na região metropolitana do Recife.**

A pesquisa confirma que os conflitos interpessoais podem afetar diretamente ou indiretamente um grupo de pessoas, ocasionando grandes consequências no clima organizacional (Figura 2), como alteração do comportamento e desmotivação dos indivíduos.



**Figura 2.** Percentual dos fatores causados pelos conflitos no ambiente de trabalho na região metropolitana do Recife.

Observou-se na Figura 3, os motivos mais citados como desencadeadores de divergências entre os colaboradores, e principais geradores de conflitos interpessoais na empresa.



**Figura 3.** Percentual dos principais motivos mais citados como desencadeadores de Conflitos Interpessoais entre os colaboradores no ambiente de trabalho na região metropolitana do Recife.

Vale destacar que, a administração dos conflitos é para ser uma atribuição natural dos gestores, isso significa que as pessoas esperam do gestor a resolução do problema e que ele motive a equipe através da capacidade de concentração, da disponibilidade para o trabalho, da vontade de resolver os problemas, da cooperação e do desejo de manter bons relacionamentos.



Sabendo que o conflito é um elemento importante, seja na dinâmica pessoal quanto na organizacional, e é um fator inevitável, o gestor que não trata os conflitos de maneira assertiva ou acredita que os pode resolver sozinho, permite que a sua equipe experimente momentos de insatisfação, desmotivação e insegurança.

Constatou-se que cerca de 81% dos entrevistados já presenciaram algum tipo de conflito em seu ambiente de trabalho. Na Figura 4 verificou-se que após exposição de um conflito, os envolvidos em sua maioria praticam a estratégia do evitamento e acomodação.



**Figura 4. Percentual dos principais comportamentos dos envolvidos após conflitos interpessoais entre os colaboradores no ambiente de trabalho na região metropolitana do Recife.**

Os entrevistados concordam que estratégias podem ser propostas pelo gestor no gerenciamento dos recursos humanos e financeiros. Entretanto o gestor ou líder estão vulneráveis as relações de trabalho e não estão atentos ao que se passa no seu próprio setor.

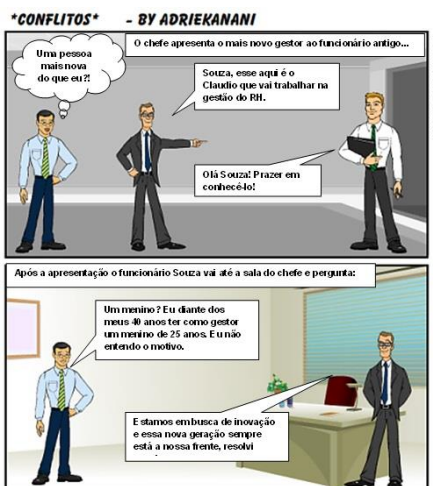
Muitas vezes por medo de serem associados à fraqueza reagem de forma imparcial, não se influenciando pela proximidade com as partes envolvidas no conflito. Portanto, ao identificar a natureza e o tipo de conflito que está lidando, o gestor poderá conduzi-lo de forma mais assertiva, tornando as chances de resolução do mesmo maior, melhorando o nível de bem-estar e satisfação dos colaboradores.

A partir destes aspectos foi elaborado um recurso didático para ser trabalhado nas empresas, no formato de Gibi, para ilustrar e conscientizar como um caso a ser gerenciado. A partir deste recurso retratamos um conflito interpessoal que ocorre por causa de uma nova contratação, onde o colaborador recém-contratado, por ser mais jovem, se torna alvo de críticas e comentários maldosos dentro da organização. (Figuras 5, 6, 7, 8 e 9).

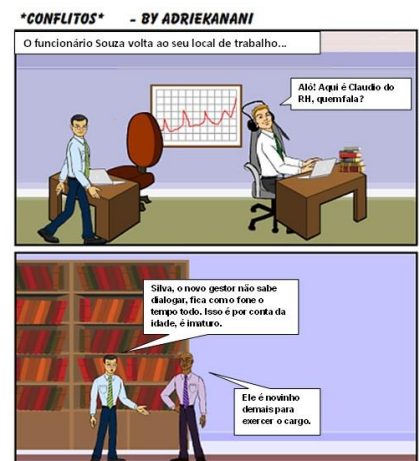
**CONFLITOS - BY ADRIEKANANI**



**Figura 5. Capa do Gibi.**



**Figura 6. Fase conflito latente. Momento em que uma das partes sente-se ameaçada.**



**Figura 7. Fase em que os comentários começam a surgir dentro da organização. Nesse momento o conflito já é percebido.**



Figura 8. Fase da Mediação. Nesse momento o Gestor, interfere em busca da resolução do conflito.

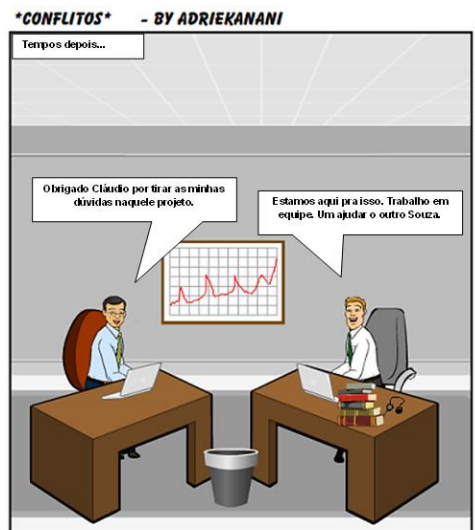
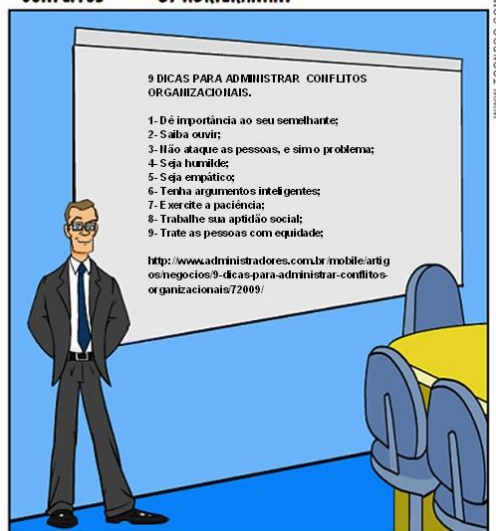


Figura 9. Fase da resolução do conflito.





**\*CONFLITOS\* - BY ADRIEKANANI**



**Figura 10. Dicas para administrar os conflitos.**

O gibi relata a atitude do gestor, que ao perceber o conflito, interfere de maneira assertiva, ouvindo-os, usando a técnica da mediação que tem a função de reestabelecer a comunicação entre as partes. O gestor nesse momento não impõe, mas sugere uma solução onde as partes negociam de maneira afetiva. Bem como, permite compreender e sensibilizar discentes e futuros gestores a analisar características e estratégias para compreender os conflitos nas organizações utilizando alternativas transdisciplinares (Gibis).

É de extrema importância que os conflitos sejam administrados de forma bem-sucedida e contribuam na gestão da organização, tornando-a um ambiente em que todos se sintam à vontade para poder exercer suas funções da melhor maneira possível, consequentemente ocasionando a qualidade de vida total no trabalho que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização através de ações para o desenvolvimento pessoal e profissional.

## **CONCLUSÃO**

A presente pesquisa mostrou dados relevantes que nos levam a concluir que os conflitos sempre existiram e irão existir e que a tendência à divergências e disputas fazem parte da natureza humana, ser diferentes do que semelhantes. Logo o Conflito não é bom nem é ruim, mas a forma de administrá-lo é que fará toda a diferença para o desenvolvimento da organização. E que através praticas transdisciplinares é possível caracterizar alguns aspectos e situações no ambiente de trabalho referente aos conflitos interpessoais, que fazem parte da

realidade de 308 discentes de uma instituição de Ensino Superior, que atuam em empresas na Região Metropolitana do Recife.

Evidenciou-se também que o Conflito não deve ser visto como algo de efeito negativo, mas como um processo que começa com a percepção do problema e termina com a ação adequada e positiva. É perceber que a resolução do conflito não depende apenas do gestor ou líder, mas de todos os colaboradores envolvidos. O problema percebido é que as pessoas não se sentem à vontade para se expressarem, e evitam falar ou expor seu sentimento desencadeando uma situação de acomodação. Cabe ao gestor identificar esses “gargalos”, praticando a boa comunicação e a arte do saber ouvir. Sabendo que a pesquisa possibilitou a identificação de alguns aspectos e situações no ambiente de trabalho referente aos conflitos interpessoais que fazem parte da realidade das organizações através de pesquisa e quadrinhos. Foi possível verificar a importância do gestor na resolução dos mesmos e identificação das causas e aspectos referentes aos conflitos nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação.** Rio de Janeiro, 2002.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.** 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.

FERREIRA, H.M.G., **CONFLITO INTERPESSOAL EM EQUIPES DE TRABALHO: O papel do líder como gerente das emoções do grupo.** Cad. UniFOA., Ed.13, ago/2010.

JUNIOR, S.A., HAMMERSCHIMIDT, S. V., JÚNIOR, H. P., **ADMINISTRANDO CONFLITOS INTERNOS DENTRO DAS EMPRESAS.** Disponível em: <<http://www.imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2014/03/Administrando%20conflitos%20internos%20dentro%20da%20empresa.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2017.

MINAYO, M.C.S. & Sanches, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3):239:262, jul/set, 1993.