

OS CONFLITOS E O SEU IMPACTO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Clara Eliza Araújo de Oliveira¹, Bianca Agarie²

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial/clara.oliveira@fatec.sp.gov.br

² Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial/bianca.agarie@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Nas organizações há vários tipos de pessoas com diferentes personalidades e metas, mas com o objetivo em comum de trabalhar para sua organização, o que, conseqüentemente, pode levar a conflitos de diferentes origens. O conflito interpessoal é um dos fatores que mais influencia o ambiente de trabalho, seja no sucesso da organização no mercado ou no clima interno entre os membros. Tal fator pode gerar insegurança, desconforto, falta de colaboração e certo sentimento de tensão. O presente estudo visou analisar a percepção de funcionários de distintas instituições acerca das ações tanto da empresa quanto as próprias atitudes diante de situações que envolvem conflito. Como referencial teórico, abordou-se temas como a gestão de pessoas, Clima Organizacional e gestão de conflitos com base nos autores Chiavenato (2010), Jones e George (2008) e Oliveira (2006). Para o alcance do objetivo proposto, aplicou-se um questionário de quinze questões objetivas dirigida um público-alvo de adultos de trabalhadores entre 20 e 45 anos. Concluiu-se que os entrevistados demonstraram fomentar boas práticas no que se refere à comunicação de informação que auxilie em seu desempenho e da equipe no desenvolvimento das atividades laborais, bem como estabelecem uma relação estreita com o superior direto para a resolução de problemas.

Palavras-chave: relações interpessoais; conflitos nas organizações; clima organizacional

1 INTRODUÇÃO

As organizações se caracterizam por unir pessoas diferentes, com experiências, personalidades e objetivos diversos, porém, com um único objetivo: trabalhar em prol de sua organização. Com essa união, é comum que haja conflitos de origens diversas, como afirmam os autores Carvalho (1998), Quinn *et al.* (2003), Motta (2004), Carvalhal, André Neto e Andrade (2006), Chrispino (2007) e McIntyre (2007).

Os conflitos interpessoais são os que mais afetam o ambiente de trabalho, tanto quanto ao sucesso da organização no mercado, como também no que se refere ao

clima interno entre os funcionários. Segundo Quinn *et al.* (2003), os embates de ideias causam inseguranças, desconfortos, falta de colaboração e uma certa tensão entre os indivíduos ou equipes. Bernhoeft (2004) destaca a importância de que todos saibam lidar com os conflitos, comunicar-se e transmitir as informações corretamente. Sem a devida atenção a essas questões, a empresa não consegue desempenhar uma boa gestão e os funcionários não logram realizar suas atividades de maneira adequada e que seja condizente com o que é solicitado pelo seu superior. Segundo Mailhiot (1985, p.66), “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Um dos fatores que mais influenciam as relações interpessoais é o emocional dos indivíduos, o que, em alguns casos, pode causar mais impacto dentro das organizações do que as habilidades profissionais do funcionário. Segundo Doréz (2010), quando essas emoções não são controladas, podem gerar conflitos e, conseqüentemente, prejudicar os processos produtivos e até mesmo proporcionar um mau atendimento ao cliente. Portanto, as emoções interferem de maneiras diversas, podendo prejudicar a produtividade da empresa.

Com base nessas considerações, é possível apontar que, quando o ambiente de trabalho não possui boas relações interpessoais, torna-se um local desagradável com muitos desentendimentos e intrigas, o que implica más condições de trabalho para todos. Para as empresas evoluírem e se desenvolverem, é preciso que haja um bom relacionamento interpessoal, entretanto, muitas pessoas não têm esse conhecimento e, por conseguinte, não percebem os benefícios que isto pode trazer para as organizações.

Tendo em vista os conceitos apresentados e a importância dessas questões para as empresas do mundo todo, este estudo tem por objetivo proporcionar um maior entendimento sobre como as relações interpessoais afetam na qualidade e produtividade do trabalho nas empresas, assim como também agregar informações relevantes ao âmbito acadêmico. Para esse fim, realizou-se a aplicação de um questionário composto por quinze questões objetivas, sobre as atitudes interpessoais dos indivíduos no seu local de trabalho, em que o público-alvo foram adultos trabalhadores entre 20 e 45 anos. Com base nos resultados obtidos, foi possível observar a perspectiva dos trabalhadores entrevistados em relação a sua própria atuação e a da empresa na resolução dos conflitos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relacionamento interpessoal

De acordo com Chiavenato (2010), as relações interpessoais são a base dos comportamentos humanos, seja por meio do trabalho em equipe ou nas interações sociais. Isto porque elas não atuam sozinhas e sim, por meio de relação com outros indivíduos, ou seja, as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

Nesse sentido, em uma organização, o relacionamento interpessoal está associado à colaboração de todos, inclusive a do líder, e ela surge devido à capacidade de compartilhar ideias e alavancar soluções de tomada de decisão, provocando um impacto positivo no ambiente de trabalho. Segundo Carvalho (2009), o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação.

De acordo com Leitão *et al.* (2006, p. 889),

a importância dada aos relacionamentos parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva. Suas necessidades se originam no seu complexo que somos e que, necessariamente, passam pela emocionalidade das relações sociais e suas trocas intersubjetivas.

Assim, a vida empresarial depende das pessoas que compõe as organizações e é extremamente importante que elas se relacionem de forma que todos possam beneficiar-se dessa convivência, seja pelo sucesso da empresa como também pela sua prosperidade. É fundamental que haja relação humana adequada, uma vez que, é essencial para facilitar a convivência entre os indivíduos e também aumentar a eficiência dos negócios.

Em casos nos quais não há uma convivência harmoniosa, lidar com as diferenças pode levar a desentendimentos, mal-entendidos, problemas que podem ser resolvidos a partir de boas relações e conversas entre os funcionários visto que, “pequenas ações são as sementes dos grandes resultados” (ALBUQUERQUE, 2012, p. 85).

Em vista disso, para que as pessoas convivam em harmonia, consigam alcançar seus objetivos e atender às suas necessidades, é preciso que haja o repasse correto das informações e uma boa comunicação, a fim de que possa existir engajamento de todas as partes envolvidas com o intuito de gerar resultados satisfatórios, e dessa maneira há um compartilhamento de emoções e sentimentos que precisam ser administrados através do clima organizacional (CHIAVENATO, 2009).

2.2 Clima organizacional

Clima organizacional é um fator considerável no que diz respeito à influência para motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação do trabalho (CHIAVENATO, 2008). De acordo com o mesmo autor, toda organização possui um clima organizacional, que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Ainda segundo Chiavenato (2008), esse clima organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: negativo ou positivo e satisfatório ou insatisfatório. Toro (2001, p. 33, *apud* PINTO JÚNIOR, 2005, p. 48) o define como “percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”.

Portanto, o clima organizacional pode proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável, onde o funcionário se sente motivado e satisfeito por estar ali e contribuir com a organização, e assim gerar o aumento da produtividade e o sucesso da empresa. Entretanto, para isso, é primordial cultivar a boa comunicação entre todos os membros e atuar na resolução dos conflitos.

2.3 Conflitos

Entende-se que, em toda organização, quando se trata da relação entre colaboradores e gestores, o conflito está presente, seja qual for a sua natureza. De acordo com Jones e George (2008), quando há interesses e opiniões diversas, ocorrem os conflitos, os quais geram desacordos e discussões entre os indivíduos da organização.

Segundo Oliveira (2006), há duas espécies de consequências desencadeadas por um conflito, sendo elas, as funcionais (conflitos construtivos que podem auxiliar na tomada de decisões, contribuir para as inovações e criatividade, como também, encoraja os membros de um grupo) ou as disfuncionais (causam redução da efetividade das equipes, e inclusive, podem acarretar a falta de comunicação e a diminuição de um ambiente harmonioso entre essas equipes).

Embora os conflitos não sejam desejáveis, estes são grandes geradores das mudanças que ocorrem dentro de uma organização. Entretanto, se as empresas não souberem administrá-los, podem prejudicar o clima organizacional. Os conflitos, quando administrados inadequadamente, podem gerar consequências preocupantes para as organizações, como a oposição entre os envolvidos, o que pode ser prejudicial ao bem-estar pessoal e gerar sentimentos de ódio entre os membros da organização e desentendimentos futuros e aos objetivos da empresa. Além disso, também pode trazer como consequência o desperdício de tempo, o qual desencadeia atraso no cumprimento das obrigações e necessidades da organização.

Chiavenato (2004) aponta alguns efeitos positivos e negativos dos conflitos. Entre os efeitos positivos o autor destaca que o conflito: desperta sentimentos e energia no grupo, que o torna um ambiente mais criativo e inovador para a realização as tarefas, e até mesmo, sendo eficiente para a resolução dos problemas existentes. Já sobre os negativos destaca-se que: provocam consequências indesejáveis para o desenvolvimento da empresa, ou seja, é a causa de frustrações, hostilidades e tensões nos indivíduos, ocasionando tanto o baixo desempenho das tarefas como o bem-estar pessoal cada um.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos também geram impactos nas finanças da organização, acarretando custos que passam despercebidos, alta de rotatividade e baixa da produtividade. Além disso, atrapalham o funcionamento da empresa e podem atuar diretamente no desempenho do funcionário, gerando o absenteísmo e a desmotivação. Portanto, eles resultam em grandes impactos no progresso da empresa, que podem acarretar a sua decadência.

3 METODOLOGIA

Para cumprir com seu objetivo, esta pesquisa baseou-se nos conceitos de conflito e clima organizacional e, com isso foi possível verificar a importância de um

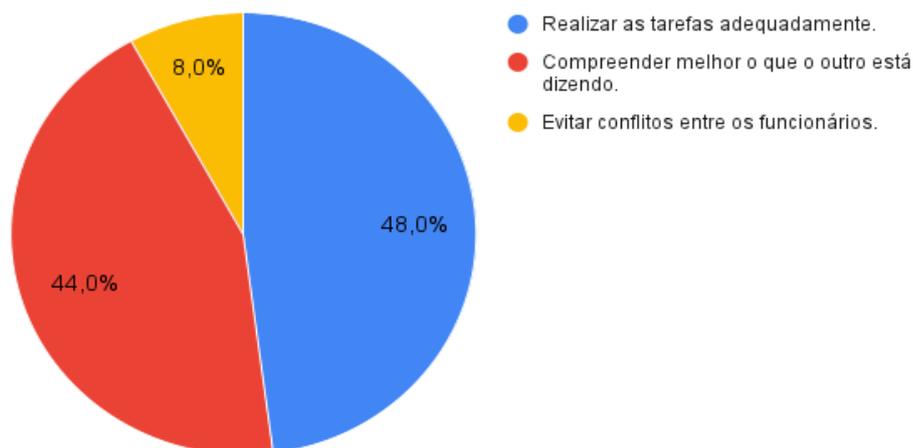
estudo que pudesse analisar como os trabalhadores estão percebendo as ações da empresa e as próprias em um cenário de conflito. No que se refere à sua natureza, a pesquisa é básica, pois visa gerar conhecimentos novos, porém sem previsão para aplicação prática. Quanto aos seus objetivos, é exploratória, visto que tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o assunto, com o problema, para maior conhecimento ou para construir hipóteses. No que tange a abordagem, é quantitativa e qualitativa, apoiando-se em técnicas de coleta de dados e com o intuito de relacioná-los para a interpretação.

Com relação aos procedimentos técnicos optou-se pela pesquisa bibliográfica, com o intuito de buscar conhecimento e a percepção de diferentes autores sobre o assunto, como Bernhoeft (2004), Chiavenato (2010), Cardozo e Silva (2014) e Minicucci (2013). Realizou-se também o procedimento de levantamento de dados, com a aplicação de um questionário formulado, contendo questões fechadas e exploratórias de natureza descritiva. Sua aplicação aconteceu *on-line* com uma amostra de vinte e cinco pessoas, sendo os respondentes adultos com idades entre 20 e 45 anos. Os dados analisados foram transformados em gráficos para melhor visualização, e assim foi possível interpretá-los para se constatar a influência dos relacionamentos interpessoais nas empresas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa foi realizada com o público da cidade de Mococa – SP, aplicando-se um questionário formulado com quinze questões objetivas para 25 (vinte e cinco) adultos na faixa etária entre 20 (vinte) e 45 (quarenta e cinco) anos. A seguir evidenciamos os principais resultados.

Gráfico 1: A comunicação clara e objetiva entre os membros da empresa é importante para qual objetivo



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Segundo o Gráfico 1, notou-se que os entrevistados acreditam que uma comunicação mais clara e objetiva entre os líderes e os funcionários é mais importante para se realizar as tarefas adequadamente. Com isso podemos considerar que, para os entrevistados, a boa comunicação é essencial para obter uma maior produtividade e bons resultados e o clima organizacional da empresa é um dos fatores que mais afetam o desempenho de todos. Nota-se a preocupação dos respondentes em realizar seus afazeres e que, quando não há essa comunicação, os trabalhos se tornam dificultosos.

A pesquisa demonstrou que, para se ter um bom relacionamento interpessoal dentro do seu ambiente de trabalho é imprescindível oferecer ajuda, saber o momento oportuno para expressar opiniões e também, saber aceitar as críticas. E as atitudes menos relevantes, de acordo com os respondentes, são as que dizem respeito a assuntos da vida pessoal.

De acordo com os entrevistados, os conflitos que acontecem dentro da empresa podem interferir nas tarefas diárias de todos os membros da equipe, porém 60% deles compreende que o clima organizacional não é o único fator que interfere no desempenho das atividades. Segundo Vecchio (2008), conflito é um fator organizacional que não se pode evitar, ele gera resultados positivos quando bem administrados ou afeta o desempenho se for ignorado ou abordado de forma incorreta.

Quanto a situações nas quais o funcionário recebe informações (como a maneira assertiva de efetuar uma tarefa ou o que não fazer ao cumpri-la), que irão ajudá-lo tanto no seu desempenho na empresa, como também no trabalho em equipe, 76% dos respondentes repassariam tais informações, visto que, ajudariam a otimizar as

tarefas em equipe. Por outro lado, quando há boatos entre seus colegas de trabalho envolvendo a empresa e/ou seus superiores, 48% não se importam com esses rumores e seguem com suas tarefas normalmente, revelando que há uma maior preocupação por parte do trabalhador com o próprio serviço ou tarefa, isto é, há maior preferência em manter-se neutro diante dessas situações para evitar conflitos.

Por outro prisma, constatou-se que, quando os funcionários observam alguma falha em seu local de trabalho, se sentem à vontade para contar diretamente ao seu superior, pois, em alguns casos, sabem que ele estará disposto a ouvi-los. Portanto, de acordo com a percepção dos respondentes, pode-se inferir que há um foco maior por parte dos funcionários, na execução das tarefas adequadamente do que nos assuntos da vida pessoal. De outra perspectiva, as empresas também dirigem a sua atenção para as resoluções práticas que dizem respeito somente às tarefas, uma vez que, não costumam proporcionar palestras motivacionais (conforme constatam 48% dos entrevistados) no intuito de atingir um público maior e sim, dão maior importância à abordagem direta (segundo evidenciam também 48% dos respondentes).

Segundo Stoner (1985), quando há compreensão entre o líder e o liderado, facilita-se a articulação em diversas condições, a responsabilidade individual e em equipe voltados para o desenvolvimento organizacional. De certa forma, abordar diretamente o seu superior, na percepção de 60% dos respondentes, é a melhor forma de expor suas opiniões, visto que, se a empresa proporcionar reuniões em grupo, de acordo com os entrevistados, seria uma forma causar ainda mais conflitos entre todos.

Gráfico 2: Comportamentos diante de conflitos envolvendo os superiores.



Fonte: elaborado pela pesquisadora

Conforme pode-se observar no Gráfico 2, 48,0% dos respondentes afirmam que agem normalmente diante de um conflito envolvendo os líderes e os donos de sua empresa. Isso mostra que há maior importância em continuar com suas tarefas do que se envolver com algo que não agregará no seu desempenho.

Pode-se observar com a percepção dos respondentes, quanto ao relacionamento da área de Recursos Humanos com os funcionários, a maioria evidencia que existe um bom relacionamento interpessoal, mas muitos acreditam que em certos momentos ou situações esse relacionamento é insuficiente. De maneira geral, pode-se pensar que em todas as organizações representadas nesta investigação, há uma boa relação entre departamento de Recursos Humanos com os funcionários das organizações, porém podem existir alguns conflitos internos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme constatou-se, em estudos de Chiavenato (2010) e Carvalho (2009), ninguém atua sozinho e as interações sociais auxiliam os indivíduos a alcançar seus objetivos no âmbito profissional. A boa relação tanto de colaboradores entre si como de líder e seus liderados pode gerar um clima de confiança que possibilite a cooperação e a harmonia.

Com base no questionário aplicado nesta pesquisa, pode-se compreender a percepção dos funcionários em relação à comunicação entre os líderes e liderados, visto que se entende que é o fator de maior importância para que as tarefas sejam realizadas adequadamente. Constatou-se que, os entrevistados demonstram uma grande preocupação em efetuar suas tarefas e que a má ou falta de comunicação pode ser um fator que contribui para dificultar isso. Assim, foi possível evidenciar que ter uma boa comunicação auxilia o aumento da produtividade e dos bons resultados, e também torna o clima organizacional mais agradável.

Observou-se que a maioria dos entrevistados, diante de uma informação útil aos processos das tarefas diárias, mostraram-se dispostos a compartilhar tal conhecimento para benefício do trabalho coletivo. No que se refere aos assuntos pessoais, estes são deixados de lado. Dessa maneira, os entrevistados entendem que repassar as informações as quais irão contribuir para o desempenho de todos e não se deixar incitar pelos boatos que surgem ao longo do dia, é fundamental para otimizar as tarefas, visto que, se preocupam com os seus próprios desempenhos e procuram

manter-se distantes de quaisquer situações causadoras de conflitos. Portanto, observou-se que, para tais trabalhadores, é essencial que todos saibam relacionar-se de forma apropriada, isto é, sejam solidários com o próximo em meio às dificuldades e saibam o momento oportuno de expressar-se e deixar de lado o que se diz respeito aos assuntos da vida pessoal.

Dessa maneira, foi possível afirmar, por meio das respostas dos entrevistados que, dentro das empresas há profissionalismo e um bom relacionamento interpessoal entre todos os membros que compõem as organizações em que os respondentes atuam. Por outro lado, observou-se que há pouca preocupação, por parte das empresas, em realizar palestras motivacionais e reuniões para a exposição de opiniões, já que o foco dessas instituições tem se concentrado, segundo os respondentes, numa relação mais estreita entre líder e liderados.

Vale ressaltar, que a compreensão dos líderes para com os seus liderados, facilita bastante a responsabilidade individual de cada elemento e da equipe, e faz com que estes estejam voltados para o desempenho organizacional. Dessa forma, podemos inferir, diante da percepção dos entrevistados, que a abordagem ao superior direto é o melhor caminho de expor suas opiniões, pois, eles consideram que as reuniões com todos os membros da equipe é a causa da geração de conflitos.

Com base nessas considerações, conclui-se que as organizações devem fomentar as boas relações interpessoais, pois elas auxiliam no seu desenvolvimento e produtividade. Se bem administrados, os conflitos podem despertar sentimentos e energia no grupo e fomenta a criatividade (CHIAVENATO, 2004). Em caso contrário, pode causar frustrações e despertar hostilidades entre os colaboradores (CHIAVENATO, 2004), impondo consequências refletidas no clima organizacional.

No que se refere aos relacionamentos interpessoais, segundo os respondentes, pode-se constatar que devem ser bem administrados, com uma boa comunicação e empatia entre todos os membros que a compõe. Além disso, devem saber relacionar-se de forma que, não haja conflitos que sejam prejudiciais ao desenvolvimento da organização como um todo e que possam levar ao fracasso se não administrados de forma adequada para dirimir danos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2012.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: Desafio do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARDOZO, C. G.; SILVA, L. O. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. Disponível em: www.unigran.com.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/.../artigo3.pdf 2014. Acesso em: 12 out. 2021.

CARVALHAL, E.; ANDRÉ, A. N.; ANDRADE, G. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, C. A. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.

CARVALHO, M. do C. N. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 2ª Reimpressão.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Campus, 2010.

CHRISPINO, A. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, jan./mar. 2007.

DORÉZ, R. **Bom humor no trabalho**. 2010. Disponível em: http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?bom-humor-notrabalho&codigo=AOP0238. Acesso em: 01 jun. 2022.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração Contemporânea**. 4. Ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2008.

LEITAO, J. S. S. **Relações entre clima organizacional e transferência de Treinamento**. Tese do Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1994.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1985.

MCINTYRE, S. E. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais.** *Análise Psicológica*, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, abr. 2007.

MINICUCCI, A. **Relações Humanas: Psicologia das Relações interpessoais.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

OLIVEIRA, J. M. **Gestão de conflitos organizacionais.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

PINTO, H. J. **Impacto de características pessoais, comprometimento e clima organizacional no desempenho: estudo de caso em uma empresa de teleatendimento.** 2005. 163 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia; Programa de Pós-graduação em Psicologia.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos.** 6. ed, Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

STONER, J. A. F. **Administração.** 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda.1985.