



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

QUAL AS PRINCIPAIS CAUSAS DE CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES SOTEROPOLITANAS?

Salvador, 14 de setembro de 2024

QUAL AS PRINCIPAIS CAUSAS DE CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES SOTEROPOLITANAS?

Leonardo Soares de Souza

Prof.^a Me. Sara Cristina Marques Amâncio

RESUMO

A escolha do tema em exame como objeto de estudo justifica-se pelo fato de ser um tema atual, abordado e integrado a todas organizações. Conflitos existem desde o início dos tempos, e por esse motivo nada mais sensato identifica-los, estuda-los e desenvolve-los com o objetivo de torna-los sinergicamente produtivos para as organizações. A muito, os conflitos eram vistos apenas como um acontecimento negativo dentro das organizações, contudo, ao longo do tempo os estudos científicos têm provado, quão positivos os conflitos podem ser para uma organização e foi por meio destas pesquisas que dei início a minha pesquisa sobre as principais causas de conflitos nas organizações.

Palavras-chave: Conflitos. Organizações. Pesquisa.

ABSTRACT

The choice of the topic under examination as an object of study is justified by the fact that it is a current topic, addressed and integrated into all organizations. Conflicts have existed since the beginning of time, and for this reason there is nothing more sensible to identify, study and develop them with the aim of making

them synergistically productive for organizations. For a long time, conflicts were seen only as a negative event within organizations, however, over time scientific studies have proven how positive conflicts can be for an organization and it was through this research that I began my research on the main causes of conflicts in organizations.

Keywords: Conflicts. Organizations. Search.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa apresentada consiste no levantamento de dados sobre um assunto bastante comum e presente em nas organizações, o **conflito**, um tema que tende a dividir a opiniões das pessoas, quanto aos seus efeitos dentro do meio corporativo.

Este trabalho foi elaborado a partir de 6 etapas, tendo como perspectiva concluir o projeto no prazo estipulado e fomentar ações a serem utilizadas pelas entidades participantes do projeto com o intuito de diminuir e/ou sanarem os conflitos negativos dentro das mesmas. As etapas são: 1ª etapa refere-se à definição do problema da pesquisa; a 2ª e a 3ª etapa foram desenvolvidos o plano de apresentação e a coleta de dados pertinentes a pesquisa; a 4ª e a 5ª etapa, a análise das informações e apresentação dos dados; já a 6ª trata-se do desfecho da pesquisa, na qual será apresentada a tomada de decisão, que a partir dos dados recolhidos possibilitará o surgimento das ações que serão apresentadas aos representantes das organizações que fizeram parte da pesquisa para elaboração e conclusão do projeto, a fim de diminuir e/ou sanarem os conflitos negativos dentro das entidades.

O principal objetivo deste projeto foi identificar as principais causas de conflitos dentro das organizações, e para que essa identificação fosse possível, trabalhei com foco em amostragem, visando assim encontrar o que mais afeta as organizações como um todo. Nesse contexto, utilizei como ferramenta de coleta de dados um questionário, com o intuito de registrar as opiniões dos entrevistados de acordo com suas experiências de conflitos em suas diferentes modalidades.

O questionário foi realizado em algumas organizações soteropolitanas, organizações de médio e grande porte, de ramos de atuação diversos. A meta foi entrevistar ao menos 15 colaboradores de cada organização disposta a participar da pesquisa, os entrevistados foram de setores diversos tornando a coleta de dados abrangente. O questionário utilizado para coleta de dados possui 8 questões sugestivas, associadas aos pontos considerados chaves para a pesquisa elaborada.

Após a coleta de dados, as informações foram agrupadas e tabuladas em um quadro, no qual as respostas que mais tiveram repercussões foram evidenciadas e mensuradas a partir de sua relevância na amostra da pesquisa, compondo os

principais elementos formadores do objeto de estudo, referente às causas do conflito organizacional.

Assim, a pesquisa em questão é de caráter qualitativa, não probabilística.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 Método de Pesquisa

A Metodologia utilizada nesta pesquisa, segunda a sua abordagem é classificada como Qualitativa; e quanto o objetivo proposta ao levantamento dos dados pertinentes ao tema apresentado, é considerado uma Pesquisa Descritiva.

A pesquisa qualitativa é particularmente útil como uma ferramenta para determinar o que é importante para os clientes e porque é importante. Esse tipo de pesquisa fornece um processo a partir do qual questões-chave são identificadas e perguntas são formuladas, descobrindo o que importa para os clientes e por que.

Quanto à pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto.

Para a construção do conteúdo programático do Problema de Pesquisa apresentado – Quais são as principais causas de conflito? – foram realizadas entrevistas e questionários, em quatro empresas soteropolitanas, sendo entrevistadas quinze colaboradores de cada organização escolhida.

2.2 Fonte de Dados

Primaria

Os dados necessários à pesquisa não existem ou não atinge a sua finalidade específica, sendo necessária uma nova coleta de dados para atingir o objetivo do estudo.

2.3 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisado escolhido foi o questionário. O questionário consiste de um conjunto de questões para serem respondidas por entrevistados. Em

função de sua flexibilidade, é o instrumento mais comum para coletar dados primários. Precisam ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e corrigidos antes de serem administrados em larga escala. As questões foram abertas, onde os participantes responderam livremente e da forma que desejaram a cada questionamento.

2.4 Plano de Amostragem

Unidade de Amostra

O público alvo da pesquisa são os funcionários, de ambos os sexos, das organizações: Jad Soluções e Logísticas Ltda., Associação São Francisco de Assis, JadLog e TronSoft, com pelo menos um ano de trabalho.

Tamanho da Amostra

A amostra será realizada com 15 funcionários de cada uma das organizações citadas acima.

2.5 Procedimentos

Não Probabilístico

Para se obter uma amostra representativa a amostragem adotada foi a Não - Probabilística. Embora não permita a mensuração de erro o custo e o tempo envolvido na amostragem são mais baixo e uteis.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

Existem várias definições de conflito. Segundo Thomas (1992), “o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma” (Thomas, 1990, p. 653). Mas o conflito, não se restringe apenas a relações entre duas ou mais partes, podendo ser

formado também a partir do próprio indivíduo – estamos em constante conflito com o nosso eu. No contexto empresarial consiste em “qualquer desacordo que rompe o fluxo de trabalho”. O conflito, portanto, está presente em relações interpessoais, em reuniões, encontros ou em negociações.

Até pouco tempo os conflitos eram vistos apenas como prejudiciais a tomada de decisão, por ser o resultado de ações agressivas de pessoas indesejáveis que resultavam na maioria das vezes em confrontos verbais e físicos, e que acabavam comprometendo o bom funcionamento da organização, sendo evitados pelas empresas devido aos possíveis danos a instituição. Atualmente, o que se percebe é uma concepção totalmente inversa: os conflitos são vistos agora como um importante aliado, se utilizados de maneira construtiva na formação de ideias e soluções a um impasse, tornando imprescindível o seu gerenciamento no processo administrativo, dando mais dinamismo à organização e evitando a sua estagnação. Portanto o conflito pode ser visto por dois âmbitos: negativo, quando é prejudicial à organização; e positivo, quando auxilia o processo de tomada de decisão, contribuindo para o diálogo construtivo.

Gerir conflitos não é uma tarefa fácil, pois envolvem diversos elementos, entre eles e o mais relevante, envolvem pessoas, na maioria das vezes com personalidades, opiniões e interesses divergentes, o que torna o processo ainda mais complexo. Então como lidar com os problemas? Defender minha posição e meus interesses é o que realmente importa? Em um conflito apenas um tem que sair vitorioso e o outro sofre as consequências da derrota?

A verdade é que existem soluções em que os ganhos podem ser mútuos, onde não existem perdedores, mas apenas vencedores; são saídas alternativas definidas pelos interesses comuns e centrais das partes interessadas.

Visto que os conflitos são inevitáveis, as empresas precisam se adaptar as sucessivas mudanças ocorridas no cenário empresarial, no qual sua eficácia é medida pela sua capacidade de gerenciar os conflitos e conciliar a esse processo as relações de poder, posições e interesses.

Dentre as dicas para evitar que os conflitos se tornem prejudiciais a organização e minimizar seus possíveis efeitos negativos, estão:

1. Ser empático – colocar-se no lugar do outro;
2. Ter a capacidade de ouvir os dois lados;

3. Ter uma postura racional;
4. Estimular o diálogo;
5. Não se omitir;

A gestão de conflitos só tende a crescer de importância dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham. Já que um dos fatos gerenciais atuais consiste no fato das pessoas constituírem um diferencial entre as empresas, os conflitos que as envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade e consequentemente afetando a lucratividade da instituição.

Atualmente pesquisas comprovam os diversos problemas causados as organizações devido aos conflitos mal resolvidos no ambiente de trabalho, como a pesquisa realizada pela Feliipelli que apontou que funcionários brasileiros perdem mais de 90 horas de trabalho com conflitos mal resolvidos nas empresas. De acordo com o levantamento os brasileiros gastam 1,9 hora por semana na solução de conflitos que equivale a 91,2 horas por ano e 11,4 dias de trabalho. Ainda, 85% dos funcionários têm de lidar com conflitos em algum grau e 29% fazem isso com frequência. Quer saber das consequências? Projetos importantes fracassados, briga de egos entre funcionários, queda de produtividade e motivação da equipe, perda de clientes, de negócios e de talentos. Se cada brasileiro perde 91,2 horas de trabalho por ano, uma empresa com 500 funcionários pode estar perdendo mais de R\$ 300.000,00 ao ano. Sua empresa pode estar perdendo um bom dinheiro. Com esse valor qualquer empresa poderia investir em treinamentos e capacitação profissional. Os números são bastante significativos e variam muito de empresa para empresa.

O conflito também causa um fluxo de comunicação e de informações distorcidas, onde as passam a falar apenas com aqueles que gostam. A falta de interação ou a existência de interações inadequadas contribuem para que decisões desacertadas e não compartilhadas sejam tomadas.

Os conflitos sempre existiram e sempre estarão presentes na nossa vida, seja em casa, nas já conhecidas discussões de família, ou no ambiente de trabalho, que muitas vezes mais se parece um campo de batalha, onde todos querem conquistar o seu espaço. Até aqui nada de errado, porém quando tais disputas acabam indo além

da competição saudável e prejudicando a funcionalidade da organização, esse é o momento certo de intervir e incorporar uma importante ferramenta administrativa, o Gerenciamento de Conflitos. Com adoção de políticas corretas de administração de conflitos, a instituição pode controlar e otimizar os seus resultados.

O gerenciamento de conflitos, então, surge como uma grande tendência para as organizações mais modernas. Os conflitos são inevitáveis dentro de uma instituição, e o que é relevante é a capacidade das entidades em administrá-los em favor de melhores resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na apuração e análise dos dados apresentados, podemos perceber que o objetivo da pesquisa foi alcançado, não havendo a necessidade de realizar uma nova pesquisa.

A partir dos resultados podem-se definir ações a serem tomadas para controlar os resultados de conflitos gerados no convívio corporativo entre os profissionais de diferentes setores e níveis na organização.

O primeiro passo a ser seguido pelos gestores é sem dúvida conhecer os principais motivos causadores dos efeitos negativos do conflito, que podem prejudicar o desempenho da empresa, e que resultam em obstáculos a produtividade, contribuindo para o aparecimento de diversos problemas como o prejuízo financeiro. Na pesquisa realizada, por exemplo, constatou-se que a postura inadequada de colegas é a principal causa de conflitos. Neste caso surge o papel dos gestores de conflitos, e de uma liderança situacional, cuja função é mediar e controlar os impasses e discordâncias apresentados durante uma situação no trabalho ou durante uma negociação, além de incentivar o conflito com efeito construtivo, que é aquele cujos resultados são positivos para a organização.

O diálogo exerce um importante papel nesse processo, e saber ouvir é uma grande qualidade do profissional que lida com os conflitos. Tais diálogos podem ser realizados por meios de reuniões flashes que consistem em reunir as partes envolvidas e destacar os tópicos mais relevantes, apontando as estratégias para melhorar os resultados, e uma excelente oportunidade para transmitir as políticas corporativas da empresa a serem defendidas por todos os colaboradores.

Através das informações destacadas na pesquisa, o gestor pode planejar melhor suas ações em direcionar esforços nos setores que mais se evidenciaram a presença de conflitos prejudiciais à organização, assim como as suas principais causas, como forma preventiva, e ainda promover a disseminação de boas práticas empresariais por meio de campanhas de divulgação dos objetivos da empresa e os benefícios da boa relação de trabalho para todas as partes envolvidas.

4.1 Tabelas e Figuras

I. Quais são as principais causas de conflitos dentro da sua equipe de trabalho?

Tabela I	
Posturas Inadequadas dos Colegas	35%
Falta ou Ruídos na Comunicação	20%
Falta de Organização e planejamento dos Líderes	20%
Divergência de opinião entre os colegas de Equipe	15%
Competitividade	10%

II. Como os conflitos são gerenciados em seu grupo de trabalho?

Tabela II	
Reunião para discutir o problema	35%
Através de orientação individual dos gestores	30%
Sem orientação ou interferência dos gestores	15%
Nula	10%
Contando com o bom senso por parte dos envolvidos	5%
Autoritarismo	5%

III. Para você, quais são os principais efeitos de um conflito?

Tabela III	
Mau desempenho / Baixa produtividade	30%
Inimizade	30%
Desentrosamento entre equipe	20%
Desmotivação	10%
Falta de Confiança	5%
Nulas	5%

- IV. Você vivenciou alguma situação de conflito dentro da empresa nos últimos três meses?

Tabela IV	
Sim	80%
Não	20%

- V. Você acredita que os conflitos podem interferir nas relações de trabalho?

Tabela V	
Sim	65%
Quando não são gerenciadas nem contornadas pelo gestor	25%
Geralmente	5%
Bastante	5%

- VI. Os conflitos podem gerar mudanças positivas para as partes envolvidas?

Tabela VI	
Se tratados de forma correta	35%
Não	30%
Sim	15%
Se houver um bom feedback	15%
Às vezes	5%

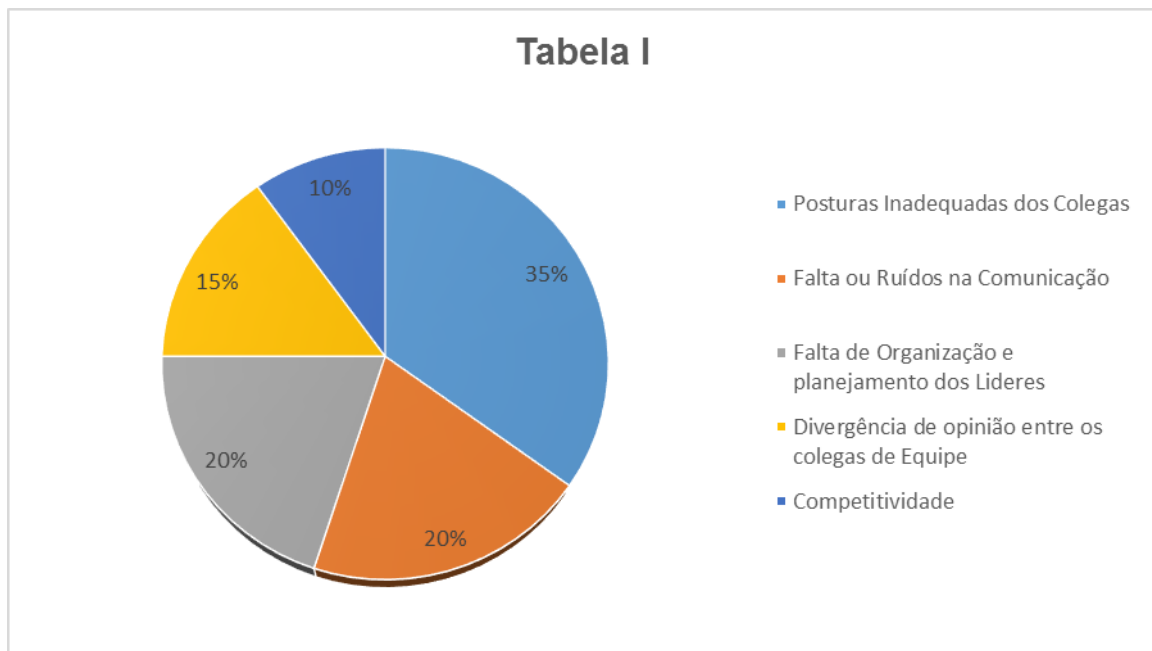
- VII. Como se dá o seu relacionamento como os seus colegas de equipe?

Tabela VII	
Bom	55%
Com confiança e educação	15%
Com Respeito	15%
De forma Altruísta	10%
Ruim	5%

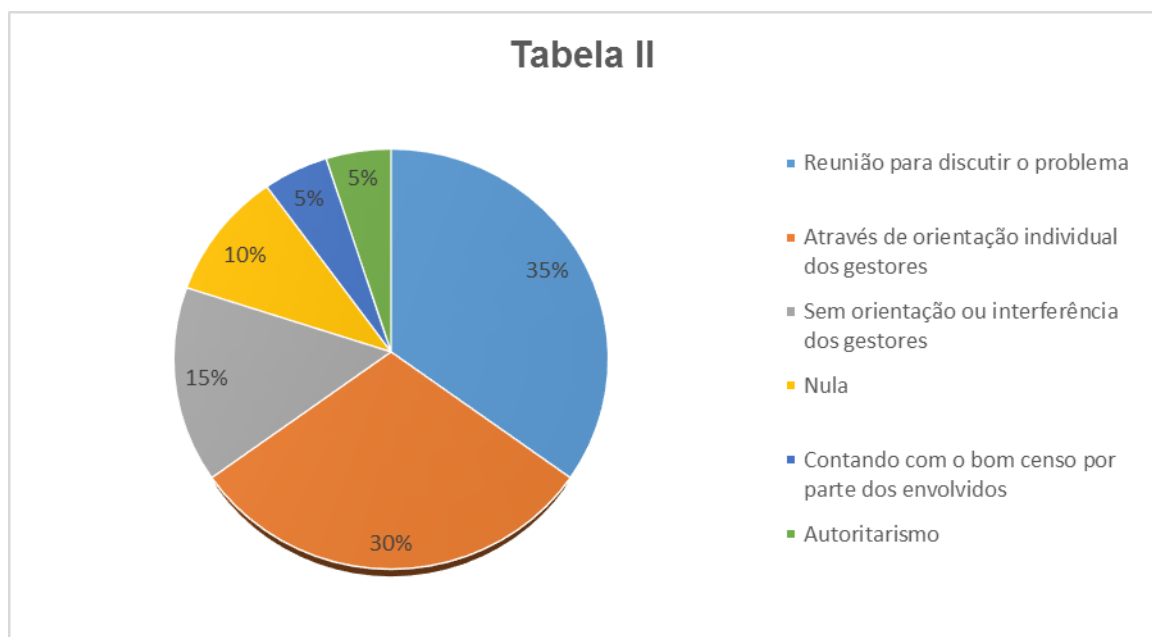
- VIII. Você considera o seu Gestor um bom mediador de conflitos?

Tabela VIII	
Sim	75%
Não	25%

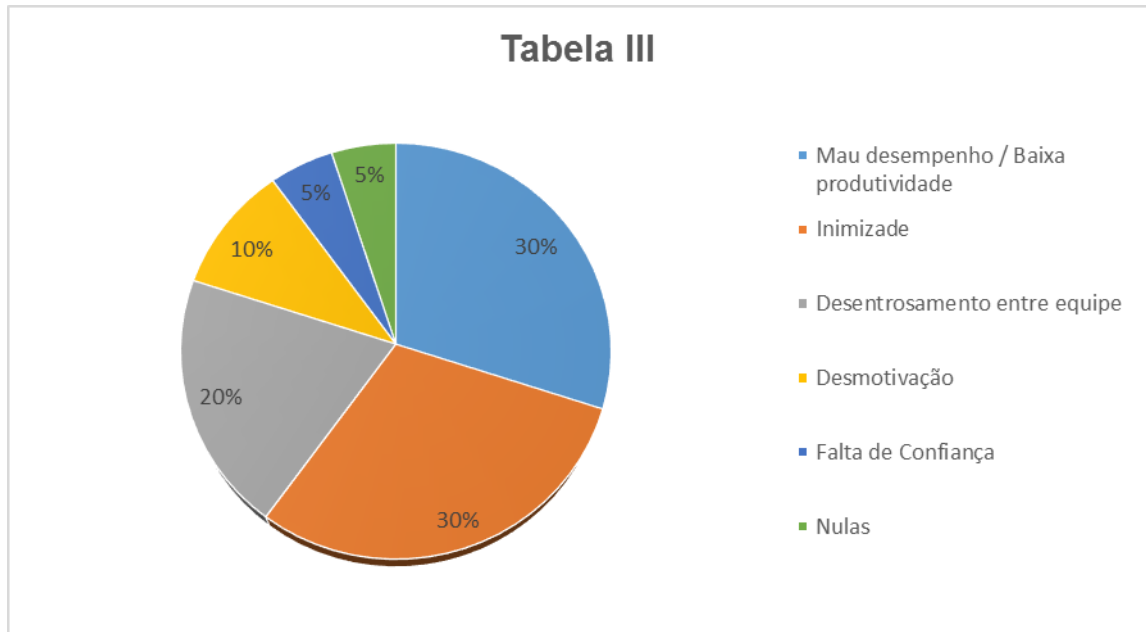
4.2 Apresentação dos Resultados



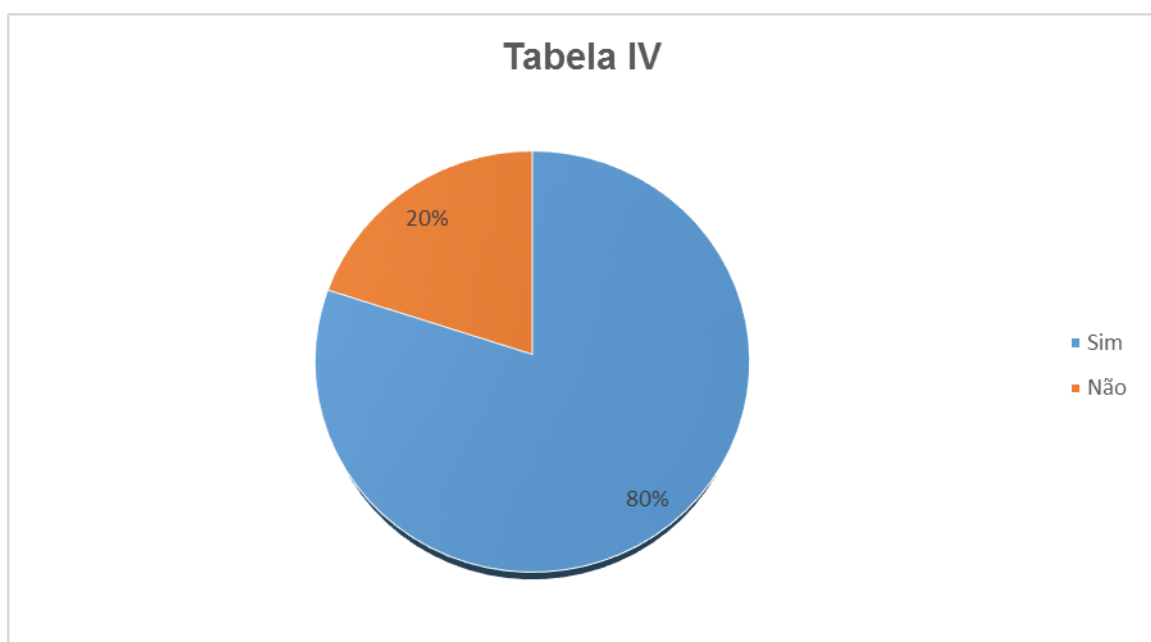
De acordo com as pesquisas feitas em relação ao desempenho da equipe no decorrer do processo de execução do trabalho foi constatado que a maior causa dos conflitos ocorridos se fundamenta em posturas inadequadas dos colegas para 35% dos entrevistados.



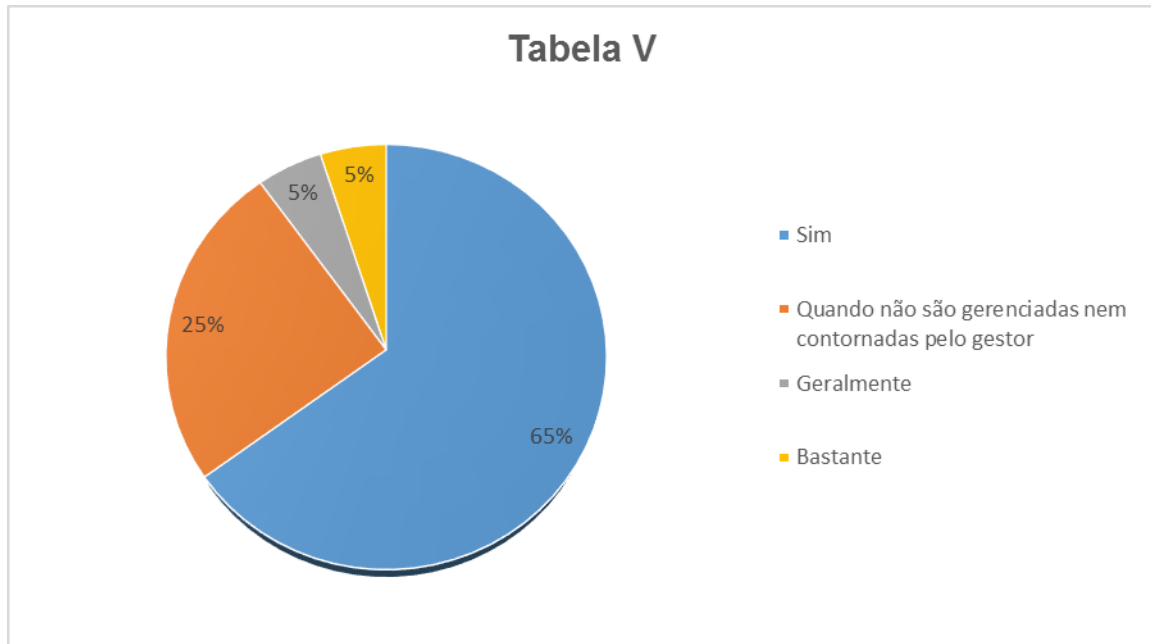
Na análise do gerenciamento dos conflitos 35% dos entrevistados afirmaram que a organização gerencia os conflitos com reuniões já 30% afirmaram que os conflitos são gerenciados através de feedback individual.



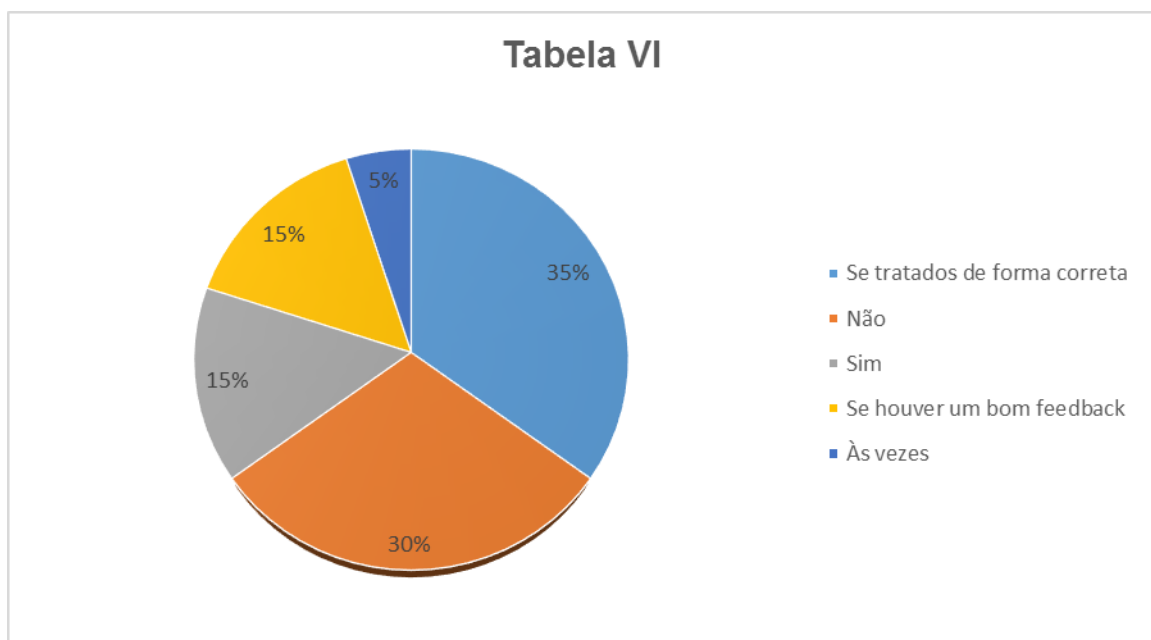
De acordo com a análise dos efeitos de um conflito foi constatado com base na análise da tabela que o mau desempenho e a baixa produtividade, bem como a inimizade ficaram em evidência com 30% das respostas cada, seguido da opção de desentrosamento entre equipes com 20%.



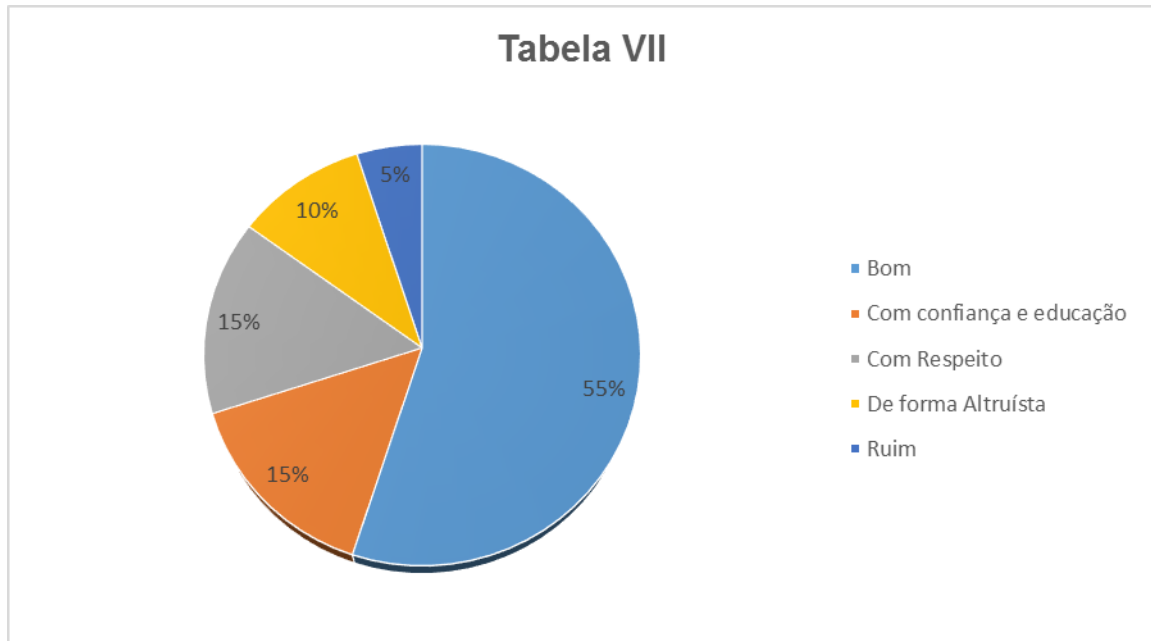
A análise das situações de conflito empresarial mostra que 80% dos entrevistados vivenciaram algum conflito dentro da organização onde trabalham nos últimos 3 meses.



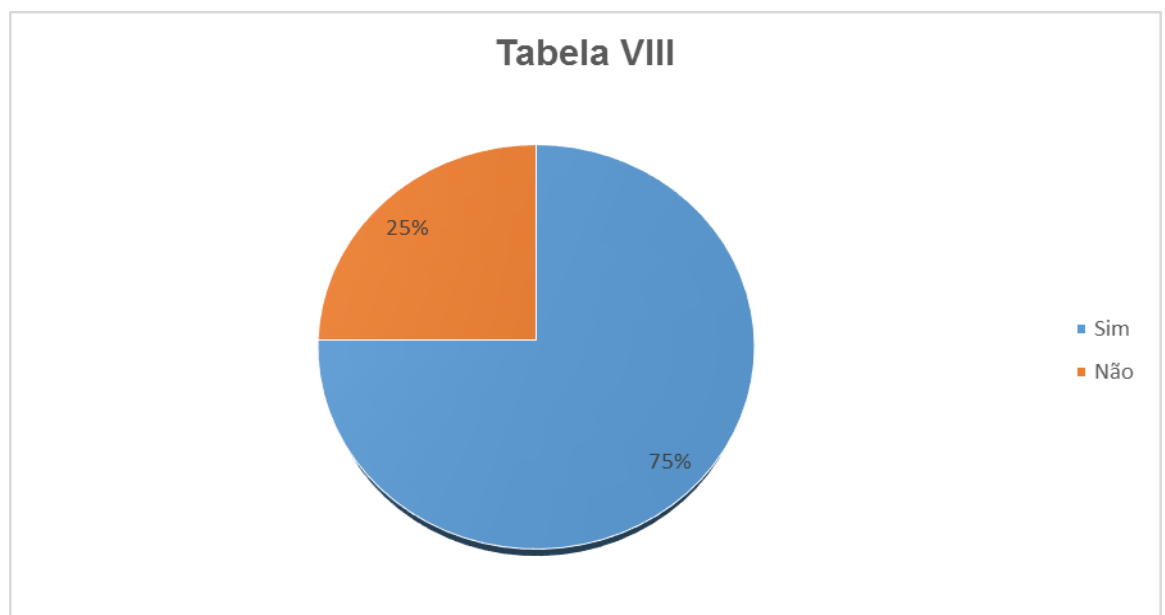
65% dos entrevistados afirmam que os conflitos podem interferir nas relações de trabalho.



Com base no questionamento de que se os conflitos podem gerar aspectos de mudanças positivas para as partes envolvidas é visto que 65% dos entrevistados acreditam na possibilidade de mudanças positivas, 35% afirma que só há mudança positiva se o conflito for tratado de imediato e por meio das ferramentas corretas, já 15% só acredita em mudanças positivas caso exista bons feedbacks, por parte dos mediadores, os outro 15% acreditam em possíveis mudanças positivas mas, não avançaram em suas respostas.



55% dos entrevistados garantem possuir um bom relacionamento com os colegas de trabalho, sendo que apenas 5% dos entrevistados admitem não possui uma boa relação de convivência e de trabalho com seus colegas de equipe.



75% dos entrevistados consideram o seu Gestor um bom mediador de conflitos.

4.3 Tomada de Decisão

Com base na apuração e análise dos dados apresentados, podemos perceber que o objetivo da pesquisa foi alcançado, não havendo a necessidade de realizar uma nova pesquisa.

A partir dos resultados podem-se definir ações a serem tomadas para controlar os resultados de conflitos gerados no convívio corporativo entre os profissionais de diferentes setores e níveis na organização.

O primeiro passo a ser seguido pelos gestores é sem dúvida conhecer os principais motivos causadores dos efeitos negativos do conflito, que podem prejudicar o desempenho da empresa, e que resultam em obstáculos a produtividade, contribuindo para o aparecimento de diversos problemas como o prejuízo financeiro. Na pesquisa realizada, por exemplo, constatou-se que a postura inadequada de colegas é a principal causa de conflitos. Neste caso surge o papel dos gestores de conflitos, e de uma liderança situacional, cuja função é mediar e controlar os impasses e discordâncias apresentados durante uma situação no trabalho ou durante uma negociação, além de incentivar o conflito com efeito construtivo, que é aquele cujos resultados são positivos para a organização.

O diálogo exerce um importante papel nesse processo, e saber ouvir é uma grande qualidade do profissional que lida com os conflitos. Tais diálogos podem ser realizados por meios de reuniões flashes que consistem em reunir as partes envolvidas e destacar os tópicos mais relevantes, apontando as estratégias para melhorar os resultados, e uma excelente oportunidade para transmitir as políticas corporativas da empresa a serem defendidas por todos os colaboradores.

Através das informações destacadas na pesquisa, o gestor pode planejar melhor suas ações em direcionar esforços nos setores que mais se evidenciaram a presença de conflitos prejudiciais à organização, assim como as suas principais causas, como forma preventiva, e ainda promover a disseminação de boas práticas empresariais por meio de campanhas de divulgação dos objetivos da empresa e os benefícios da boa relação de trabalho para todas as partes envolvidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Conflito é um tema bastante presente no cotidiano de todas as pessoas, em suas mais diversas modalidades e o seu entendimento torna-se imprescindível para se alcançar melhores resultados. As empresas modernas estão atentas às causas de conflitos dentro da organização, e buscam media-las a fim de minimizar os efeitos que podem ser devastadores, se mal administrados.

Porém, os conflitos não devem ser vistos apenas como algo negativo, pois existem os conflitos construtivos, onde os efeitos são positivos e com ênfase na melhoria da performance organizacional.

A pesquisa teve como finalidade central o levantamento de dados sobre as principais causas do conflito organizacional, onde se utilizou o questionário como uma importante ferramenta de coleta das informações mais relevantes para o embasamento do tema abordado, tendo empresas reais, como cenário para a execução da atividade e a participação voluntária de alguns colaboradores, sendo elementos de suma importância para a conclusão desta atividade, sendo os resultados bastante satisfatórios.

REFERÊNCIAS

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. Como resolver pequenos conflitos no trabalho. São Paulo: Nobel, 1989.

DIMITRIUS, Jô-Ellan; MAZARELLA, Mark. Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Alegro, 2000.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

Pesquisa sobre Conflitos:

<<https://www.crars.org.br/artigos/gestAo-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41>>. Acesso em: 13 outubro 2024

<<https://blog.vindi.com.br/gestao-de-conflitos-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 27 outubro 2024

ANEXO**QUESTIONÁRIO**

1. Quais são as principais causas de conflitos dentro da sua equipe de trabalho?

2. Como os conflitos são gerenciados em seu grupo de trabalho?

3. Para você, quais são os principais efeitos de um conflito?

4. Você vivenciou alguma situação de conflito dentro da empresa nos últimos meses?

5. Você acredita que os conflitos podem interferir nas relações de trabalho?

6. Os conflitos podem gerar mudanças positivas para as partes envolvidas?

7. Como se dá o seu relacionamento com os seus colegas de equipe?

8. Você considera o seu Gestor um bom mediador de conflitos?
